

UNIVERSIDAD PARA LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL
(UCI)

GUÍA METODOLÓGICA PARA EL DISEÑO DE OFICINAS DE GESTIÓN DE PROYECTOS
(PMO), BASADA EN EL ENFOQUE PMO VALUE RING™, APLICADA A ORGANIZACIONES
MEDIANAS Y ESCALABLE A GRANDES EMPRESAS.

IVAN BOGANTES MIRANDA

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

San José, Costa Rica

Abril 2026

UNIVERSIDAD PARA LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL
(UCI)

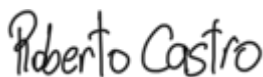
Este Proyecto Final de Graduación fue aprobado por la Universidad como
requisito parcial para optar al grado de Maestría en Administración de Proyectos



CRISTIAN SOTO



XAVIER SALAS



ROBERTO CASTRO BOLAÑOS



IVAN BOGANTES MIRANDA

DEDICATORIA

Para Macarena y Natalia

AGRADECIMIENTOS

A mi Familia, pilar fundamental durante todo este proceso. Su apoyo incondicional, paciencia y comprensión han sido esenciales para alcanzar esta meta. Gracias por animarme en los momentos de dificultad, por celebrar cada logro conmigo y por brindarme siempre su cariño. Este trabajo es también fruto de su dedicación y ejemplo.

ABSTRACT

El presente documento tiene como objetivo elaborar guía metodológica para el diseño de Oficinas de Gestión de Proyectos (PMO), basada en el enfoque PMO Value Ring™ del Project Management Institute (PMI) 2025, orientada a organizaciones medianas y escalable a grandes empresas. En la actualidad, la gestión de proyectos ha evolucionado al desarrollarse en entornos complejos, requiriendo que la PMO sea esencial en las organizaciones para su estrategia y eficiencia. Las organizaciones con PMO mal diseñadas implementan PMO administrativas con una limitada función estratégica, y enfrentan dificultades en los proyectos como desalineación estratégica, estructuras rígidas y falta de mecanismos de medición, estos diseños inadecuados generan ineficiencia, burocracia y pérdida de compromiso, además propician riesgos como baja innovación, dificultad de mostrar valor y mayor fracaso en proyectos estratégicos.

El producto final de este proyecto será la guía metodológica para el diseño de PMO, la cual contendrá el informe de diagnóstico de PMO, matriz comparativa de procesos, herramientas y lineamientos adecuados para el diseño de la PMO, los procesos sugeridos para el diseño de la PMO agrupados según los grupos de procesos propuestos por el PMI, el plan de implementación de la guía metodológica y los indicadores propuestos para la medición de éxito. Para esto se utilizó la una metodología mixta, combinando investigación cualitativa y cuantitativa y la guía que provee el Project Management Institute, aplicando los métodos analítico-sintético, de inducción y de deducción

Palabras clave: PMO, Objetivos Organizaciones, Value Ring, Guía Metodológica, Oficinas de Gestión de Proyectos, PMO de alto rendimiento, Valor, Servicios.

ABSTRACT

The objective of this document is to develop a methodological guide for the design of Project Management Offices (PMOs), based on the PMO Value Ring™ approach of the Project Management Institute (PMI) 2025, aimed at medium-sized organizations and scalable to large companies. Nowadays, project management has evolved by developing in complex environments, requiring the PMO to be essential in organizations for their strategy and efficiency. Organizations with poorly designed PMOs implement administrative PMOs with a limited strategic function, and face difficulties in projects such as strategic misalignment, rigid structures and lack of measurement mechanisms. These inadequate designs generate inefficiency, bureaucracy and loss of commitment, in addition to promoting risks such as low innovation, difficulty in showing value and greater failure in strategic projects.

The final product of this project will be the methodological guide for the design of the PMO, which will contain the PMO diagnostic report, comparative matrix of processes, tools and guidelines suitable for the design of the PMO, the suggested processes for the design of the PMO grouped according to the groups of processes proposed by the PMI, the implementation plan of the methodological guide and the proposed indicators for the measurement of success. For this, a mixed methodology was used, combining qualitative and quantitative research and the guidance provided by the Project Management Institute, applying the analytical-synthetic, induction and deduction methods

Keywords: PMO, Organizational Objectives, Value Ring, Methodological Guide, Project Management Offices, High Performance PMO, Value, Services.

CONTENIDO

DEDICATORIA	3
AGRADECIMIENTOS	4
ABSTRACT	5
ABSTRACT	5
CONTENIDO	6
LISTA DE FIGURAS	11
LISTA DE TABLAS	12
ÍNDICE DE ACRÓNIMOS Y ABREVIACIONES	14
RESUMEN EJECUTIVO	16
1 INTRODUCCIÓN	17
1.1. Antecedentes	19
1.2. Problemática u oportunidad organizacional	22
1.3. Justificación del proyecto	24
1.4. Objetivo general	26
1.5. Objetivos específicos	27

2	MARCO TEÓRICO	28
2.1.	Marco institucional.....	28
2.1.1	Antecedentes de la institución.....	29
2.1.2	Misión y visión	32
2.1.3	Estructura organizativa	34
2.1.4	Productos y servicios que ofrece	37
2.2.	Teoría de Administración de Proyectos	40
2.2.1.	Principios de la dirección de proyectos	41
2.2.2.	Dominios de desempeño del proyecto	44
2.2.3.	Enfoques de desarrollo y ciclo de vida de los proyectos.....	46
2.2.4.	Administración, dirección o gerencia de proyectos	51
2.2.5.	Grupos de procesos de la dirección de proyectos	53
2.2.6.	Estrategia empresarial, portafolios, programas, proyectos	56
2.3.	Estado de la cuestión y otra teoría propia del tema de interés.....	58
2.3.1.	Situación actual del problema u oportunidad en estudio (estado de la cuestión)	58
2.3.2.	Investigaciones que se han hecho sobre el tema en estudio	62
2.3.3.	Otras teorías o buenas prácticas relacionadas con el tema en estudio.....	67
3	MARCO METODOLÓGICO	81
3.1.	Fuentes de información	82
3.1.1	Fuentes primarias	83
3.1.2	Fuentes secundarias.....	84

3.2. Métodos de Investigación y estrategias lógicas de razonamiento	85
3.2.1. Analítico-sintético	89
3.2.2. Inducción	91
3.2.3. Deducción.....	92
3.3. Herramientas.....	93
3.4. Supuestos y restricciones.....	97
3.5. Entregables.....	99
4 DESARROLLO	101
4.1. Enfoques, marcos y metodologías existentes para el diseño y configuración de Oficinas de Gestión de Proyectos (PMO).....	101
4.1.1. Introducción al diseño de Oficinas de Gestión de Proyectos (PMO)	101
4.1.2. Evolución de los enfoques y modelos de PMO.....	102
4.1.3. Marcos internacionales y metodologías aplicables al diseño de PMO	104
4.1.4. Comparación crítica de enfoques, marcos y metodologías.....	106
4.1.5. Elementos, prácticas y lineamientos más pertinentes para el diseño moderno de PMO	107
4.2. Principales causas de fracaso en proyectos de diseño de PMO y los factores críticos de éxito	108
4.2.1. Panorama global de desempeño de las PMO	108
4.2.2. Principales causas de fracaso en proyectos de diseño de PMO.....	110
4.2.3. Factores críticos de éxito para el diseño de PMO.....	111
4.2.4. Comparación entre causas de fracaso y factores de éxito.....	112

4.2.5.	Implicaciones para el diseño de la guía metodológica	112
4.3.	Guía metodológica para gestionar proyectos de diseño de PMO.....	115
4.3.1.	Fundamentos conceptuales de la guía.....	115
4.3.2.	Ciclo generador de valor	119
4.4.	Evaluación de Adopción y Aplicabilidad de la Guía Metodológica para gestionar proyectos de diseño de PMO	147
4.4.1.	Metodología empleada en la validación	147
4.4.2.	Perfil de las organizaciones participantes.....	148
4.4.3.	Resultados de la validación.....	150
5	CONCLUSIONES	154
6	RECOMENDACIONES	156
7	VALIDACIÓN DEL TRABAJO EN EL CAMPO DEL DESARROLLO REGENERATIVO Y/O SOSTENIBLE	158
7.1.	Relación del proyecto con los objetivos de Desarrollo Sostenible	160
7.2.	Análisis del proyecto de acuerdo con el Estándar P5	163
7.3.	Relación del proyecto con las dimensiones del Desarrollo Regenerativo	173
	LISTA DE REFERENCIAS.....	181
	ANEXOS.....	188
	Anexo 1: ACTA (CHÁRTER) DEL PFG	189

Anexo 2: EDT del PFG.....	196
Anexo 3: CRONOGRAMA del PFG.....	197
Anexo 4: Investigación bibliográfica preliminar	198

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 <i>Etapas clave en el desarrollo de la PMO</i>	35
Figura 2 <i>Enfoques de desarrollo</i>	47
Figura 3 <i>Ciclos de Vida de proyectos, predictivo, incremental y adaptativo</i>	50
Figura 4 <i>Triangulo del talento</i>	52
Figura 5 <i>Grupos de Procesos</i>	54
Figura 6 <i>Escenarios contextuales organizativos</i>	69
Figura 7 <i>Enfoques de servicio de la PMO</i>	71
Figura 8 <i>Anillo de Valor, Marco de referencia</i>	73
Figura 9 <i>Interrelación elementos de la línea Base organizativos y los componentes estructurales de la PMO</i>	117

LISTA DE TABLAS

Tabla 1 <i>Principales tipos y modelos de PMO</i>	37
Tabla 2 <i>Servicios comunes de la PMO</i>	39
Tabla 3 <i>Principios de la dirección de proyectos y su abordaje por los gestores del Diseño de una PMO</i>	42
Tabla 4 <i>Dominios de la dirección de proyectos y su relación con el Diseño de una PMO</i>	44
Tabla 5 <i>Comparativo de enfoques de desarrollo en proyectos</i>	48
Tabla 6 <i>Principales variables la selección de enfoques de desarrollo en proyectos</i>	49
Tabla 7 <i>Comparativo de Grupos de Procesos</i>	55
Tabla 8 <i>Propuestas asociados a la gestión de proyectos por autores recientes</i>	57
Tabla 9 <i>Principales retos identificados para las PMO en diferentes estudios</i>	59
Tabla 10 <i>Supuestos y restricciones para el diseño de una PMO</i>	98
Tabla 11 <i>Entregables</i>	100
Tabla 12 <i>Evolución de los enfoques y modelos de PMO</i>	104
Tabla 13 <i>Comparación crítica de enfoques, marcos y metodologías</i>	106
Tabla 14 <i>Integración de los elementos clave en el diseño de una PMO</i>	107
Tabla 15 <i>Comparación entre causas de fracaso y factores de éxito</i>	112
Tabla 16 <i>Tabla comparativa de métodos para implementar una PMO</i>	113
Tabla 17 <i>Elementos críticos que se evalúan de la línea base organizativa</i>	116
Tabla 18 <i>Etapas del ciclo de experiencia del cliente</i>	118
Tabla 19 <i>Paso a paso para la generación de consciencia, etapa de exploración</i>	120
Tabla 20 <i>Paso a paso para evaluación de necesidades, etapa de exploración</i>	122
Tabla 21 <i>Paso a paso para la Propuesta de Valor, etapa de Diseño</i>	125
Tabla 22 <i>Paso a paso para el Desarrollo de los Servicios, etapa de Diseño</i>	127

Tabla 23 <i>Paso a paso para la Incorporación del Servicio, etapa de Despliegue</i>	131
Tabla 24 <i>Paso a paso para la Operación de los Servicio, etapa de Despliegue</i>	133
Tabla 25 <i>Paso a paso para el Monitoreo de los Servicio, etapa de Mejora</i>	135
Tabla 26 <i>Ejemplos de indicadores de rendimiento de la prestación de servicios de la PMO</i>	138
Tabla 27 <i>Paso a paso para el Mejora de los Servicio, etapa de Mejora</i>	138
Tabla 28 <i>Paso a paso para la Entrega de Valor, etapa de Realización</i>	140
Tabla 29 <i>Ejemplos de indicadores de resultados para la entrega de Valor de los servicios de la PMO</i>	143
Tabla 30 <i>Paso a paso para el Reconocimiento del Valor, etapa de Mejora</i>	144
Tabla 31 <i>Ejemplos de indicadores de resultados para el reconocimiento de Valor de los servicios de la PMO</i>	146

ÍNDICE DE ACRÓNIMOS Y ABREVIACIONES

CER: Certificados de Energía Renovable

CPM: Critical Path Method [Método de la Ruta Crítica]

CMO: Change Management Office [Oficina de Gestión de Cambio]

CoEPM²: Center of Excellence in PM² [Comisión Europea Centro de Excelencia en PM²]

ESG: Environmental, Social and Governance [Ambientales, Sociales y de Gobernanza]

EPMO: Enterprise Project Management Office [Oficina de Gestión de Proyectos Empresariales]

GEI: Gases de Efecto Invernadero

IA: Inteligencia Artificial

ODS: Objetivos de Desarrollo Sostenible

ONU: Organización de las Naciones Unidas

OPM: Organizational Project Management [Gestión de proyectos organizacionales]

PDCA: Plan-Do-Check-Act [Planificar-Hacer-Verificar-Actuar]

PERT: Program Evaluation and Review Technique [Técnica de evaluación y revisión de programas]

Pg-PMO: Program Management Office [Oficina de Gestión de Programas]

Pf-PMO: Portfolio Management Office [Oficina de Gestión de Portafolios]

PM: Project Manager [Director de Proyecto]

PMBOK: El Estándar para la Dirección de Proyectos y de la Guía del PMBOK ®

PMCoE: Project Management Center of Excellence [Centro de excelencia para la dirección de proyectos]

PMI: Project Management Institute ® [Instituto de Gestión de Proyectos]

PMO: Project Management Office [Oficina de Gestión de Proyectos]

PwC: PricewaterhouseCoopers

GPM P5 TM: Standard for Sustainability in Project Management [Estándar para la sostenibilidad en la gestión de proyectos]

ROI: Return of Investment [Retorno de la Inversión]

SROI: Social Return on Investment [Retorno Social de la Inversión]

TMO: Transformation Management Office [Oficina de Gestión de la Transformación]

VMO: Value Management Office [Oficina de Gestión de Valor]

RESUMEN EJECUTIVO

Uno de los principales problemas es que a las empresas les cuesta diseñar y adaptar sus PMO a los cambios continuos que se producen a su alrededor, sin mencionar las barreras más comunes como lo es la resistencia al cambio, la falta de alineación con los objetivos estratégicos de la organización y la ausencia de métricas claras para medir el valor aportado. Por eso, se han buscado modelos y marcos de referencia que ayuden a diseñar PMO más eficaces y adaptadas a los retos actuales.

En la actualidad, la gestión de proyectos ha evolucionado al desarrollarse en entornos complejos, requiriendo que la PMO sea esencial en las organizaciones para su estrategia y eficiencia. Las organizaciones con PMO mal diseñadas implementan PMO administrativas con una limitada función estratégica, y enfrentan dificultades en los proyectos como desalineación estratégica, estructuras rígidas y falta de mecanismos de medición, estos diseños inadecuados generan ineficiencia, burocracia y pérdida de compromiso, además propician riesgos como baja innovación, dificultad de mostrar valor y mayor fracaso en proyectos estratégicos.

La hipótesis principal de este trabajo plantea que se puede crear una Guía Metodológica para proyectos de diseño de PMO basada en PMO Value Ring™ del PMI (2025), útil para organizaciones medianas y grandes por su flexibilidad y enfoque en la generación de valor. Se propone transformar la PMO, pasando de tareas administrativas a un rol estratégico alineado con los objetivos del negocio.

El objetivo principal de este trabajo Desarrollar una guía metodológica para la dirección de proyectos de diseño de Oficinas de Gestión de Proyectos (PMO), fundamentada en el PMO Value Ring™ que estandarice la planificación, ejecución y control de estos proyectos.

Por otra parte, los objetivos específicos son: analizar los enfoques, marcos y metodologías existentes para el diseño y configuración de Oficinas de Gestión de Proyectos (PMO), con el fin de identificar los elementos, prácticas y lineamientos más pertinentes para su diseño, diagnosticar las principales causas de fracaso en proyectos de diseño de PMO y los factores críticos de éxito identificados en estudios globales (PMI, PwC, PMO Global Institute) incorporando en la guía las mejores prácticas asociadas a los factores de éxito y eliminando las asociadas a las causas de fracaso, elaborar una guía metodológica para gestionar proyectos de diseño de PMO, basada en un marco que integre elementos organizativos, componentes estructurales, experiencia del cliente y generación de valor, organizados por las fases de exploración, diseño, despliegue, mejora y realización, fomentando la mejora continua, el aporte de valor y la propuesta de indicadores y criterios para la evaluación de su eficacia y validar la propuesta de la guía metodológica mediante su revisión y retroalimentación con al menos 2 empresas, con el fin de evaluar su utilidad práctica, claridad, tiempo estimado de implementación, nivel de interés organizacional y posibles mejoras para su adopción real.

La metodología de la presente investigación fue mixta, combinando investigación cualitativa y cuantitativa. Se emplearon fuentes primarias, como encuestas y estudios globales, principalmente del PMI y otras fuentes de alta fidelidad, y secundarias, como guías y estándares del PMI, los cuales brindaron las principales fuentes con marcos de trabajo que podían ser complementadas con la información de las fuentes primarias, asegurando que el producto final ofrece las mejores prácticas y recientes. Se utilizaron estrategias de pensamiento analítico-sintético para descomponer el fenómeno, inductivo para analizar el fenómeno y deductivo para llegar a conclusiones solidas

1 Introducción

Este documento presenta el proyecto de la elaboración de una guía metodológica para el diseño de una Oficina de Gestión de Proyectos (PMO), considerando los elementos clave que potencian a las PMO de alto rendimiento y ofrecen verdadero valor dentro de las organizaciones. Este apartado de introducción incluye: antecedentes, análisis de la problemática u oportunidad organizacional, justificación del proyecto, y declara el objetivo general y objetivos específicos que guían a la investigación.

La iniciativa de abordar este tema surge por la necesidad de las organizaciones de gestionar sus proyectos con eficiencia y la cual se encuentra en constante evolución. Actualmente, las organizaciones enfrentan desafíos en la gestión de proyectos diferentes a los identificados en décadas anteriores, pero al no modificar las capacidades de las PMO en las organizaciones, se ve afectada la consecución de los resultados previstos. Si bien la creación de una PMO no es novedosa, la falta de un marco claro y actualizado, adaptable a los cambios y aplicable a distintos sectores, que minimice el potencial desalineamiento entre el valor percibido por las organizaciones y los servicios ofertados por las PMO, si lo es. Es este motivo el que fundamenta la oportunidad de implementar una guía metodológica que mejoren la gestión del diseño de PMO en las empresas.

La gestión de proyectos ha cobrado más relevancia en el ámbito organizacional contemporáneo, debido a la creciente complejidad y la necesidad de responder de manera ágil y eficiente a las demandas del mercado, de esta forma, la adecuada implementación de una PMO contribuye a la alineación estratégica de los proyectos, facilita decisiones informadas y promueve la estandarización de procesos. Por otro lado, la revisión bibliográfica destaca la urgencia de adoptar enfoques de diseño de PMO según marcos internacionales, como la Guía Práctica de Oficinas de Dirección de Proyectos de Project Management Institute (PMI) (2025), y señala que el correcto alineamiento de los servicios considerando resultados observados en

PMO operativas resulta esencial para asegurar el éxito en el mediano y largo plazo tanto en la gestión de proyectos como de la propia PMO y las organizaciones.

El problema principal detectado es la falta de alineación en el diseño de la PMO, con el contexto interno y externo de la organización, lo cual deriva en dispersión de esfuerzos, desperdicio de recursos y pérdida de competitividad para las organizaciones. Esta situación pone sobre la mesa la importancia de establecer mecanismos que ofrezcan un marco claro para el diseño de las PMO, considerando los resultados obtenidos de las PMO en operación, lo cual permitirá el cumplimiento de los objetivos estratégicos de las organizaciones.

La justificación del proyecto se basa en la importancia de establecer un correcto diseño de PMO como estrategia para enfrentar estos retos. El diseño adecuado una oficina especializada permitirá fortalecer una cultura organizacional orientada hacia la creación de valor y la sostenibilidad de los logros alcanzados.

El objetivo principal del proyecto es Desarrollar una guía metodológica para la dirección de proyectos de diseño de Oficinas de Gestión de Proyectos (PMO), fundamentada en el PMO Value Ring™ que estandarice la planificación, ejecución y control de estos proyectos.

Los objetivos específicos incluyen: analizar los enfoques, marcos y metodologías existentes para el diseño y configuración de Oficinas de Gestión de Proyectos (PMO), con el fin de identificar los elementos, prácticas y lineamientos más pertinentes para su diseño, diagnosticar las principales causas de fracaso en proyectos de diseño de PMO y los factores críticos de éxito identificados en estudios globales (PMI, PwC, PMO Global Institute) incorporando en la guía las mejores prácticas asociadas a los factores de éxito y eliminando las asociadas a las causas de fracaso, elaborar una guía metodológica para gestionar proyectos de diseño de PMO, basada en un marco que integre elementos organizativos, componentes estructurales, experiencia del cliente y generación de valor, organizados por las fases de exploración, diseño, despliegue, mejora y realización, fomentando la mejora continua, el aporte

de valor y la propuesta de indicadores y criterios para la evaluación de su eficacia y validar la propuesta de la guía metodológica mediante su revisión y retroalimentación con al menos 2 empresas, con el fin de evaluar su utilidad práctica, claridad, tiempo estimado de implementación, nivel de interés organizacional y posibles mejoras para su adopción real

1.1. Antecedentes

En las organizaciones, gestionar bien los proyectos es clave para que estas sean competitivas y puedan mantenerse vigentes, relevantes y rentables a largo plazo, traduciendo sus esfuerzos para estos fines en la materialización de esos proyectos. Además, la globalización, el avance de la tecnología y la creciente complejidad de los negocios hacen que las empresas necesiten estructuras claras para coordinar, supervisar y asegurar que los proyectos estén alineados con la estrategia general de la organización en entornos más dinámicos y cambiantes, siendo las PMO una solución para mejorar la transparencia, estandarizar procesos y asegurar que los proyectos realmente aporten valor a la empresa (Project Management Institute, 2021)

Cada sector y cada empresa son diferentes, y los cambios constantes en la forma de hacer negocios provocan nuevos desafíos a la hora de diseñar una PMO que sea realmente útil a la organización y genere valor a ella. Por este motivo, es fundamental contar con metodologías flexibles, basadas en buenas prácticas internacionales, que se puedan adaptar a las necesidades del entorno actual y características de cada organización.

La gestión de proyectos como disciplina empezó a desarrollarse en los años 50, cuando industrias como la ingeniería, la defensa y la construcción empezaron a aplicar métodos sistemáticos para planificar y controlar proyectos complejos (Kerzner, 2017) Aparecieron entonces metodologías como el Método de la Ruta Crítica (CPM) y la Técnica de Evaluación y Revisión de Programas (PERT), que marcaron el inicio de la profesionalización del sector. Con el paso del tiempo y la llegada de nuevas áreas como la tecnología y los servicios, creció la

demanda de formas de trabajo más estructuradas y flexibles. Así, a partir de los años 90, surgieron las primeras PMO para coordinar mejor los proyectos dentro de las empresas (Aubry, Hobbs, & Thuillier, 2007)

Hoy en día, uno de los principales problemas es que a las empresas les cuesta diseñar y adaptar sus PMO a los cambios continuos que se producen a su alrededor, sin mencionar las barreras más comunes como lo es la resistencia al cambio, la falta de alineación con los objetivos estratégicos de la organización y la ausencia de métricas claras para medir el valor aportado. Por eso, se han buscado modelos y marcos de referencia que ayuden a diseñar PMO más eficaces y adaptadas a los retos actuales.

En los últimos años, distintos organismos y expertos han creado guías y buenas prácticas para el diseño e implementación de PMO. El PMI es uno de los líderes en este campo, con publicaciones como la Guía del PMBOK® y la "Guía práctica: Oficinas de gestión de proyectos" que ofrecen pautas para estandarizar el diseño de PMO.

Sin embargo, los resultados en la práctica han sido variados. Según estudios de PMCollege (2022 y 2025), PMO Squad (2024), Sciforma (2025), Wellingtone (2025), PricewaterhouseCoopers (2022 y 2023) y el propio PMI (2022), aunque tener una PMO suele aumentar la probabilidad de éxito de los proyectos, muchas empresas no llegan a percibir el valor esperado. Las principales razones son la falta de conexión con los objetivos estratégicos, la rigidez de los modelos aplicados y la falta de mecanismos para medir el desempeño. Estas experiencias han llevado a la creación de propuestas más flexibles y centradas en el valor real que aporta la PMO.

Las guías internacionales, como la Guía del PMBOK® 7 de PMI (2021) y la Guía práctica de grupos de procesos PMI (2023), recomiendan que la PMO se adapte al contexto de la organización, al nivel de madurez de sus procesos y a las necesidades de sus usuarios internos. Modelos como el PMO Value Ring™ del PMI (2025) ofrecen herramientas para

identificar los servicios más útiles, medir el impacto y asegurar que la PMO siga aportando valor con el tiempo.

Al revisar la literatura existente, se observa que para diseñar una PMO eficaz no basta con definir procesos, herramientas y métricas. También es esencial tener en cuenta la cultura de la empresa, el liderazgo y la gestión del cambio. Integrar estos aspectos, junto con las experiencias de PMO que ya están en funcionamiento, es la base para proponer una guía metodológica realmente adaptada a la situación actual.

Actualmente, las PMO han dejado de ser simplemente oficinas de control administrativo y han pasado a desempeñar un papel estratégico dentro de las organizaciones. Ahora son agentes de cambio y promueven la innovación (Project Management Institute, 2021) Entre las tendencias más recientes destacan la digitalización de los procesos, la gestión ágil de proyectos, el uso de herramientas colaborativas y el enfoque en entregar valor que se pueda medir. Sectores como tecnología, construcción, salud y servicios financieros muestran cómo las PMO pueden ser motores de transformación, aunque todavía existen retos en cuanto a la adaptación cultural y la medición de resultados (PMCollege, 2022 y 2025)

La necesidad de adaptarse rápidamente a los cambios del mercado obliga a las empresas a contar con una guía metodológica flexible, apoyada en experiencias reales y alineada con los estándares internacionales.

A pesar de que existen muchos modelos de PMO, no se ha encontrado una propuesta integral que combine de forma ordenada el enfoque del PMO Value Ring™ de PMI (2025), los grupos de procesos, principios de la Guía PMBOK® 7 y los resultados obtenidos de encuestas a PMO en funcionamiento. Las propuestas actuales suelen centrarse solo en las funciones típicas de una PMO, sin tener en cuenta el contexto específico de cada organización ni el nivel de madurez, ni fomentar un cambio real en la gestión de proyectos.

El problema principal es que muchas veces el diseño de la PMO no está alineado con la estrategia, la cultura y la operativa de la empresa. Esto provoca dispersión de esfuerzos, mal uso de recursos y una percepción limitada del valor que la PMO puede aportar. Además, la falta de una guía metodológica actualizada y flexible dificulta la estandarización de buenas prácticas y reduce el impacto positivo que podría tener la PMO en la organización. Por ello, esta investigación se justifica como una oportunidad para aportar una solución basada en modelos internacionales, buenas prácticas y la experiencia acumulada, contribuyendo tanto al avance académico como profesional en la gestión de proyectos, por lo que, la evolución del entorno empresarial y académico hace urgente contar con una propuesta metodológica completa para el diseño de PMO. Esta propuesta debe responder a los retos actuales y futuros, facilitar la generación de valor y asegurar que los logros de las organizaciones sean sostenibles en el tiempo

1.2. Problemática u oportunidad organizacional

La gestión de proyectos ha cambiado para adaptarse a entornos más competitivos. La PMO es clave para la estrategia y la eficiencia, pero muchas empresas aún enfrentan dificultades al diseñar e implementar modelos efectivos. La falta de una guía metodológica flexible limita el éxito en la gestión de proyectos y el retorno de inversión.

La ausencia de una metodología para diseñar PMO genera tres problemas clave: falta de alineación estratégica, estructuras rígidas y carencia de mecanismos efectivos de medición. Sin vincular actividades a los objetivos empresariales, se dispersan esfuerzos y es difícil justificar la PMO (PMCollege, 2022) y (Project Management Institute, 2022) Modelos estándar poco adaptados impiden flexibilidad ante el cambio (Wellingtone, 2025) y (PMO Squad, 2024) Además, sin indicadores claros ni seguimiento adecuado, no se puede medir el valor real ni facilitar decisiones informadas.

La problemática se origina en factores históricos, culturales y metodológicos. La PMO ha sido tradicionalmente una oficina administrativa enfocada en supervisar procesos y generar informes, lo que ha limitado su función estratégica (Project Management Institute, 2021) La falta de cultura organizacional orientada a proyectos, resistencia al cambio y poca formación en metodologías actuales dificultan modelos más flexibles y valiosos (Sciforma, 2025) y (PricewaterhouseCoopers, 2022).

Sin una guía metodológica para diseñar la PMO, se pierde eficiencia, hay retrasos y sobrecostos y los resultados son menos competitivos. La PMO puede percibirse como burocrática, lo que desmotiva a los equipos y reduce el compromiso. Además, el mal uso de recursos y la falta de buenas prácticas limita el aprendizaje y dificulta la mejora continua.

La organización enfrenta riesgos por no contar con una PMO eficiente y adaptada a sus necesidades, como la lenta respuesta al mercado, dificultad para mostrar su valor y pérdida de oportunidades de innovación. También la falta de una metodología estructurada aumenta el fracaso en proyectos estratégicos y dificulta la integración de nuevas tecnologías y enfoques ágiles (Wellington, 2025) y (Project Management Institute, 2021)

Para superar las limitaciones actuales y aprovechar oportunidades de mejora, se requiere una propuesta metodológica. Implementar una guía basada en modelos internacionales y buenas prácticas PMO facilitará la estandarización, considerando las experiencias de las PMO en operación, y la adaptación a distintos contextos. Oportunidad de mejora

La propuesta es crear una guía metodológica basada en PMO Value Ring™ de PMI (2025) para el diseño de PMO. Esta solución alineará la PMO con la estrategia organizacional, optimizará la gestión de proyectos y garantizará resultados sostenibles, facilitando la adopción de tendencias internacionales como la digitalización y la gestión ágil, adaptando buenas

prácticas según cada sector, ofreciendo una alternativa viable para transformar la gestión de proyectos y generar valor real y medible en las organizaciones.

1.3. Justificación del proyecto

La digitalización, la globalización y los diferentes estilos de negocio hacen que las empresas medianas y grandes necesiten estrategias claras para gestionar sus proyectos. Muchas organizaciones tienen problemas para crear PMO eficaces porque no cuentan con métodos flexibles para su diseño, lo que genera falta de alineación con la estrategia, estructuras rígidas y dificultades para medir el valor que aportan.

Por eso, es fundamental contar con una guía que ayude a resolver estos problemas y mejore la gestión de proyectos, logrando resultados sostenibles. Siguiendo esa premisa, el presente trabajo se basó en estudios que muestran cómo funcionan las PMO y cómo muchas no se ajustan a las verdaderas necesidades de la empresa y solo hacen tareas administrativas y no cumplen un papel estratégico. Todo esto se complica más si hay resistencia a los cambios, poca formación y dificultad para integrar la digitalización y la gestión ágil. El estudio propone una herramienta sencilla y práctica para diseñar PMO que ayuden a profesionalizar y hacer más competitivas a las empresas.

La hipótesis principal plantea que se puede crear una Guía Metodológica para proyectos de diseño de PMO basada en PMO Value Ring™ del PMI (2025), útil para organizaciones medianas y grandes por su flexibilidad y enfoque en la generación de valor. Se propone transformar la PMO, pasando de tareas administrativas a un rol estratégico alineado con los objetivos del negocio.

De acuerdo con el apartado 2.1 “Creación de valor” del Estándar para la dirección de proyectos PMI (2021), los componentes de un sistema de entrega de valor crean entregables utilizados para producir resultados (Project Management Institute, 2021) la entrega de valor esperada de una guía metodológica para el diseño de una PMO que estará encargada de

brindar servicios a una organización, se compone de beneficios tangibles e intangibles generados principalmente por los proyectos de la organización, como la mejora de resultados, la optimización de recursos y el incremento de la competitividad en la organización. No obstante, desde la implementación de esta guía para el diseño de la PMO existirán beneficios como:

- Guía Metodológicamente el diseño de una PMO alineada con la estrategia de la empresa: La PMO ayuda a que todos los proyectos y tareas estén conectados con los objetivos principales del negocio. Esto significa que el esfuerzo de los equipos realmente aporta al crecimiento y éxito de la empresa.
- Mejora en la eficiencia del trabajo: Al usar una metodología clara, los procesos se vuelven más organizados y fáciles de seguir, lo que permite realizar las tareas más rápido y con menos errores. Esto ahorra tiempo y recursos.
- Prevé a través de la metodología el diseño de una PMO con mayor capacidad de adaptación: La PMO está preparada para adaptarse a los cambios que puedan surgir, como nuevas tecnologías o formas de trabajar. Así, la empresa puede responder mejor y más rápido a lo que pide el mercado.
- Diseña una PMO que provee un marco que propicie menos retrasos y sobrecostes: Se espera que los proyectos terminen en el tiempo previsto y con el dinero acordado, evitando gastos extra y demoras que puedan afectar a la empresa.
- La guía vela por diseñar una PMO de alto rendimiento que desarrolle más proyectos exitosos: Con una buena guía, es más fácil que los proyectos alcancen sus metas y entreguen los resultados que se esperan, lo que mejora la reputación y competitividad de la organización.

- Diseño de una PMO centrada en valor para el cliente: Al optimizar la gestión, se aprovechan mejor los recursos disponibles, enfocando los servicios a los aspectos que resultan primordiales para la directiva quienes son uno de los interesados más importantes respecto a la percepción de valor.

Ante esta situación, usar la guía metodológica ayudará a mejorar la gestión del conocimiento y a que los equipos trabajen mejor juntos, promoviendo que los procesos sean más rápidos y eficaces y facilitando que se incorporen nuevas tecnologías y formas de trabajar para adaptarse de una manera más rápida a los cambios que surjan. Esto apoyará a que la organización esté y fomentando que se aprenda y se mejore continuamente, lo cual beneficia a la PMO quien podrá ofrecer ideas y soluciones novedosas, asegurando que los logros se mantengan y la empresa siga teniendo ventajas frente a la competencia.

Aplicar la guía metodológica ayudará a las organizaciones a diseñar PMO que trabajen alineadas con los objetivos de la empresa, apoyando la toma de decisiones y los resultados de valor para la organización, incorporando buenas prácticas y herramientas facilitará el trabajo diario para lograr trabajar con procesos más eficientes y reduciendo el desperdicio de recursos.

La metodología que se propone ayuda a resolver los problemas actuales y prepara a las organizaciones para adaptarse a la transformación digital, usar metodologías ágiles y enfocarse en resultados claros, además es flexible y fomenta el aprendizaje dentro de la organización, el crecimiento profesional y una cultura de mejora constante.

1.4. Objetivo general

Desarrollar una guía metodológica para la dirección de proyectos de diseño de Oficinas de Gestión de Proyectos (PMO), fundamentada en el PMO Value Ring™ que estandarice la planificación, ejecución y control de estos proyectos.

1.5. Objetivos específicos

1. Analizar los enfoques, marcos y metodologías existentes para el diseño y configuración de Oficinas de Gestión de Proyectos (PMO), con el fin de identificar los elementos, prácticas y lineamientos más pertinentes para su diseño.

2. Diagnosticar las principales causas de fracaso en proyectos de diseño de PMO y los factores críticos de éxito identificados en estudios globales (PMI, PwC, PMO Global Institute) incorporando en la guía las mejores prácticas asociadas a los factores de éxito y eliminando las asociadas a las causas de fracaso.

3. Elaborar una guía metodológica para gestionar proyectos de diseño de PMO, basada en un marco que integre elementos organizativos, componentes estructurales, experiencia del cliente y generación de valor, organizados por las fases de exploración, diseño, despliegue, mejora y realización, fomentando la mejora continua, el aporte de valor y la propuesta de indicadores y criterios para la evaluación de su eficacia.

4. Validar la propuesta de la guía metodológica mediante su revisión y retroalimentación con al menos 2 empresas, con el fin de evaluar su utilidad práctica, claridad, tiempo estimado de implementación, nivel de interés organizacional y posibles mejoras para su adopción real.

2 Marco teórico

El presente capítulo desarrolla el Marco institucional, la Teoría de Administración de Proyectos y el estado de la cuestión y otra teoría propia del tema de interés.

En lo referente a al Marco Institucional se incluyen antecedentes sobre el diseño de Oficinas de Gestión de Proyectos (PMO), misión y visión de las organizaciones y su enlace con las prioridades a considerar por la PMO en su diseño, estructuras habituales en las que se desarrolla las PMO y los productos y servicios que ofrecen las PMO a las organizaciones.

La Teoría de Administración de Proyectos desarrolla conceptos básicos de la administración de proyectos, los principios de dirección y los dominios de desempeño, relacionados con el diseño de una PMO. Se explican los enfoques de desarrollo también define términos elementales como la administración y gerencia de proyectos, define los procesos y grupos de procesos implicados, y aclara qué es la estrategia empresarial y cómo portafolios, programas y proyectos se vinculan al diseño de la PMO.

Respecto al estado de la cuestión, se describe el estado de la problemática asociada al diseño de la PMO, se comenta, resume y analizan las investigaciones estudiadas, incluyendo la teoría relacionada con el diseño de PMO. Por otra parte, se describe el problema específico aportando datos y evidencia científica considerando un análisis del entorno real. Finalmente se desarrollan otras teorías y buenas prácticas que sirven de sustento al trabajo, además de su aplicabilidad y relación con la elaboración de la Guía Metodológica para el diseño de una PMO basada en el enfoque PMO Value Ring™ de PMI (2025).

2.1. Marco institucional

En esta sección se desarrollan los antecedentes asociados a las organizaciones y a las Oficinas de Gestión de Proyectos (PMO), mencionando las razones que han llevado a las organizaciones a implementar este tipo de oficinas como parte de su estrategia para mejorar la gestión y el control de sus proyectos. Se abordan elementos asociados a la misión y visión

específicas de las PMO a considerar en su diseño, su localización dentro del marco organizativo habitual de empresas medianas y grandes, y cómo contribuyen al alineamiento estratégico de la empresa y sus proyectos, programas y portafolios.

Se consideran las estructuras organizativas más habituales para las cuales se implementan las PMO. Se examina la importancia de la PMO y su papel para añadir valor a cada organización.

Por último, se detallan los principales productos y servicios que ofrecen las PMO según sus posibles variaciones, y analizar cómo podrían aportar valor a la organización.

La finalidad de este apartado es establecer el entorno en el que se desarrollaría el Diseño de una PMO.

2.1.1 Antecedentes de la institución

El presente trabajo se desarrolla para empresas medianas y grandes, se considera que las mismas son aquellas que poseen estructuras organizativas moderada o altamente jerarquizadas, usualmente con áreas funcionales definidas y además pueden realizar inversiones para la mejora de procesos.

Usualmente la PMO se origina como una necesidad ante la creciente complejidad e incertidumbre en las empresas en sus entornos de proyectos, centralizando actividades de gestión, evolucionando de un apoyo administrativo a socios estratégicos en las organizaciones estableciendo el rol y estructura de la PMO según las necesidades y la madurez de la organización, orientando sus funciones al servicio y agilidad con un muy fuerte enfoque en el valor que proporciona a la organización (Project Management Institute, 2025) lo anterior representa una evolución respecto a otros enfoques anteriores en el que se centraba a la PMO como la entidad que define y mantiene los estándares de los procesos asociados a la gestión de portafolios, programas y proyectos (Project Management Institute, 2016) y que además facilita recursos, herramientas y técnicas, vinculadas con las coordinación de proyectos y programas

(Project Management Institute, 2018), siendo que, aunque se han reconocido diferentes funciones que puede ejecutar una PMO, el valor actual añadido del Concepto del Value Ring™ de PMI (2025).es que visibiliza que el entorno volátil y cambiante de las organizaciones obliga a considerar una alta capacidad de adaptación y transformación de las PMO, las cuales deben tener la capacidad de aplicar estrategias diferentes y enfoques variados para ser eficaces y eficientes. Lo anterior ya había empezado a ser reconocido por el PMI en su adopción de enfoque ágil, al establecer que la PMO Ágil está orientada al Valor (Project Management Institute, 2017) pero termina siendo plasmado metodológicamente por el PMI bajo el concepto de del Value Ring™ de PMI (2025). Lo anterior es una consecuencia de la realidad que enfrentan muchas empresas medianas y grandes, considerando la geografía donde opera, sus estructuras funcionales, proyectizadas o matriciales, los entregables, así como la disposición de recursos financieros y humanos para afrontar los proyectos.

Más aún, en la actualidad, la adopción de la inteligencia artificial como herramienta de uso diario en las organizaciones, ofrece múltiples beneficios que deben ser adoptados por las PMO, acelerando su aporte en la toma de decisiones, incremento en la eficiencia y productividad, mejora en la experiencia del cliente, manejo de la escalabilidad de procesos, gestión mejorada de riesgos, agilidad e innovación, reducción de costos, liberación de talento de recurso humano de tareas tediosas y repetitivas, mejora en resultados y una ventaja competitiva entre organizaciones (Project Management Institute, 2024) Esto representa una evolución importante sobre la visión que existían para la gestión de los portafolios, donde se definía que los roles, intereses y expectativas de la PMO era el aseguramiento de gestión de portafolio con las mejores prácticas, gestión de progresos de los proyectos, recopilación de lecciones aprendidas, desarrollo de material para futuro uso y la centralización de cambios y necesidades en los proyectos (Project Management Institute, 2017) o de incluso la definición de capacidades clave de la PMO como: fomentar las capacidades de dirección de proyectos de los

colaboradores, mantenerse fiel a los objetivos de un proyectos evitando la corrupción del alcance o la transferencia de conocimiento (Project Management Institute, 2021) y en esa misma línea abordó el PMI una clasificación simplista de tipos de PMO descritos en los Guía práctica de los grupos de procesos del PMI en el 2023. Asociado a la adopción digital y de IA en las organizaciones, de acuerdo con estudios globales, las organizaciones enfocan esfuerzos en digitalización, y esto provoca que un componente muy importante de los proyectos tenga un alto contenido digital en el futuro cercano, y este ha sido la tendencia desde los últimos 7 años (Assystem, 2024), por lo que las PMO deben ahondar en como la tecnología puede optimizar el rendimiento de la organización y mejorar la productividad para la misma. Producto de esa digitalización es común que se presenten áreas de inversión en las organizaciones asociadas a: integración de sistemas, mejoras en reporte basado en inteligencia de negocio y la mejora en la capacidad de los recursos a través de entrenamiento, lo que provoca que el diseño de una PMO también acarree un importante componente de transformación digital, impulsando la automatización, análisis de datos e inteligencia de negocio.

El PMI bajo el concepto de del Value Ring™ de PMI (2025) reconoce que el contexto de una PMO en una organización puede enfrentarse a al menos ocho escenarios contextuales de las organizaciones y cada escenario contempla retos y oportunidades diferentes, que deben ser consideradas en el diseño o rediseño de la PMO en las organizaciones (Project Management Institute, 2025) a partir de ello presenta una serie de principios que dirigen la definición de los resultados deseados, explorando más de 30 resultados (beneficios) comunes de PMO, que se pueden obtener a partir de al menos 26 servicios estratégicos comunes, y detallando las 30 competencias básicas para profesionales de PMO, de las cuales las principales deben estar alineadas con los servicios de las PMO y las necesidades de la organización.

2.1.2 Misión y visión

La misión y visión de las organizaciones son los primeros elementos que permiten desarrollar los objetivos organizacionales, los cuales son el norte para la gestión de proyectos, programas y portafolios. Estos objetivos guían los servicios que puede ofrecer la PMO, ya que evidencian cuáles aspectos deben ser desarrollados o fortalecidos en la organización. Es en este contexto donde la PMO puede brindar servicios estratégicos a partir de las competencias básicas de los profesionales de la PMO, de forma que se obtengan resultados que la organización pueda identificar como generadores de valor. La definición de servicios a desarrollar por una PMO basado en las capacidades reconocidas de PMO, pero no en las necesidades reales de la organización ni en una continua revisión de estas, es lo que conlleva a una fase de deterioro temprano de las PMO en las organizaciones. Para una efectiva definición de servicios de una PMO es imperativo la consideración de los objetivos del negocio, la estructura organizativa, la cultura y madurez de la organización y el perfil específico de la industria considerando las características del sector.

La misión y visión de la organización moldea los objetivos organizacionales, a los cuales cualquier estructura dentro de la organización se debe alinear e incluso crear su propia misión, visión y objetivos que alimenten, desde un enfoque que genere valor, la misión y visión de la organización. Encuestas mundiales con una alta participación de empresas medianas y grandes (más de un 87% de los encuestados pertenecían a empresas de más de 100 colaboradores) identifican la contribución de valor de la PMO, reflejando que, al margen de las distintas misiones y visiones que puedan tener esas empresas medianas y grandes, existen características comunes que las organizaciones están interesadas que estén resolviendo las PMO a través de la misión, visión y objetivos de la PMO, entre los cuales destacan: la racionalización de los procesos, mejora de la comunicación y el compromiso de las partes interesadas, la alineación estratégica. mejorar los plazos de entrega de proyectos, innovación

en las prácticas de gestión de proyectos y desarrollo de capacidades (PMO Squad, 2024). Por otra parte, cuando se consulta a organizaciones sobre cómo definen éxito en un proyecto solo un 44% se asocia a elementos de presupuesto, cronograma y alcance, siendo más bien el 56% restante asociado a elementos de satisfacción del cliente, otros elementos no definibles, beneficios a largo plazo y otros, esto refuerza el hecho de que la generación de valor en el diseño de una PMO para una organización debe ir más allá del cumplimiento de la tradicional triple restricción en los proyectos. A pesar de ello, según estas encuestas, cuando se analizan cuáles son los temas recurrentes sobre el propósito de las PMO en sus organizaciones, demuestran que solo un 26% identifica la entrega de valor como un tema común y actual en la PMO de su organización, y más grave aún, un 63% asocia el propósito de la PMO a la gobernanza, la entrega de proyectos y el cumplimiento de cronograma y presupuesto de los proyectos, lo anterior refleja un desalineamiento con lo que las organizaciones consideran que genera valor y lo que se está priorizando dentro de las PMO como propósitos de las mismas.

Otro aspecto asociado al alineamiento de una PMO con la misión y visión de la organización es lograr la madurez de las PMO en las organizaciones, ya que este es un elemento clave para dirigir la entrega de valor al negocio. Estudios globales exponen que las PMO más maduras consideran que el grupo directivo principal de su organización los considera un socio estratégico. Además más compañías están añadiendo métricas de alineamiento de negocio para medir la eficiencia de las PMO y entre ellas resaltan: satisfacción del cliente, alineamiento a la estrategia, indicadores de gestión de riesgo, cumplimiento regulatorio y eficiencias operativas, entre otros (PricewaterhouseCoopers, 2022) lo cual refuerza que en la definición de valor de una PMO para las organizaciones el enfoque contempla cada vez más elementos adicionales al cumplimiento de la triple restricción en proyectos, programas o portafolios.

Considerando todo lo anterior, para apoyar en la misión y visión de las organizaciones, los diseños de la PMO deben equilibrar demostrar beneficios inmediatos con la alineación estratégica a largo plazo, de forma que construya constantemente credibilidad mediante la identificación de valor constante por parte del cliente.

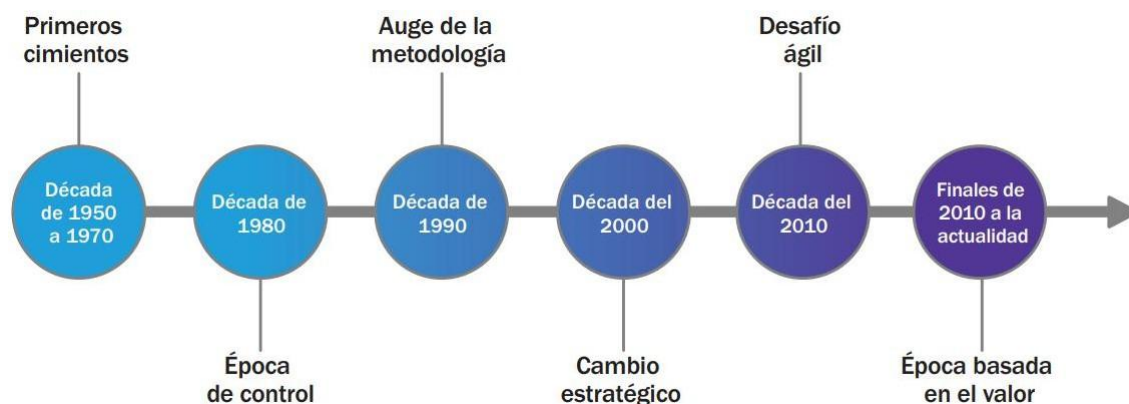
2.1.3 Estructura organizativa

Las organizaciones medianas y grandes usualmente son organizaciones moderada o altamente jerarquizadas, con áreas funcionales definidas, pudiendo desarrollar proyectos, programas o portafolios en equipos matriciales. No obstante, aunque estas estructuras en las organizaciones no hayan variado profundamente a través del tiempo, si existen cambios profundos en el entorno de las organizaciones que afectan el marco en que se desarrollan las actividades de la organización y por ende en las formas de trabajar de la misma, esto es claro al considerar cambios en el entorno como la reubicación geográfica, la globalización de servicios, la virtualidad, el uso de servicios compartidos, entre otros. Estos cambios impactan también la manera de gestionar los proyectos y por ende provoca una evolución en el diseño de las PMO.

Las PMO han evolucionado en forma continua reflejando las necesidades cambiantes de los negocios, lo que ha provocado una transformación, pasando de ser un apoyo técnico a un actor estratégico en las organizaciones. (Project Management Institute, 2025) La evolución de las PMO no sigue un camino único, pudiendo encontrarse algunas con un nivel de sofisticación alto, otras podrían estar iniciando el proceso. No obstante, como se observa en la Figura 1 en términos generales las PMO ha surcado el siguiente proceso evolutivo:

Figura 1

Etapas clave en el desarrollo de la PMO



Nota: Etapas en forma cronológica que han enfrentado las PMO. Obtenido de *Oficinas de Dirección de Proyectos: Una Guía Práctica* (p.20), por PMI, 2025.

1950 a 1970: Gestión de proyectos complejos de gran magnitud, centrado en procesos de control de cronograma, recursos y control de costes

Década de los 80: Gestión de proyectos en entornos corporativos, centrado en procesos de supervisión de cronograma, presupuestos o especificaciones particulares

Década de los 90: Auge de Metodologías de Gestión de Proyectos, centrado en ser custodios de las metodologías, formación de directores de Proyecto, generar plantillas y procesos.

Década de los 2000: Alineamiento de portafolios y proyectos con estrategia de organización, centrado en cambio organizacional y madurez en gestión de proyectos

Década de 2010: Auge metodologías ágiles, centrados en entornos de proyectos híbridos y generación de valor

Década de 2020: Generación de Valor organizacional, centrados en utilizar proyectos para facilitar la estrategia corporativa. Socios estratégicos.

Usualmente las PMO se ubican en una estructura organizativa como parte de uno o varios departamentos o bien como una PMO para toda la organización, dentro de esas posibles estructuras existen numerosos tipos de PMO que se implementan en las organizaciones. Es esta combinación de elementos: ubicación en la estructura organizativa, tipo de PMO, servicios ofrecidos y capacidades de los integrantes de la PMO son elementos que se deben balancear adecuadamente para ofrecer una respuesta a las necesidades prioritarias de la organización producto de sus objetivos estratégicos. No existe una localización preferida que otra, lo que existe es una ubicación adecuada de acuerdo con el valor que pretende añadir, elegida en el diseño de la PMO, la cual propiciará generar productos, resultados, beneficios y la percepción de valor que contribuya a la madurez de la PMO

En una empresa en donde se esperaría diseñar e implementar una PMO; es recomendable ubicar la misma en dos posibles ubicaciones:

1. Si la PMO brindará servicio a toda la organización o varios departamentos o unidades de esta, se sugiere implementar en el organigrama como una estructura que responde la Dirección General de la Empresa.
2. Si la PMO brindará servicio a ciertos portafolios, programas o proyectos de departamentos específicos, se sugiere implementar dentro de esos departamentos o unidades específicas, pero respondiendo directamente al director o gerente de ese departamento o unidad

Las PMO deben ofrecer un servicio de socio estratégico al más alto nivel, que facilite la implementación de la estrategia de la organización en los proyectos, por lo que facilitar una estructura en la que existan la menor cantidad de capas organizacionales posibles entre la PMO y las direcciones es vital para el éxito de la PMO.

2.1.4 Productos y servicios que ofrece

Las empresas que podrían hacer uso de una guía metodológica para el diseño de una PMO son múltiples, de distintos sectores, etc. y por lo tanto ofrecen distintos productos y servicios. No obstante, podemos enfocar esta sección a los productos y servicios que ofrecen las PMO, partiendo, como se ha mencionado, de la existencia de una serie de tipos y modelos de PMO comúnmente implementados y enlistados en la Tabla 1, este listado provee una base para los enfoques que pueden plantearse para el diseño de una PMO.

Tabla 1

Principales tipos y modelos de PMO

Tipos y modelos de PMO	Características
1. PMO Ágil	Apoya y fomenta metodologías ágiles
2. PMO Torre de Control	Asegura cumplimiento políticas, proceso y metodologías. Monitorea y audita proyectos
3. PMO Consultiva	Proporciona asesoramiento experto proactivo
4. PMO de Control	Hace cumplir políticas, metodologías y marcos. Gestión de riesgos, incidentes y Solicitudes de Cambio. Supervisa prácticas
5. PMO Departamental	Apoya gestión proyectos del departamento
6. PMO Directiva	Alto nivel de control y autoridad sobre PM
7. PMO de entrega	Gestiona y entrega proyectos, proporcionando herramientas, procesos y recursos. Enfoque en cronograma, costo y calidad
8. PMO de empresa (EPMO)	Supervisa todas las actividades de la PMO, asegura alineación con objetivos estratégicos y enfoque coherente
9. PMO funcional	Gestiona proyectos en un área funcional, brinda orientación, recursos y herramientas

Tipos y modelos de PMO	Características
10. PMO de innovación	Centrada en proyectos (I+D)
11. PMO de Operaciones	Apoya proyectos individuales y equipos de proyecto en necesidades diarias, alineada con la ejecución y entrega del proyecto
12. Oficina de Dirección de Portafolios (Pf-PMO)	Asegura la alineación del portafolio con la estrategia de la organización
13. Oficina de Dirección de Programas (Pg-PMO)	Garantiza la consecución de los objetivos del programa
14. PMO específica del proyecto (PCO)	Apoya y aporta recursos para proyecto único de gran escala o riesgo
15. Oficina de apoyo al proyecto (PSO)	Apoyo administrativo y de coordinación a Proyectos Individuales
16. Centro de excelencia para la dirección de proyectos (PMCoE)	Promueve y mejora capacidades de gestión de la Organización
17. PMO de apoyo	Proporciona herramientas y plantillas a PM con bajo nivel de control
18. PMO estratégica	Alinea portafolios, programas y proyectos con objetivos estratégicos. Alto nivel de autoridad y trabaja estrechamente con alta dirección
19. PMO táctica	Gestiona y coordina varios proyectos asegurando procesos de gestión e información compartida. Repositorio de conocimientos
20. Oficina de gestión de la transformación (TMO)	Supervisa y coordina programas y proyectos fundamentales para objetivos estratégicos de la organización
21. Oficina de Gestión del Valor (VMO)	Garantiza máximo retorno de la inversión (ROI) en proyectos
22. xMO	Enfoque extendido de PMO áreas adicionales de la organización, como oficinas de gestión de cambio (CMO)

Nota: Listado de posibles tipos de PMO comúnmente utilizados en organizaciones. Elaboración propia a partir de *Oficinas de Dirección de Proyectos: Una Guía Práctica*, por PMI, 2025.

A pesar del amplio listado anterior, que brinda características a cada tipo usual de PMO sobre el alcance de su cobertura, el enfoque de servicio, el tipo de funciones, o la flexibilización de su modelo (modelos más recientes), presenta limitaciones producto de una simplificación excesiva, sugiere una naturaleza estática, propician una mentalidad de solución única y se centra en la estructura por encima del valor. (Project Management Institute, 2025)

Por otra parte, los servicios comunes que brindan las PMO se describen en la Tabla 2

Tabla 2

Servicios comunes de la PMO

Categoría	Servicio
1. Estratégicos	1.1 Asesoramiento a nivel ejecutivo
	1.2 Gestión de obtención de beneficios
	1.3 Fomentar la Cultura de Proyectos
	1.4 Supervisión de la Gobernanza
	1.5 Gestión de Cambios en la organización
	1.6 Dirección de Portafolios
	1.7 Apoyo a la planificación estratégica
2. Tácticos	2.1 Gestión de Conocimiento
	2.2 Gestión de metodologías y marcos de referencia
	2.3 Gestión de Recurso
	2.4 Gestión de Sistemas y Herramientas
	2.5 Formación y Desarrollo
3. Operativos	3.1 Evaluaciones de auditoría
	3.2 Gestión del control de cambios
	3.3 Gestión de las relaciones con los clientes
	3.4 Análisis de datos e informes
	3.5 Gestión de incidentes
	3.6 Tutoría y coaching

Categoría	Servicio
	3.7 Gestión de Desempeño
	3.8 Dirección de Programas
	3.9 Dirección de Proyectos
	3.10 Servicios de Apoyo al proyecto
	3.11 Aseguramiento de la calidad
	3.12 Gestión de Riesgos
	3.13 Servicios especializados
	3.14 Involucramiento de los interesados

Nota: Listado de posibles servicios ofrecidos por las PMO comúnmente utilizados en organizaciones. Elaboración propia a partir de *Oficinas de Dirección de Proyectos: Una Guía Práctica*, por PMI, 2025.

Al margen de este listado de servicios diferentes encuestas resaltan los siguientes servicios como los más valiosos en las organizaciones: las partes interesadas están satisfechas con los resultados, brindar visibilidad de los proyectos a lo largo de la organización, medir y revisar el avance de los proyectos, gestionar la gobernanza, el riesgo y el cumplimiento, gestionar la integración de proyectos a lo largo de la organización, establecer objetivos de proyectos alineados con la estrategia organizacional, apoyar a los equipos para encontrar las mejores maneras de trabajar, entrenar y desarrollar PM, contribuir al desarrollo de la estrategia en la organización (Project Management Institute, 2024)

Adicional a lo anterior, se reconoce que, en organizaciones muy grandes, puede existir una mayor separación entre las capas de proyecto, programa y empresa de la organización; por lo tanto, es posible que se requieran varios niveles de la PMO para proporcionar el soporte adecuado para cada capa. (PricewaterhouseCoopers, 2023)

2.2. Teoría de Administración de Proyectos

Con relación a la Teoría de Administración de Proyectos se explican conceptos básicos de proyectos, así también, los principios de la dirección de proyectos junto con los dominios de

desempeño y su finalidad vinculada con el diseño de una PMO. Para los enfoques de desarrollo se explican los enfoques de desarrollo y su importancia, además se consideran sus características y relación con los ciclos de vida relacionados, así también se aclara como se toma la decisión de la selección del enfoque de desarrollo y ciclo de vida recomendables a utilizar para la elaboración de la Guía Metodológica para el Diseño de una PMO y finalmente se explica cuál es el enfoque de desarrollo para los proyectos de este tipo. Así también se explica qué es la administración, dirección o gerencia de proyectos, se describen y explica que es un proceso y su importancia además de los grupos de procesos involucrados en la dirección de proyectos. Por último, en esta sección se explica que es la estrategia empresarial; portafolio, programas y proyectos, y su importancia para la organización y como se asocia al diseño de PMO.

La finalidad de este apartado es vincular las bases teóricas de la gestión de proyectos y como son útiles y pueden ser utilizadas para el Diseño de una PMO y recomendaciones de su implementación.

2.2.1. Principios de la dirección de proyectos

El PMI a través de sus estándares principales asociados a la Dirección de Proyectos, realizó una modificación del enfoque del PMBOK 6 (Project Management Institute, 2017) estructurado en procesos, a un PMBOK 7 (Project Management Institute, 2021) estructurado en principios y dominios, lo anterior con el objetivo de centrarse en los resultados más que en los entregables, priorizando de esta manera abordar un especto más amplio para la entrega de valor. Aunque actualmente ya se ha conocido que el PMBOK 8 en su publicación proyectada para el 2025 incorporará nuevamente los procesos y mantendrá los principios, para el desarrollo de este trabajo se desarrollan los conceptos del Estándar para Dirección de Proyectos del 2021 (PMI) el cual es uno de los estándares vigente del PMI a la fecha de elaboración del presente trabajo.

Los principios de la dirección de proyectos están alineados con los valores identificados en el Código de Ética y Conducta Profesional del PMI y buscan orientar las acciones de los profesionales del proyecto y de quienes colaboran en él. (Project Management Institute, 2021) Estos principios se enuncian en la siguiente Tabla 3 y además se declara como se operativizan para el Diseño de Oficinas de Gestión de Proyectos (PMO), basada en el enfoque PMO Value Ring™ de PMI (2025).

Tabla 3

Principios de la dirección de proyectos y su abordaje por los gestores del Diseño de una PMO

Principio	Abordaje por los gestores del Diseño de una PMO
Ser un administrador diligente, respetuoso y cuidadoso	Una PMO es un elemento transformador en las organizaciones, el cuidado, confiabilidad, cumplimiento y la integridad de los gestores del diseño de una PMO es vital para que con su visión holística diseñen un producto generador de valor
Crear un entorno colaborativo del equipo del proyecto	Los gestores del diseño de una PMO procuran realizar sus actividades mediante acuerdos de equipo, implementando estructuras organizacionales que mejoren la colaboración y la definición de procesos propiciará mejores diseños que consideren la autoridad del equipo, una rendición de cuentas clara y una responsabilidad sobre el producto final
Involucrarse eficazmente con los Interesados	Para lograr un eficiente diseño que procure la satisfacción del cliente requerirá que los gestores del diseño de la PMO exploten sus habilidades interpersonales de forma que aumenten la probabilidad de éxito del diseño, siendo una parte primordial la ejecución de una comunicación clara con los diferentes interesados que permita alinear expectativas entorno al proyecto
Enfocarse en el valor	Es esencial que los gestores del diseño de una PMO identifiquen las necesidades de la organización producto de la estrategia del negocio e ideen servicios para la PMO que aborden esas necesidades, transformando los futuros productos de la PMO en resultados y que finalmente sean identificados como una incorporación de valor al negocio. La capacidad de los gestores de este diseño y el entendimiento de la estrategia de negocio es vital para mantener el enfoque en el valor

Principio	Abordaje por los gestores del Diseño de una PMO
Reconocer, evaluar y responder a las interacciones del sistema	Los gestores del diseño de una PMO se enfrentarán a circunstancias cambiantes del sistema y sus subsistemas, por lo que requerirán entender holísticamente como interactúan esas partes para tener la capacidad de adecuarse a esas interacciones
Demostrar comportamientos de liderazgo	Los gestores del diseño deberán poner al servicio del equipo y sus individuos su liderazgo, adaptándolo a cada situación y contribuyendo a resultados positivos en cada uno de ellos, entender las motivaciones de los interesados será vital para poder ejercer el liderazgo adaptativo
Adaptar en función del contexto	Una de las bases de la PMO radica en la flexibilidad y adaptabilidad, así también los gestores de su diseño deberán adaptarse a cada contexto único, considerando el entorno interno y externo que los enmarca, y mediante un proceso iterativo y resiliente, avanzar hacia el diseño final
Incorporar la calidad en los procesos y los entregables	Los gestores del diseño de una PMO deberán desempeñar sus actividades en conformidad a lo requerido, brindando confiabilidad y satisfacción al equipo y al cliente, afrontando de forma eficiente y resiliente las situaciones imprevistas y ofreciendo un producto uniforme y sostenible
Navegar en la complejidad	La complejidad puede propiciar situaciones de ambigüedad, que los gestores del diseño de la PMO deberán afrontar con comportamientos propios y del sistema, procurando brindar soluciones apoyados en innovación tecnológica
Optimizar las respuestas a los riesgos	Los gestores del diseño de la PMO deberán abordar continuamente las oportunidades y amenazas al proyecto y la organización, de forma que desarrollen respuestas que gestionen adecuadamente los mismos, entendiendo el umbral de riesgo de la organización
Adoptar la adaptabilidad y la resiliencia	Los gestores del diseño de una PMO afrontarán circunstancias inesperadas que deben afrontarse con adaptabilidad y resiliencia, procurando una rápida recuperación y avanzar a la entrega de valor
Permitir el cambio para lograr el estado futuro previsto	El diseño de una PMO no debe abordarse como un producto estático, los gestores del diseño deberán mantener esa visión para procurar una transformación paulatina que no fatigue o genere resistencia

Nota: Listado de los Principios de la dirección de proyectos y su relación con el Diseño de una PMO. Elaboración propia a partir de *Guía de los fundamentos para la Dirección de Proyectos, Guía del PMBOK® (7.ª ed.)*, por PMI, 2021.

2.2.2. Dominios de desempeño del proyecto

De forma similar a los principios, el PMBOK 7 establece ocho dominios de desempeño para entregar efectivamente resultados del proyecto, siendo en conjunto un sistema de dirección de proyectos que presenta amplias áreas de enfoque en donde se demuestran los comportamientos de los principios (Project Management Institute, 2021) Este sistema de dirección de proyectos, o conjunto de dominios, se ejecutan simultáneamente y son determinadas por el contexto externo e interno.

Estos dominios se enuncian en la siguiente Tabla 4 y además se declara como se relacionan para el Diseño de Oficinas de Gestión de Proyectos (PMO), basada en el enfoque PMO Value Ring™ de PMI (2025).

Tabla 4

Dominios de la dirección de proyectos y su relación con el Diseño de una PMO

Dominios de desempeño	Finalidad y relación con el Diseño de una PMO
Interesados	Actividades y funciones asociadas a los interesados del proyecto. En el diseño de una PMO, los interesados beneficiados del proyecto deben estar satisfechos para brindar apoyo, y aquellos que pueden oponerse deben gestionarse para evitar una afectación negativa. Identificar los interesados, comprender y analizarlos, priorizarlos, involucrarlos y monitorearlos durante el desarrollo del proyecto e incluso una vez puesta en operación el producto resulta vital para el éxito del proyecto
Equipo	Actividades y funciones de los responsables de producir entregables. En el diseño de una PMO es vital contar con un equipo de alto rendimiento debido a la complejidad del producto final. Es necesario que se eliminen obstáculos, se proteja de las desviaciones y se aprovechen las oportunidades de estímulo y desarrollo, habiendo establecido una visión y objetivos, roles y responsabilidades, comunicaciones fluidas, orientaciones y oportunidades de crecimiento. Para el equipo de diseño resultarán obligatorias: comportamientos de transparencia, integridad, respeto, discurso positivo, apoyo coraje y celebración del éxito, más aún, en equipos que desarrollan PMO la

Dominios de desempeño	Finalidad y relación con el Diseño de una PMO
	comunicación abierta, el entendimiento compartido la propiedad sobre los resultados, la confianza, colaboración, adaptabilidad, resiliencia empoderamiento y reconocimiento son factores urgentes con los cuales contar. El pensamiento crítico, la motivación. Las habilidades interpersonales son elementos que son influenciados por variables de experiencia, madurez, estructuras de gobernanza y la distribución de los equipos y durante el diseño de la PMO pueden limitar o potenciar el producto final.
Enfoque de Desarrollo y Ciclo de Vida	Actividades y funciones desde el inicio al fin del proyecto. En el diseño de una PMO el proceso puede tener un enfoque adaptativo o híbrido requiriendo una cadencia clara, ya que habrá componentes que requerirán múltiples iteraciones o bien algunos otros que se generen producto de un proceso esquematizado, no obstante, estas fases conectadas aportarán para la entrega final del valor y resulta cierto que el diseño de una PMO estará normalmente contextualizado en un entorno de alto nivel de incertidumbre y volatilidad. El grado de innovación esperado, la certidumbre de los requisitos, la estabilidad del alcance, la facilidad del cambio y las opciones de entrega son factores que reforzarían a que el diseño de una PMO implemente un enfoque adaptativo o híbrido
Planificación	Actividades y funciones iniciales necesarias para obtener los entregables y resultados esperados. En el Diseño de una PMO, basada en el enfoque PMO Value Ring™ de PMI (2025) y considerando el enfoque adaptativo o híbrido, es siempre útil este dominio, pero no es adecuado enfocarlo en un proceso único al inicio, más bien, la planificación se vuelve un proceso repetitivo que apoya el desarrollo incremental de la solución buscada, de esta forma el diseño se transforma en un proceso evolutivo que demanda nueva información, manteniendo el enfoque holístico para entregar resultados de forma organizada y coordinada. El diseño de una PMO puede seguir la visión de un desarrollo ágil, en el que, si bien cada iteración buscará adecuarse a un plazo, la flexibilidad al cambio y la búsqueda de un producto terminado puede ser más valioso y generar más valor al cliente que el dar por terminado una fase a partir de un entregable no satisfactorio en calidad, etc. No obstante, el controlar y respetar un presupuesto es básico en el diseño para evitar sobre costos producto de demoras en la entrega de la iteración
Trabajo del Proyecto	Actividades y funciones asociados a los procesos, recursos y aprendizaje durante la ejecución. Para el diseño de una PMO los procesos de diseño deben ser eficaces, el marco propuesto para el trabajo PMO Value Ring™ de PMI (2025) brindará esa eficacia, aportando un marco que ayuda a conservar el enfoque del equipo

Dominios de desempeño	Finalidad y relación con el Diseño de una PMO
Entrega	y provee de un marco de trabajo claro, eficaz y eficiente para las partes interesadas. Actividades y funciones asociados a la entrega de la calidad y alcances esperados. El diseño de una PMO debe considerar las necesidades del negocio, su diseño deberá prever que la puesta en funcionamiento materializará resultados en los plazos proyectados y que se adaptará a los entornos acontecidos, Una clara identificación de necesidades y un proceso claro que lleva de esas necesidades a servicios y productos propuestos de la PMO, transformándolos en resultados, que a su vez conllevan a la percepción de valor, son los elementos en los que PMO Value Ring™ de PMI (2025) brinda guía, mitigando sobre costos por cambios futuros.
Medición	Actividades y funciones asociados a la evaluación del desempeño y las medidas adoptadas. El diseño de una PMO resulta complejo medir la efectividad de la solución, pudiéndose medir claramente el avance de la propuesta de solución. Partiendo del marco propuesto por PMO Value Ring™ de PMI (2025) es posible establecer métricas específicas, significativas, alcanzables, relevantes y oportunas, enfocadas al trabajo en curso, trabajo de entrega, tiempo de ciclo, tamaño de cola y eficiencia de procesos
Incertidumbre.	Actividades y funciones asociadas con riesgo e incertidumbre. El diseño de la PMO tiene un muy alto componente de riesgo e incertidumbre, para mitigarlo es vital la aplicación de los principios ya mencionados, lo anterior producto de la importante complejidad y volatilidad de las necesidades del negocio

Nota: Listado de los Dominio de desempeño de la dirección de proyectos y su relación con el Diseño de una PMO. Elaboración propia a partir de *Guía de los fundamentos para la Dirección de Proyectos, Guía del PMBOK® (7.ª ed.)*, por PMI, 2025.

2.2.3. Enfoques de desarrollo y ciclo de vida de los proyectos.

De forma similar a los principios y dominios de desempeño, el PMBOK 7 (Project Management Institute, 2021) en su énfasis de agilidad, refleja toda la gama de enfoques de desarrollo (predictivos, tradicionales, adaptativos, ágiles, híbridos, etc.) y además los presenta en forma conjunta con el ciclo de vida de los proyectos, el cual es uno de los dominios de desempeño mencionados en la sección anterior. A continuación, se desarrollan ambos

conceptos básicos asociados, luego los conceptos específicos y finalmente recomendaciones para su consideración en los proyectos

Conceptos Básicos

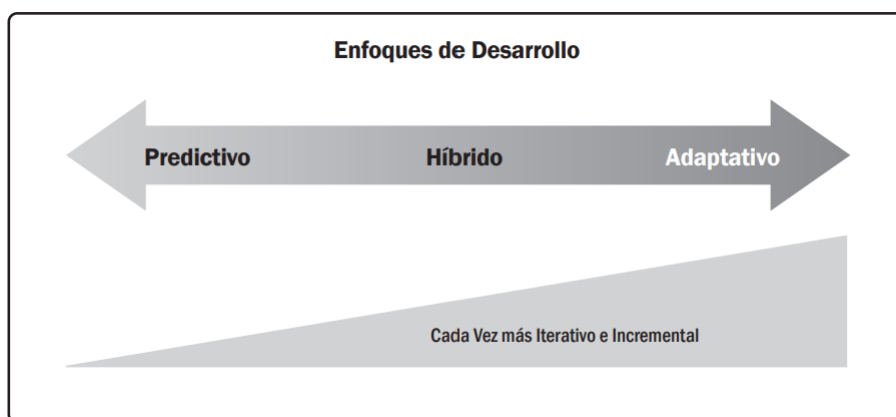
Los proyectos contienen entregables, definidos como productos o resultados requeridos para un proceso o fase de proyecto, y usualmente los entregables principales pueden tener una entrega única o entrega continua, múltiples o periódicas. En el PMBOK 7, el cual incorpora una visión más ágil que versiones anteriores, se aborda no solo la importancia de esos entregables, sino también, la generación de valor de estos. Por otra parte, se resalta el término de cadencia, el cual refiere al momento y frecuencia de los entregables requeridos para el cumplimiento de las tareas (Project Management Institute, 2021) en el plazo propuesto para la secuencia o para los Sprint a lo largo del proyecto. El término de cadencia es particularmente relevante ya que el enfoque de desarrollo y los entregables influyen en él, pero a su vez estos tres determinan el ciclo de vida del proyecto y sus fases.

Enfoque de Desarrollo

Es el medio para crear el producto, existen diferentes enfoques tal y como se aprecia en la Figura 2, pero tres son los principales: predictivo, híbrido y adaptativo, y cada uno de ellos tiene un componente de desarrollo iterativo e incremental asociado, siendo más iterativos e incrementales los adaptativos y menos lo predictivos.

Figura 2

Enfoques de desarrollo



Nota: Componente iterativo e incremental de cada enfoque de desarrollo. Obtenido de *Guía de los fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK)* (p.35), por PMI, 2021.

A continuación, en la Tabla 5 se presenta un comparativo de los enfoques:

Tabla 5

Comparativo de enfoques de desarrollo en proyectos

Enfoque de Desarrollo	¿Cuándo se recomienda?	¿Qué facilita?	¿Qué propone?
Predictivo	Proyectos con requisitos que se pueden definir, recopilar y analizar al inicio del proyecto	Disminuir el nivel de incertidumbre en una etapa temprana del proyecto	Generación de planes al inicio que son seguidos a lo largos del mismo.
Híbrido	Existe algún nivel de incertidumbre relevante en torno a los requisitos	Modularización de entregables y trabajo en subequipos	Desarrollo Iterativo o incremental para el desarrollo de algunos entregables
Adaptativo	Existe un nivel alto de incertidumbre y volatilidad en torno a los requisitos	Establecer una visión clara y refinados por el usuario y entorno	Desarrollo en iteraciones cortas (1 o 2 semanas)

Nota: Comparación de principales elementos básicos característicos de los enfoques de desarrollo para proyectos. Elaboración propia a partir de *Guía de los fundamentos para la Dirección de Proyectos, Guía del PMBOK* ® (7.^a ed.), por PMI, 2021.

Las variables utilizadas para seleccionar cada enfoque se agrupan en Variables de Producto, variables de Proyecto y variables de la Organización, las cuales consideran variables internas y externas de la organización, con principal relevancia en las internas de la organización. A continuación, se enlistan en la Tabla 6:

Tabla 6

Principales variables la selección de enfoques de desarrollo en proyectos

Categoría de Variable	Variables
1. Producto, Servicio o Resultado	1.1 Grado de Innovación 1.2 Certidumbre de los requisitos 1.3 Estabilidad del alcance 1.4 Facilidad de cambio 1.5 Opciones de entrega 1.6 Riesgo 1.7 Requisitos de Seguridad 1.8 Regulaciones
2. Proyecto	2.1 Interesados 2.2 Restricciones del Cronograma 2.3 Disponibilidad del financiamiento
3. Organización	3.1 Estructura Organizacional 3.2 Cultura 3.3 Capacidad Organizacional 3.4 Tamaño y ubicación del equipo

Nota: Recopilación de principales variables para la selección de los enfoques de desarrollo para proyectos. Elaboración propia a partir de *Guía de los fundamentos para la Dirección de Proyectos, Guía del PMBOK® (7.ª ed.)*, por PMI, 2021.

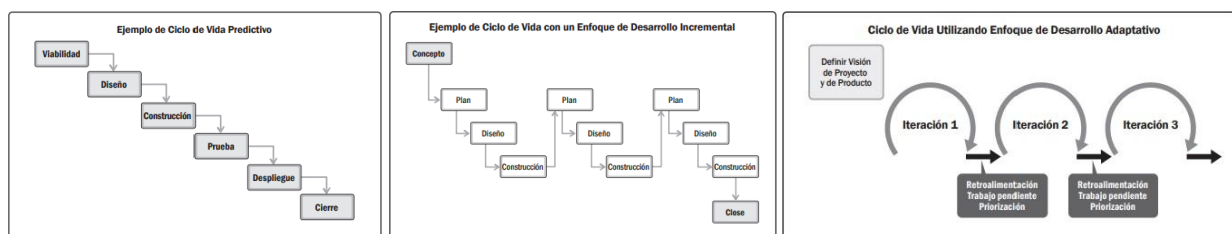
Ciclo de Vida de Proyectos

Existe una diferencia entre el Ciclo de vida de un producto y el Ciclo de vida de un Proyecto, pudiendo definirse el primero como una serie de fases que representa la evolución de un producto desde la introducción hasta su retiro y el segundo como las fases que conectan la entrega de valor del negocio y de valor para los interesados desde el inicio hasta el final de este. (Project Management Institute, 2021)

El ciclo de vida se refiere a las fases desde su inicio hasta su fin en donde cada fase por lo general termina en un entregable (Lledó, 2020) Los ciclos de vida están compuestos por fases, siendo los típicos: Viabilidad, Diseño, Construcción, Prueba, Despliegue, Cierre. Los principales tipos de ciclo de vida son: Predictivo, Incremental, y Adaptativo. En la Figura 3 se ilustran algunas características de cada tipo de ciclo de vida

Figura 3

Ciclos de Vida de proyectos, predictivo, incremental y adaptativo



Nota: Ilustración de los tipos de ciclo de vida en proyectos. Obtenido de *Guía de los fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK)* (p.35), por PMI, 2021.

Además de los anteriores, la Guía Práctica ágil identifica un ciclo de vida adicional que el ciclo de vida ágil, el cual lo define como un enfoque iterativo e incremental a fin de refinar el trabajo y poder entregar con frecuencia (Project Management Institute, 2017)

El ciclo de vida y el enfoque de desarrollo para el Diseño de una PMO puede ser del tipo híbrida o adaptativa con una fase general de planificación, ejecución y cierre, existiendo en la etapa de planificación y ejecución subprocesos a desarrollarse en forma incremental, esto permitiría avanzar en la creación de un producto que no siempre poseerá una visión clara

desde el inicio, siendo más bien necesario desarrollar sus componentes (servicios) en conjunto con la identificación de las necesidades; no obstante para el caso del desarrollo de la Guía Metodológica para el Diseño de una PMO se elaborará mediante un enfoque híbrido casi predictivo, ya que se definirá una metodología repetible a seguir para cada diseño de la PMO.

2.2.4. Administración, dirección o gerencia de proyectos

La administración, dirección o gerencia de proyectos es la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades del proyecto para cumplir con los requisitos de este y su importancia radica en que permite a las organizaciones, grupos o individuos ejecutar eficaz y eficientemente proyectos, de forma que impulsen el cambio conduciendo al estado futuro y logrando un objetivo específico. (Project Management Institute, 2023)

También se puede definir la administración, dirección o gerencia de proyectos como la aplicación de un enfoque estructurado para liderar, gestionar y entregar proyectos de manera controlada, asegurando valor, sostenibilidad y alineación estratégica con los objetivos del negocio. (AXELOS, 2023)

También La Gestión de Proyectos puede ser descrita como el conjunto de actividades de planificación, organización, obtención, supervisión y gestión de los recursos y el trabajo necesarios para alcanzar las metas y objetivos específicos de los proyectos de manera eficaz y eficiente. (Comisión Europea Centro de Excelencia en PM² (CoEPM²) , 2024)

Aunque usualmente se pueden utilizar los términos de administración, dirección o gerencia a de proyectos como si fuese lo mismo, es criterio del autor que no debería ser así, siendo la administración un enfoque más operativo y técnico, asociada una gestión sistémica, la gerencia un enfoque más asociado a la gestión y la dirección a enfoque más estratégico y de orientación. Aunado a estos términos, el autor añade uno más, el Liderazgo de proyectos. Este término, a criterio del autor, es el más vinculado con la realidad actual de proyectos, ya que el

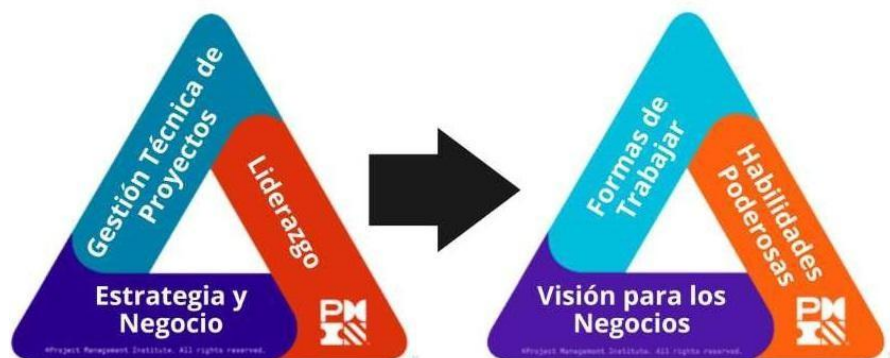
término de liderazgo es un término ampliamente estudiado desde muchas aristas, y propicia un enfoque holístico y flexible, lo cual se alinea adecuadamente con la visión actual de los proyectos, programas, portafolios e incluso las PMO, ya que el enfoque moderno implica la generación de valor, y como se ha mencionado, la generación de valor no pasa solo por una operatividad eficiente, una gestión adecuada o un encauzamiento correcto, sino que, la generación de valor parte de una percepción del cliente, de su satisfacción y no solo de la consecución de productos en fondo y forma adecuados.

Por otro lado, el PMI impulsa el concepto del triángulo de talento como el conjunto óptimo de capacidades que los profesionales de proyectos deben adquirir y perfeccionar para afrontar con éxito la gestión de proyectos. Originalmente el Triángulo del Talento del PMI abarcaba tres enfoques: Gestión Técnica de Proyectos, Gestión Estratégica y Comercial, y Liderazgo; sin embargo, en su versión actualizada, según se ilustra en la Figura 4, se realizaron los siguientes ajustes:

- "Gestión Técnica de Proyectos" fue sustituida por "Formas de Trabajo".
- "Gestión estratégica y empresarial" pasó a llamarse "Visión empresarial".
- "Liderazgo" ahora se denomina "Habilidades de poder".

Figura 4

Triangulo del talento



Nota: Ilustración de la evolución del triángulo del talento. Extraído de <https://www.pmi.org/certifications/certification-resources/maintain/talent-triangle>, por PMI, 2021.

Esta evolución representa una adaptación al cambio en la forma de trabajar que tiene el mundo, obligando a la evolución del director de orquesta de los proyectos y sus competencias, y el mismo PMI identifica como las cinco habilidades principales de los PM las siguientes: construcción de relaciones, liderazgo colaborativo, pensamiento estratégico, resolución creativa de problemas, conciencia comercial. Todas estas habilidades tienen un enfoque que se aleja de la administración, gerencia o dirección, y se acerca a un socio estratégico con un altísimo componente de liderazgo que propicien valor a la organización más que un solucionador de problemas (Project Management Institute, 2021)

Las definiciones tradicionales de administración, dirección o gerencia de proyectos podrían ser actualizadas o complementadas, enfatizando la creación de Valor al cliente, aspectos abordados repetidamente en los marcos de trabajo más populares y recientes en el ámbito de proyectos.

2.2.5. Grupos de procesos de la dirección de proyectos

Los Grupos de procesos son un agrupamiento lógico de procesos. Los procesos son aquellas actividades interrelacionadas ejecutadas para un fin. El PMI propone 5 grupos de procesos, tal y como se aprecia en la Figura 5: Inicio, Planificación, Ejecución, Monitoreo y Control y Cierre. Cada grupo de procesos se vincula a un objetivo específico, reúne los procesos recomendados para cada proyecto y define sus entradas y salidas. Estas entradas y salidas pueden relacionarse con las de otros procesos en cualquier grupo de procesos.

Figura 5

Grupos de Procesos

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
4.1 Desarrollar el Acta de Constitución del Proyecto 4.2 Identificar a los Interesados	5.1 Desarrollar el Plan para la Dirección del Proyecto 5.2 Planificar la Gestión del Alcance 5.3 Recopilar Requisitos 5.4 Definir el Alcance 5.5 Crear la EDT/WBS 5.6 Planificar la Gestión del Cronograma 5.7 Definir las Actividades 5.8 Secuenciar las Actividades 5.9 Estimar la Duración de las Actividades 5.10 Desarrollar el Cronograma 5.11 Planificar la Gestión de los Costos 5.12 Estimar los Costos 5.13 Determinar el Presupuesto 5.14 Planificar la Gestión de la Calidad 5.15 Planificar la Gestión de Recursos 5.16 Estimar los Recursos de las Actividades 5.17 Planificar la Gestión de las Comunicaciones 5.18 Planificar la Gestión de los Riesgos 5.19 Identificar los Riesgos 5.20 Realizar el Análisis Cualitativo de Riesgos 5.21 Realizar el Análisis Cuantitativo de Riesgos 5.22 Planificar la Respuesta a los Riesgos 5.23 Planificar la Gestión de las Adquisiciones 5.24 Planificar el Involucramiento de los Interesados	6.1 Dirigir y Gestionar el Trabajo del Proyecto 6.2 Gestionar el Conocimiento del Proyecto 6.3 Gestionar la Calidad 6.4 Adquirir Recursos 6.5 Desarrollar el Equipo 6.6 Dirigir al Equipo 6.7 Gestionar las Comunicaciones 6.8 Implementar la Respuesta a los Riesgos 6.9 Efectuar las Adquisiciones 6.10 Gestionar la Participación de los Interesados	7.1 Monitorear y Controlar el Trabajo del Proyecto 7.2 Realizar el Control Integrado de Cambios 7.3 Validar el Alcance 7.4 Controlar el Alcance 7.5 Controlar el Cronograma 7.6 Controlar los Costos 7.7 Controlar la Calidad 7.8 Controlar los Recursos 7.9 Monitorear las Comunicaciones 7.10 Monitorear los Riesgos 7.11 Controlar las Adquisiciones 7.12 Monitorear el Involucramiento de los Interesados	8.1 Cerrar el Proyecto o Fase

Nota: Ilustración de los tipos de ciclo de vida en proyectos. Obtenido de *Guía Práctica de Grupos de Procesos* (p.22), por PMI, 2023.

Cada Grupo de Procesos tiene una definición, un propósito y un beneficio clave, estos elementos se resumen en la Tabla 7

Tabla 7

Comparativo de Grupos de Procesos

Grupo de Proceso	Definición	Propósito	Beneficio clave
Inicio	Procesos realizados para definir un nuevo proyecto o nueva fase de un proyecto existente al obtener la autorización para iniciar el proyecto o fase	Alinear las expectativas de interesados y el propósito del proyecto	Autoriza iniciar proyectos alineados con los objetivos estratégicos de la organización
Planificación	Procesos requeridos para establecer el alcance del proyecto, refinar los objetivos y definir el curso de acción requerido para alcanzar los objetivos propuestos del proyecto	Desarrollar de forma progresiva los planes para la ejecución de las características del producto	Define la línea de acción para completar con éxito el proyecto
Ejecución	Procesos realizados para completar el trabajo definido en el plan para la dirección del proyecto a fin de satisfacer los requisitos del proyecto	Entregar el producto requerido	Lleva a cabo el trabajo necesario para cumplir con los requisitos y objetivos del proyecto
Control y Monitoreo	Procesos requeridos para hacer seguimiento, analizar y regular el progreso y el desempeño del proyecto, para identificar áreas en las que el plan requiera cambios y para iniciar los cambios correspondientes	Corregir variaciones respecto a lo planeado	Asegura un producto conforme

Grupo de Proceso	Definición	Propósito	Beneficio clave
Cierre	Proceso(s) llevado(s) a cabo para completar o cerrar formalmente un proyecto, fase o contrato	Transferir el producto aceptado	El producto cerrado aporta el valor planeado

Nota: Comparación de la definición, propósito y beneficio clave de cada Grupo de Procesos. Elaboración propia a partir de *Guía Práctica de Grupos de Procesos*, por PMI, 2023.

De esta forma se evidencia la importancia de cada grupo de proceso y la necesidad de una gestión holística de los mismos.

2.2.6. Estrategia empresarial, portafolios, programas, proyectos

Desde la óptica empresarial, la estrategia ha sido ampliamente analizada, entre sus principales autores se destacan cronológicamente: Igor Ansof (60's), Michael E. Porter (80's) y Henry Mintzberg (90's). Aunque Porter abordó elementos interesantes como la reacción de las organizaciones ante las presiones externas y posicionando sus capacidades competitivas, fue Mintzberg quien argumentó que los procesos rígidos no reflejan la dinámica real de las organizaciones y no producen estrategias efectivas, sino burocracia y desconexión. (Mintzberg, 1994) Esto último conversa perfectamente con el modelo de adaptabilidad, reconociendo que la planificación es útil para coordinar, pero no para crear estrategia, elementos principales a donde se dirige la gestión de proyectos, programas, portafolios y las PMO, para ser un socio estratégico.

Sumado a la línea de Mintzberg, Andrew Pettigrew (80's) abordó la importancia del contexto y la dimensión política en la estrategia empresarial, y como cada organización requiere una lectura contextual (Pettigrew, 1985) Esto se sintoniza a la perfección con la realidad de la gestión en PMO, Portafolios, Programas y Proyectos, donde la cultura, liderazgo e historia moldean la estrategia aplicable a ellos.

Ahora bien, la tendencia en los últimos años de los pensadores de organizaciones se enfila no hacia la ventaja competitiva tradicional de Porter, sino más bien en la creación y entrega de valor, es allí donde los proyectos, y todos los que están involucrados en los mismos deben orientarse a los resultados, innovación y alineación estratégica. En esta línea, Alex Osterwalder (2020) promueve la innovación continua y la exploración de portafolios estratégicos, Rita McGrath (2019) explora cómo anticipar disrupciones estratégicas (adaptabilidad anticipada) entre otros.

Enmarcado en la gestión de proyectos, autores relevantes como Ralf Müller, Brian Hobbs y Lynn Crawford apuntan hacia una propuesta de Liderazgo, Valor y Estrategia. En la Tabla 8 se amplía brevemente sobre estas propuestas

Tabla 8

Propuestas asociados a la gestión de proyectos por autores recientes

Autor	Obra	Enfoque	Propuesta
Ralf Müller	(2023) Gobernanza contextual y liderazgo en portafolios	Gobernanza de proyectos y portafolios	La gobernanza de proyectos debe adaptarse al contexto organizacional, y el liderazgo debe ser distribuido y situacional
Brian Hobbs	(2018) Valor organizacional y madurez de PMOs	PMOs y gestión de portafolios estratégicos	Las PMOs deben demostrar su contribución al valor organizacional, no solo controlar cronogramas y presupuestos.
Lynn Crawford	(2022) Competencias organizacionales y alineación estratégica	Competencias organizacionales y alineación estratégica	La gestión de portafolios requiere desarrollar competencias organizacionales que permitan seleccionar, priorizar y ejecutar proyectos estratégicos.

Nota: Comparación de enfoques de tres autores relacionados con gestión de proyectos. Elaboración propia.

Considerando lo anterior, el proyecto del diseño de una PMO a criterio del autor es parte principal de la estrategia empresarial, sin embargo, la PMO es un enlace clave entre la estrategia empresarial y los portafolios, programas y proyectos que gestione, siendo para una organización el diseño de una PMO un proyecto más. El desarrollo de la Guía Metodológica para el diseño de una PMO es particularmente un esfuerzo aislado del autor, que pretende ser una fuente referencial para diseño de PMO en el campo profesional y una fuente bibliográfica que aporte una perspectiva no discutida para futuros Trabajos que proyecten la implementación de PMO en casos específicos

2.3. Estado de la cuestión y otra teoría propia del tema de interés

En este apartado se describe el estado de la problemática asociada con el Diseño de PMO en organizaciones, además se comentan las investigaciones estudiadas en la investigación bibliográfica, se abordan las definiciones y teoría relacionadas con el diseño de PMO y el PMO Value Ring™ de PMI (2025). Todo lo anterior resulta importante ya que aborda la oportunidad objeto de este trabajo, y permite alinear el desarrollo de este. Específicamente se aborda la situación actual del problema, las investigaciones que se han realizado al respecto, otras teorías o buenas prácticas relacionadas

2.3.1. Situación actual del problema u oportunidad en estudio (estado de la cuestión)

Para los 2010 estudios indicaban que el 50% de las PMO cerraba en los primeros cuatro años de operación. (Farid, 2021), las principales razones que se destacaban para el fallo eran asociadas a la falta de visión o planificación.

Para el 2022 la mayoría de las empresas medianas y grandes mundiales, cuentan con una PMO, en su mayoría reportan a vicepresidentes, y más de la mitad directamente a los ejecutivos de más alto nivel, con equipos en la PMO con más de 10 años de experiencia y la mitad como profesionales certificados en Gestión de Proyectos por el PMI. El 71% de las empresas globales tienen una PMO y para el 2025 este número bajó a un 69%

A partir de los estudios de PMCollege, (2022 y 2025), PMO Squad (2024), Sciforma (2025), Wellingtone (2025) y PMI (2022), los principales retos identificados para las PMO, (ver Tabla 9).describen retos asociados a tópicos comunes, como lo son: falta de alineamiento de la PMO con los objetivos de la organización, falta de priorización de iniciativas y proyectos, falta de recursos o recursos inadecuados, procesos inadecuados, resistencia a la gobernanza y al cambio y facilitación de recursos adecuados. Estas son las principales formas en cómo se manifiestan hoy los problemas de diseño de las PMO, ya que estos estudios evidencian los retos producto de una insuficiente e inadecuada planificación inicial e incluso reconfiguración de las PMO durante su entrada en operación. Así las cosas, la oportunidad es clara, se requieren PMO diseñadas de una forma holística que se enfoque en resolver los aspectos que están adoleciendo actualmente las PMO en las organizaciones y que evite que las mismas entren en una etapa temprana de crisis, declive o colapso (Project Management Institute, 2025)

Tabla 9
Principales retos identificados para las PMO en diferentes estudios

Estudio	Principales retos en las PMO identificado por las encuestas
The state of the project management office (PMO) [El estado de la oficina de gestión de proyectos (PMO)], PMCollege. (2022)	1. Capacidad inadecuada de gestión de recursos 2. Falta de suficiente tiempo/recursos para dedicar a actividades estratégicas 3. Resistencia organizacional al cambio 4. Falta de priorización de iniciativas y proyectos 5. No hay suficientes gerentes de proyectos 6. Los procesos de la PMO se consideran una carga
The state of the project management office (PMO) [El estado de la oficina de gestión de proyectos (PMO)], PMCollege. (2025).	1. Falta de priorización de iniciativas y proyectos 2. Falta de recursos del PMO 3. Falta de personal para cubrir todos los proyectos de la organización 4. Resistencia organizacional al cambio 5. Resistencia a la gobernanza del PMO

Estudio	Principales retos en las PMO identificado por las encuestas
PMO Research Report [Informe de investigación de PMO] PMO Squad. (2024).	1. Falta de medición del rendimiento y entrega de valor: 2. Resistencia al cambio 3. Falta de alineamiento de la PMO con los objetivos de la organización 4. Falta de integración de nuevas tecnologías y herramientas
The PMO Outlook Report 2025: Global Trends and Strategic Insights [Informe de perspectivas de PMO 2025: tendencias globales y perspectivas estratégicas], Sciforma (2025)	1. Inadecuada gestión de recursos 2. Falta de priorización de iniciativas y proyectos 3. Inadecuada gestión financiera 4. Falta de visibilidad sobre información actualizada de proyectos
State of the Project Management [Estado de la gestión del proyecto]., Wellingtone (2025)	1. Falta de entrenamiento de PM 2. Falta de priorización de iniciativas y proyectos 3. Falta de recursos para gestión 4. Falta de consistencia en gestión 5. Falta de financiamiento de proyectos 6. Exceso de cambio en los alcances
El éxito de las PMO en Latinoamérica, PMI (2022)	1. Falta de valor estratégico percibido por la organización en la dirección de proyectos 2. Falta de identificación y desarrollo de talento de los proyectos

Nota: Comparación de principales retos que afrontan las PMO, propuestos por los estudios como *The state of the project management office (PMO) [El estado de la oficina de gestión de proyectos (PMO)]*, PMCollege. 2022 y 2025, *The PMO Outlook Report 2025: Global Trends and Strategic Insights [Informe de perspectivas de PMO 2025: tendencias globales y perspectivas estratégicas]*, Sciforma 2025, *El éxito de las PMO en Latinoamérica*, PMI 2022, entre otros. Elaboración propia.

El modelo Value Ring™ propuesto por PMI (2025) presenta un esquema para el diseño de PMO en las organizaciones, orientado a la generación de valor. Esta perspectiva considera a la PMO como una proveedora de servicios centrada en las necesidades del cliente, teniendo en cuenta sus expectativas e identificando los resultados más frecuentes asociados a esta visión. Además, el Value Ring™ de PMI (2025) ofrece un catálogo de servicios habituales agrupados en categorías estratégicas, tácticas y operativas. Dado que varios de estos servicios abordan los principales retos que enfrentan las organizaciones respecto a las PMO, la

propuesta del Value Ring™ de PMI (2025) constituye un elemento esencial para definir metodológicamente el proceso de diseño de una PMO, favoreciendo el logro de resultados y beneficios para la organización, además del cumplimiento efectivo de las expectativas organizacionales.

Los diferentes estudios mencionados exploran las principales diferencias entre los resultados obtenidos para las principales funciones de una PMO, entre las PMO de alto rendimiento y las PMO de bajo rendimiento. Siendo que las PMO de alto rendimiento obtienen excelentes resultados en las siguientes actividades: alineamientos de los proyectos con la estrategia organizacional, desarrollo de habilidades del equipo relacionado con proyectos, contribución al trabajo estratégico, habilita el cambio de la cultura, se centra en el correcto dimensionamiento de los procesos.

Ante esta situación, se refleja como actualmente existen áreas que deben priorizarse en el diseño de una PMO, que permitan diseñar PMO de alto rendimiento y por ende que añadan valor real a las organizaciones, para lo cual deben desarrollarse estrategias, planes y herramientas que aborden la atención de estas áreas críticas en las PMO. Si bien el PMI a través de su guía de Oficinas de Dirección de Proyectos (Project Management Institute, 2025) propone un marco de estrategias adaptables que pueden ser ajustadas a cada contexto organizacionales único para definir el tipo de PMO que requiere esa organización particular (Project Management Institute, 2025), es necesario a su vez que exista un guía metodológica que permita guiar a los gestores del diseño, como abordar los diferentes procesos a lo largo del ciclo de vida del proyecto de diseño de la PMO. Tras la revisión bibliográfica, no se identifica alguna guía metodológica que aborde cada proceso desde la óptica de los grupos de procesos, principios y dominios de la Guía práctica de grupos de procesos (Project Management Institute, 2023) y la Guía del PMBOK® 7 (Project Management Institute, 2021)

con el fin de estandarizar la planificación, ejecución y control de estos proyectos, y facilitar su adopción y adaptación en organizaciones de distintos sectores y tamaños.

2.3.2. Investigaciones que se han hecho sobre el tema en estudio

A continuación, se describen brevemente las principales investigaciones asociadas a PMO a nivel global, la metodología implementada, las principales conclusiones obtenidas por esos investigadores y se describen además los principales aportes al tema de este trabajo a partir de esas conclusiones.

El estudio llevado a cabo por Assystem. (2024), consistió en una encuesta a diferentes organizaciones y profesionales de organizaciones respecto a la gestión de las PMO mediante el enfoque de investigación cualitativo. El estudio presentó los principales desafíos y áreas de inversión para las PMO. Se enfocó en la importancia de la digitalización y de innovación tecnológica, además de la transformación digital de las PMO. Detalla el caso BIM en Gestión de Proyectos de Construcción, durante su implementación y operación, la Gestión de Data y las habilidades requeridas para los profesionales de PMO. Concluye que una PMO actual debe incorporar la digitalización de sus servicios y la incorporación y uso adecuado de Inteligencia Artificial. El principal aporte de la Investigación o estudio al diseño de PMO es que orienta el tipo de herramientas que deben proporcionar y utilizar las PMO, de forma que alcancen los estándares que requieren las empresas actualmente. Este aspecto es especialmente relevante en la continua adaptación de las PMO para brindar información relevante a los interesados en un entorno dinámico y con requerimientos de información precisa en tiempo real, orientada a brindar información de forma ágil y con menor burocracia.

El PMCollege (2022 y 2025) a través de sus encuestas realizadas en esos años, sobre el estado de la oficina de gestión de proyectos (PMO), investigaciones que aplicaron el enfoque Cualitativo, caracterizó la población encuestada sobre tópicos de PMO. Clasificó las PMO en alto rendimiento y bajo rendimiento, señalando que actividades prioriza cada una, incluyendo

sus enfoques actuales y futuros. Entre sus principales conclusiones se encuentra que en que las PMO de alto rendimiento se reporta eficazmente el rendimiento a interesados clave, habilitan el uso consistente de procedimientos y su adecuada actualización de forma preventiva, apoyan una iniciación y planificación efectiva de los proyectos, se interrelacionan con otras unidades de la organización, estandarizan la gobernanza, alinean el trabajo con objetivos estratégicos de la organización, facilitan recursos y comunican el avance estratégico. El principal aporte de este estudio al Diseño de una PMO es que orienta a servicios básicos que se mantienen vigentes en los últimos 3 años, siendo el enfoque de servicios y al cliente el propuesto por el Value Ring™ de PMI (2025). Estos resultados son consistentes en los últimos 3 años y siendo que la vida media reportada de las PMO se estimó en el 2022 en 5 años y en el 2025 en 7,5 años. Así las cosas, los enfoques de las PMO de alto rendimiento se consideran servicios esenciales a ser incorporados en el Diseño de cualquier PMO, es así como la Guía Metodológica deberá abordar la adecuación de estos servicios, prácticamente obligatorios y de principal énfasis, en la consideración de los servicios que requerirá cada organización según su contexto específico.

PMO Squad. (2024), mediante su informe de Investigación, brindó los resultados de la encuesta realizada, aplicando un enfoque metodológico cualitativo a la misma. El informe abordó los principales retos de la PMO, y describió la situación desde las siguientes áreas: procesos, contribución al valor, apoyo ejecutivo, propósito de las PMO, personas y tecnología. Este informe priorizó para las PMO entregar proyectos enfocándose en las personas sobre procesos y balanceándolo continuamente. Profundizar en la situación organizacional para crear valor, concluyendo que las PMO no son unidades policía y su servicio principal no debe girar en torno a ello, por lo que la guía metodológica debe ahondar en el diseño de los métodos y estrategias que debe considerar el diseño de la PMO para que durante su operación pueda ofrecer a la organización una PMO que velando por el cumplimiento de los procesos, pueda

balancear la gestión humana, manteniendo el apoyo ejecutivo y de los interesados, aun cuando no se cumpla a la exactitud algún procedimiento, teniendo la habilidad para enfatizar en los aspectos urgentes importantes en cada caso, de forma preventiva entendiendo la visión macro organizacional y propiciando el compromiso en el mediano y largo plazo de las partes interesadas de la organización y actores externos.

PricewaterhouseCoopers (2022). Realizó una encuesta sobre la transformación de la Gestión de Proyectos. empleando un enfoque cualitativo y presentó el informe asociado. La encuesta y el informe abordó: áreas de enfoque de las PMO en general y del subgrupo considerado como PMO maduras, indicadores comunes actuales y futuros en las PMO maduras, visión de ejecutivos clave sobre las PMO y herramientas tecnológicas. Su principal conclusión radica en que la PMO debe poseer indicadores adecuados para su medición, los cuales se consideran los indicadores de medición de su éxito y contribución de valor para la organización. Es claro que los indicadores de medición no deben estar enfocado en solo la consecución del alcance, plazo y costo de los proyectos de la organización, siendo los indicadores más relevantes los asociados a los siguientes tópicos: satisfacción del cliente, alineamiento a la estrategia organizacional, indicadores de gestión de riesgo, el cumplimiento regulatorio requerido y la eficiencia operacional. Aun y cuando los ahorros alcanzados representan una métrica relevante, es superada por los mencionados, que tienen un componente de estrategia de negocio muy superior. Ante este panorama, la Guía Metodológica puede sugerir una serie de potenciales indicadores enfocados en estos aspectos de negocio para ser seleccionados por los gestores del diseño de la PMO según el estudio específico de la organización.

PricewaterhouseCoopers. (2023). A través de su análisis de la evolución de las PMO, realizado a partir de una encuesta con una población mayor a 4000 encuestados, aplicó un enfoque cualitativo y abordó la reinención de las PMO enfocadas ahora en generación de

Valor. El análisis, desarrolló el enfoque en 4 grupos: Personas, Estrategia, Adaptabilidad y Apoyo. Además, brindó sugerencias para cada enfoque. El principal aporte de este análisis radica en que las PMO se deben adaptar a necesidades de la organización brindando información que apoye a tomadores de decisión, sugiriendo la constante adaptación de la PMO, considerando la cultura, valores y liderazgo, por último, la PMO debe ser un repositorio de conocimientos regularmente actualizado. Estas conclusiones aportan un enfoque valioso para el diseño de la PMO, ya que propician a que la Guía Metodológica aborde la necesidad de que en la planificación de la operatividad, se realicen puntos de control periódicos en la organización para la revisión y realineamiento de la PMO y de todos sus aspectos asociados, por lo que el proceso metodológico de Diseño propuesto en la Guía podría volver implementarse, adaptándolo a una situación de rediseño y de no de implementación pero siendo útil para guía en los aspectos principales a seguir durante la revisión y realineamiento. Lo anterior, sumado a la metodología general planteada por el Value Ring™ de PMI (2025), que aborda la guía, facilitaría el accionar de las revisiones y realineamiento además de acortar los plazos asociados.

El PMI (2022) a través de su análisis de resultados en encuesta del 2021, estudió las razones de éxito de las PMO en Latinoamérica, bajo un enfoque cualitativo. El análisis, concluye que las razones se concentran en 2 áreas: mejorar el valor estratégico de la dirección de proyectos e Identificar y desarrollar el talento de los proyectos. Los elementos que el análisis identificó como los más importantes para lograr este éxito son: alineamiento de las métricas de desempeño de los proyectos con la estrategia organizacional y propiciar una gestión de reclutamiento de directores de proyecto por sus habilidades impulsoras. Este análisis aporta al Diseño de la PMO guiando aspectos asociados al servicio de priorización de proyectos, programas y portafolios y además a la selección de personal, por lo que la Guía Metodológica deberá priorizar en consideraciones y estrategias específicas que puedan implementar los

gestores de diseño para asegurar resultados positivos para la PMO específicamente adaptada a la organización.

En línea con lo anterior, el PMI también en el 2022, realizó un análisis a partir de la misma encuesta anterior, pero enfocado en las lecciones aprendidas del subgrupo catalogado como “Nivel Superior” ó “PMO maduras”. Este análisis aplicó un enfoque cualitativo. y detalló que están haciendo las PMO maduras, destacando su sólido marco de gobernanza, alineamiento de indicadores de desempeño de proyectos con la estrategia organizacional, construcción de sistemas y procesos adaptables, por último, las PMO maduras aprovechan la tecnología para adaptar su forma de trabajar. Todo lo anterior refuerza los señalado por estudios anteriores y permite priorizar servicios a incorporar en forma definitiva a las PMO en el marco de desarrollo de servicios al cliente propuesto por el Value Ring™ de PMI (2025), De esta forma el diseño de una PMO que incorpore estos servicios deberá contar con un abordaje específico en la Guía metodológica, ya que debe velar que la PMO prevea el diseño de una clara gobernanza, con indicadores adecuados, procesos flexibles y se aproveche la tecnología disponible.

El PMI, (2024), realizó un nuevo estudio, basado en otra encuesta global del 2023, bajo el enfoque cualitativo, exploró como las PMO de alto rendimiento, trabajan, enfocado en 3 áreas: transformación digital, maneras de trabajar, y redefinición de valor. A partir de estas áreas de enfoque se rescatan estrategias adecuadas que deben abordarse en el Diseño de la PMO y, por ende, sugerirse en la Guía metodológica, por ejemplo: para la transformación digital, cada herramienta tecnológica debe tener un caso de negocio que respalde su uso. Sobre las maneras de trabajar, el marco de trabajo debe ser una colección de prácticas y técnicas que apoyen diferentes formas de trabajar y requiere de entrenamiento constante. Sobre la redefinición de Valor, establece que la mejor forma de entregar valor es preguntarles a los directivos sus expectativas y ajustar la estructura de la PMO a ellas. De esta forma, la guía

metodológica para el diseño de una PMO debe requerir herramientas como elaboración de encuestas a los directivos sobre expectativas, lineamientos para la elaboración de marcos de trabajo de PMO que no sean rígidos y debe requerir el desarrollo de herramientas que se permitan medir el retorno de la inversión de productos adquiridos o incluso de proyectos.

Por último, Sciforma (2025) realizó una encuesta, aplicando el enfoque cualitativo, que abordó cuales son las áreas que las organizaciones consideraron debería enfocarse la PMO para entregar valor y las áreas de desafío para las PMO. Concluyó que: la medición de éxito de las PMO está desconectada respecto a cómo las organizaciones definen fallo de un proyecto, faltan recursos adecuados para los proyectos, hay amplia oportunidad de explotar el uso de IA en proyectos. Todo lo anterior refuerza los elementos ya identificados por otros estudios, siendo que al 2025 mantienen vigente su urgencia. El diseño de la PMO debe considerar de manera equilibrada tanto la demanda como la capacidad. La demanda está asociada a los requerimientos del cliente; en particular, para medir el éxito, resulta esencial que la dirección de la empresa defina claramente este concepto. De este modo, la Guía Metodológica establecerá los procedimientos necesarios para recoger retroalimentación, así como estrategias de selección de personal y aplicaciones habituales de la inteligencia artificial en proyectos.

2.3.3. Otras teorías o buenas prácticas relacionadas con el tema en estudio

A continuación, se exponen diversas teorías y buenas prácticas relacionadas con el diseño de PMO, tomando como base únicamente las publicaciones del Project Management Institute (PMI), reconocido por integrar las prácticas más difundidas a nivel mundial. Se consideran exclusivamente aquellos documentos que el PMI denomina "estándares" y "guías prácticas", los cuales constituyen los textos vigentes en la gestión actual de proyectos, programas y portafolios. Para cada uno de estos estándares y guías, se expone su objetivo general, se enumeran los elementos más relevantes y se analiza su aplicabilidad y vínculo con el diseño de una PMO.

2.3.3.1. Oficinas de Dirección de Proyectos: Una Guía Práctica, PMI (2025)

Este documento, que forma parte de las “guías prácticas” del PMI y se centra en las PMO, presenta el marco conceptual vigente para su formulación. Examina el enfoque actual, los entornos pertinentes y describe paso a paso cómo crear una PMO, además de señalar los elementos fundamentales para su diseño. A continuación, se exponen los principales elementos que desarrolla y finalmente se analizan su aplicación al diseño de una PMO.

Ocho escenarios de Contexto Organizativo

Se han identificado ocho escenarios (ver Figura 6) por los que pueden pasar las organizaciones vinculados con la PMO y que por ende suelen influir en las iniciativas de una PMO, y cada uno presenta sus propios retos, oportunidades y estrategias.

Escenario potencial: La organización identifica ventajas en una PMO, pero aún no cuenta con la cultura o madurez para adoptarla. Antes de implementar una PMO, debe enfocarse en transformar su cultura organizativa. (Project Management Institute, 2025)

Escenario de lanzamiento: La organización ha alcanzado una preparación y madurez cultural básica, y el liderazgo reconoce el valor de la PMO. Existe una cultura mínima de gestión de proyectos que permite su implementación inicial. (Project Management Institute, 2025)

Escenario de crecimiento: La PMO expande operaciones, mejora procesos y empieza a demostrar beneficios medibles. Es esencial mantener el impulso y evidenciar valor continuamente. (Project Management Institute, 2025)

Escenario próspero: La PMO alcanza su máximo desarrollo, aporta alto valor a clientes y organización, y es ampliamente reconocida por sus contribuciones al éxito de proyectos y objetivos empresariales. (Project Management Institute, 2025)

Escenario de crisis: la organización enfrenta desafíos que afectan el valor percibido de la PMO. El apoyo ejecutivo disminuye y los interesados dudan sobre su aporte. (Project Management Institute, 2025)

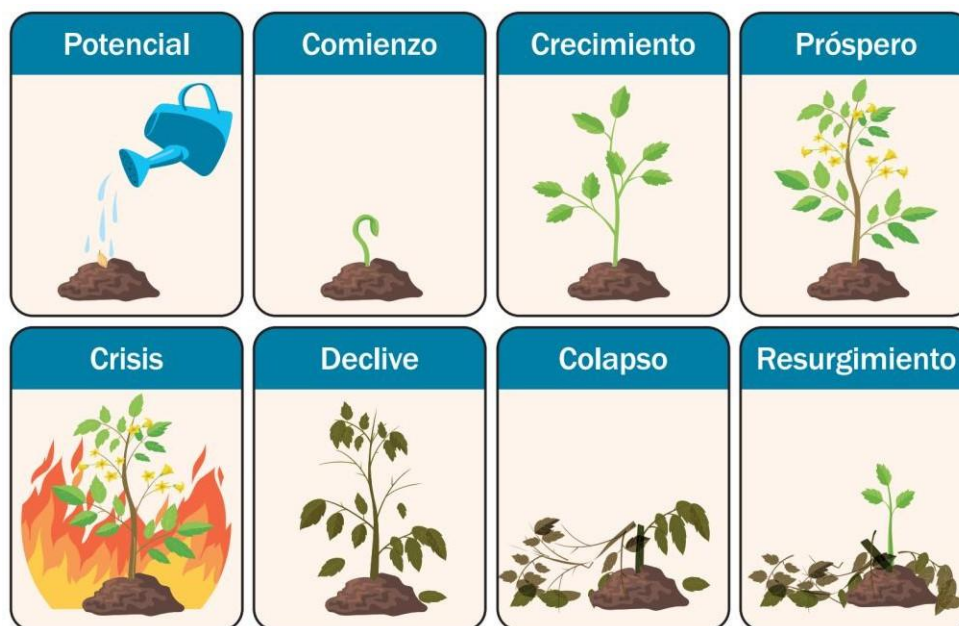
Escenario de declive: Si no se gestiona bien la crisis organizativa, la PMO pierde apoyo, enfrenta mayor resistencia y su valor es cuestionado. Incluso tomando medidas drásticas, revertir esta situación requiere un esfuerzo considerable. (Project Management Institute, 2025)

Escenario de colapso: la PMO pierde respaldo, recursos y autonomía, volviéndose irrelevante. Sin capacidad de aportar valor, la organización puede prescindir de ella. Aunque no es deseable, a veces es útil para reiniciar el proceso y marca el cierre del ciclo de vida de la PMO en ese contexto. (Project Management Institute, 2025)

Escenario de resurgimiento: La PMO vuelve a surgir en la organización tras experiencias previas difíciles. Aunque implica riesgos y posibles obstáculos por traumas pasados, si se gestiona bien, puede resultar en una PMO más sólida. (Project Management Institute, 2025)

Figura 6

Escenarios contextuales organizativos



Nota: Escenarios que presentan las organizaciones con relación a la PMO. Obtenido de *Oficinas de Dirección de Proyectos: Una Guía Práctica* (p.31), por PMI, 2025.

Comprender los aspectos mencionados es fundamental, ya que influyen directamente en la formulación de la estrategia de diseño y operación de la PMO (Project Management Institute, 2025). El diseño de una PMO puede implementarse en cualquier contexto organizacional, por lo que la Guía Metodológica debe contemplar el desarrollo de estrategias adaptadas a cada una de estas situaciones. Si bien el enfoque principal está orientado al diseño de una PMO desde cero, es imprescindible considerar los factores particulares que pueden influir en las organizaciones para garantizar una adecuada implementación.

PMO orientada a servicios y centrarse en el cliente

A través de una mentalidad de proveedor de servicios, las PMO pueden dejar de ser entidades rígidas y centradas en los procesos (Project Management Institute, 2025) El concepto de "percepción del valor por parte del cliente" es la evaluación subjetiva que el cliente hace sobre los beneficios que recibe de un producto o servicio en relación con el costo que

implica. La supervivencia y continuidad de la PMO están directamente relacionadas con ello. Es primordial comprender las expectativas de los clientes de la PMO. Estas expectativas representan los resultados potenciales que los clientes esperan de la PMO y de los servicios que ofrece. De esta forma, el PMI propone un listado de 30 resultados típicos y describe cada uno.

Servicios de la PMO, madurez de la PMO y competencias de la PMO

El enfoque del tipo de servicio de la PMO varía según: Madurez del cliente. No obstante, un mismo servicio se puede brindar utilizando enfoques distintos. Los diferentes enfoques de servicio de la PMO se muestran en la Figura 7 e ilustra como a mayor madurez el enfoque del servicio se acerca más un rol estratégico en la organización, el cual es un factor de éxito de las PMO reconocido ampliamente por los diversos estudios.

Figura 7

Enfoques de servicio de la PMO



Nota: Tipo de enfoque de la PMO para la provisión de sus servicios, considerando la madurez del cliente. Obtenido de *Oficinas de Dirección de Proyectos: Una Guía Práctica* (p.77), por PMI, 2025.

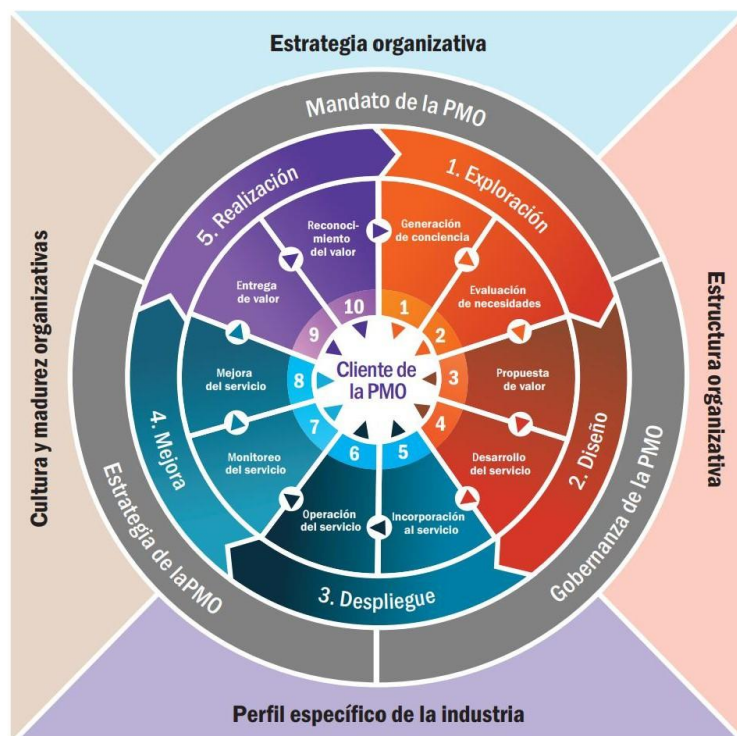
Así, el diseño de la PMO debe enfocarse en desarrollar la madurez no solo de la propia PMO y su personal, sino también de la organización y los clientes. Un mayor nivel de madurez impulsa un enfoque de servicio más estratégico, considerado clave para el éxito de las PMO maduras.

Value Ring™.

El marco del Value Ring™ de PMI (2025) tal y como lo ilustra la Figura 8. propone al cliente en el centro. Luego, establece los cuatros elementos de línea base organizativos: estrategia organizativa, estructura organizativa, cultura y madurez organizativa, perfil específico de la industria. Luego, establece los tres componentes pilares de la PMO: Mandato de la PMO, estrategia y gobernanza. Luego, el ciclo iterativo de cinco de pasos de experiencia del cliente: explorar, diseñar, desplegar, mejorar, realizar. Por último, el ciclo de generación de valor de la PMO de 10 pasos.

Figura 8

Anillo de Valor, Marco de referencia.



Nota: Marco de referencia del Value Ring™. Obtenido de *Oficinas de Dirección de Proyectos: Una Guía Práctica* (p.103), por PMI, 2025.

Sin embargo, el proceso propuesto por el Value Ring™ de PMI (2025) para el diseño de la PMO puede resumirse en cinco grandes áreas:

Desarrollo y Alineación Organizacional

Se debe guiar el desarrollo de la gestión de proyectos organizacional mediante la evaluación de las competencias actuales y la creación de un marco de competencias personalizado. Se deben desarrollar planes de desarrollo individual y de equipo, implementar programas de capacitación y establecer un programa de mentoría. Además, se debe integrar las competencias en los sistemas de gestión del desempeño y actualizar periódicamente el marco de competencias para reflejar las tendencias cambiantes de la industria.

Elementos estratégicos de la PMO

Se debe diseñar la estrategia de la PMO evaluando el estado actual de la gestión de proyectos y las necesidades organizacionales. Se deben definir la visión, misión y objetivos estratégicos, desarrollar una estrategia alineada con los objetivos organizacionales y crear una hoja de ruta para la implementación o mejora de la PMO con hitos claros.

Diseño y estructura de la PMO

Se debe definir la estructura de la PMO, estableciendo roles y responsabilidades claras para cada miembro del equipo. Se deben desarrollar políticas y procedimientos que guíen las operaciones diarias y asegurar que todos los procesos estén alineados con las mejores prácticas de la organización y la industria donde se desarrolla. Además, se debe crear un sistema de comunicación eficaz para facilitar la colaboración y el intercambio de información entre los miembros del equipo.

Operación y rendimiento de PMO

Se debe incorporar servicios de PMO, gestionar los servicios y optimizar el rendimiento del servicio. Se deben evaluar y mejorar la madurez de los servicios y las competencias del equipo de PMO. Esto incluye desarrollar un plan de gestión de recursos, implementar un sistema de medición del rendimiento y establecer un ciclo de retroalimentación para mejorar continuamente los servicios de la PMO.

Mejora y eficacia de la PMO

Se debe establecer un proceso continuo de mejora para la PMO, evaluando regularmente su desempeño y buscando oportunidades para optimizar sus operaciones. Se deben implementar prácticas de gestión del cambio para adaptarse a las nuevas demandas y desafíos del entorno empresarial. Además, se debe fomentar una cultura de innovación y aprendizaje continuo dentro de la PMO para asegurar su eficacia a largo plazo.

Es así como el paso a paso para el diseño de la PMO planteado en este documento, representa el marco definitivo a considerar en la guía metodológica para el diseño de una PMO,

no obstante, al estar seccionada la guía metodológica en grupos de procesos, se tomará este marco de formulación de PMO brindado por el PMI y se adecuará metodológicamente en la guía, asegurando que cada aspecto sea abordado adecuadamente en cada grupo de proceso. Por ejemplo, la sección de la visualización de enfoque moderno de la PMO el cual aborda los servicios de la PMO y las competencias requeridas por los participantes de esa futura PMO que se desarrolla, deberán desarrollarse en los grupos de proceso de planificación, ejecución, control y monitoreo y cierre. Los aspectos asociados al entorno externo e interno de la PMO en la organización deben ser considerados en todos los grupos de procesos de la guía. De forma análoga, el paso a paso de la formulación, debe considerarse en los grupos de proceso de planificación, ejecución, control y monitoreo y cierre.

El PMI a través de The Standard for Organizational Project Management (OPM) [El estándar para la Gestión de Proyectos Organizacionales], PMI (2018), proporcionaba un marco de trabajo para la para el alineamiento con de los proyectos, programas y portafolios con la estrategia y los objetivos de la organización, y personalizar o adaptar estas prácticas al contexto, situación o estructura de la organización, siendo que este representaba un complemento al PMBOK 6, no obstante a criterio de este autor la guía práctica para Oficinas de Dirección de Proyectos representa una actualización integradora de este estándar, generando el alineamiento de los proyectos y la estrategia a través específicamente de la PMO. De forma similar el PMI a través de The standard for portfolio management [el estándar para la gestión de portafolios], PMI (2017) proporcionó una propuesta de dominios de rendimiento de la gestión de portafolio y desarrollaba un análisis del contexto de la gestión del portafolio, no obstante estos elementos a criterio del autor han sido actualizados por la Guía Práctica de las Oficinas de Dirección de Proyectos, por lo que su marco de trabajo propuesto representa un elemento más actualizado para la gestión específica que realiza la PMO dentro del marco del Value Ring™ de PMI (2025)

2.3.3.2. Gobernanza de portafolios, programas y proyectos: una guía práctica, PMI (2016)

Esta guía práctica abordó el tema de la gobernanza de portafolios, programas y proyectos, proporcionando un marco estructurado y detallado sobre cómo debe gestionarse la gobernanza en las organizaciones que buscan optimizar la dirección de sus iniciativas estratégicas. A continuación, se exponen los principales elementos que desarrolla, se profundiza en sus componentes clave y, finalmente, se analiza su aplicación al diseño de una PMO.

Los principales elementos de la gobernanza identificados por la guía son: los cuerpos de gobernanza, los roles y autoridades, los dominios y funciones, y, por último, los portafolios, programas y proyectos a los cuales aplica. Los cuerpos de gobernanza se refieren a los distintos comités, juntas o instancias cuya función es supervisar, tomar decisiones y asegurar el alineamiento estratégico de las iniciativas. Los roles y autoridades definen claramente quién toma las decisiones, quién supervisa y quién ejecuta, garantizando así la rendición de cuentas y la transparencia en el proceso de gobernanza.

En cuanto a los dominios de la gobernanza, se establecen cuatro fundamentales: alineamiento, riesgo, comunicaciones y rendimiento. El dominio de alineamiento asegura que los proyectos y programas tengan una coherencia con los objetivos estratégicos organizacionales; el de riesgo se enfoca en la identificación, evaluación y gestión proactiva de los riesgos; el de comunicaciones establece los mecanismos y canales adecuados para la transferencia eficaz de información entre los diferentes niveles de la organización; y el de rendimiento se ocupa del seguimiento, medición y mejora continua de los resultados obtenidos.

Respecto a las funciones de la gobernanza, la guía identifica cuatro esenciales: vigilancia, control, integración y toma de decisiones. La vigilancia implica la supervisión constante del avance de los portafolios, programas y proyectos; el control se refiere a la

capacidad de aplicar acciones correctivas o preventivas cuando sea necesario; la integración busca asegurar la coherencia y coordinación entre las diferentes iniciativas y actores; y la toma de decisiones es el proceso central mediante el cual se resuelven problemas, se priorizan recursos y se establecen directrices.

El marco de trabajo sugerido por la PMI para el diseño de la gobernanza propone cuatro pasos iterativos: evaluar, planificar, implementar e implementar. Cada uno de estos pasos incluye datos de entrada, actividades y salidas específicas, permitiendo establecer un ciclo de mejora continua en la gobernanza. En la etapa de evaluación se analiza la situación actual, la madurez y las necesidades de la organización; en la planificación se definen estrategias, estructuras y procesos; en la implementación se lleva a cabo la puesta en marcha de lo planificado; y en la segunda implementación se realiza una revisión y ajuste sobre la base de los resultados obtenidos, consolidando así el aprendizaje y la mejora.

Al ser la gobernanza uno de los elementos principales en el diseño de una PMO, esta fuente de referencia resulta especialmente valiosa para estandarizar el proceso de diseño de la gobernanza en las organizaciones. Por ello, se considera un complemento adecuado para el desarrollo de la Guía Metodológica, ya que permite adaptar las relaciones y consideraciones de gobernanza, definir claramente los roles y responsabilidades, y establecer los dominios, funciones y procesos necesarios para una PMO eficaz, siguiendo el enfoque que propone esta guía práctica.

No obstante, es importante señalar que la Guía Práctica de las Oficinas de Dirección de Proyectos también aborda específicamente la gobernanza en el contexto de la PMO, proporcionando directrices aún más adaptadas a las necesidades y particularidades de estas oficinas. Por este motivo, dicho documento será el principal material de referencia para el diseño de la gobernanza en las PMO, mientras que la guía práctica de gobernanza de

portafolios, programas y proyectos servirá como complemento y fuente de buenas prácticas generales.

De igual manera, The Standard for Portfolio Management [el estándar para la gestión de portafolios], PMI (2017), rescata algunos elementos complementarios asociados a la gobernanza, como la identificación de dominios de rendimiento, la integración de la gestión de portafolios con la estrategia organizativa y el análisis del contexto en el que se desarrollan los portafolios. Estos aportes, junto a los anteriormente señalados, enriquecerán y complementarán lo establecido en la Guía Práctica de las Oficinas de Dirección de Proyectos, permitiendo así un diseño integral y actualizado de la gobernanza en las PMO.

2.3.3.3. Liderando la transformación de la IA: estrategias organizativas para profesionales de proyectos. PMI, (2024)

Esta guía práctica del PMI ofrece una visión exhaustiva sobre el papel que desempeña la PMO en la adopción organizacional de la inteligencia artificial (IA), posicionando a la PMO como un agente clave para liderar y facilitar la transformación digital en las organizaciones. En primer lugar, la guía destaca las ventajas estratégicas de incorporar la IA, como el aumento de la eficiencia operativa, la capacidad para tomar decisiones basadas en datos y la adaptación proactiva a un entorno empresarial cada vez más dinámico y competitivo. Asimismo, analiza en profundidad los desafíos que pueden surgir en el proceso de integración de la IA, tales como la resistencia al cambio, la necesidad de formación especializada, la gestión de riesgos éticos y tecnológicos, y la alineación de los objetivos de IA con la estrategia global de la empresa.

La guía profundiza en el ciclo de vida de la adopción de la IA, estructurándolo en etapas claramente definidas y proponiendo el uso del método Planificar-Hacer-Verificar-Actuar (PDCA) como marco para la mejora continua. Este enfoque permite a la PMO supervisar, evaluar y ajustar de manera sistemática las iniciativas de IA, garantizando su alineación con los objetivos estratégicos y su integración efectiva en los procesos organizativos. La guía proporciona

recomendaciones específicas sobre las actividades que debe liderar la PMO, como la identificación de oportunidades de automatización, la gestión del cambio, la capacitación de equipos y la definición de protocolos de gobernanza.

Además, la guía destaca la importancia de definir claramente los servicios obligatorios que debe ofrecer una PMO moderna, como la gestión de portafolios de proyectos de IA, la coordinación interdepartamental y la adaptación continua a las necesidades emergentes de la organización. Se plantea la necesidad de establecer servicios potenciales adicionales según la madurez digital de la empresa y su estrategia de innovación, lo que incluye la facilitación de proyectos piloto, la evaluación de tecnologías emergentes y el soporte para la escalabilidad de las soluciones de IA.

Para cada etapa del ciclo de vida, la guía sugiere acciones específicas en los grupos de procesos de planificación, ejecución, control y monitoreo, permitiendo que el diseño de la PMO sea flexible y adaptativo. Por ejemplo, en la fase de planificación, se recomienda realizar análisis de viabilidad y establecer criterios de éxito; en la ejecución, monitorizar el avance y gestionar los recursos; y en el control y monitoreo, implementar métricas que permitan evaluar el impacto y ajustar los procesos en función de los resultados obtenidos.

Uno de los aportes más relevantes de la guía es el planteamiento de métricas e indicadores que la PMO puede utilizar para medir el éxito de la adopción de la IA, tales como el nivel de automatización alcanzado, el retorno de la inversión en proyectos de IA, la satisfacción de los usuarios, la reducción de riesgos operativos, y la capacidad de respuesta ante cambios tecnológicos. Estos indicadores no solo facilitan la rendición de cuentas y la transparencia, sino que también permiten a la organización identificar áreas de mejora y consolidar una cultura de innovación basada en la evidencia.

Por último, la guía práctica del PMI representa una fuente actualizada y relevante, dado que incorpora las tendencias y mejores prácticas más recientes en gestión de proyectos y

adopción de IA. Por este motivo, sus contenidos son fundamentales para diseñar una PMO adaptada a los retos contemporáneos, y constituyen el principal referente para definir los elementos organizativos, operativos y estratégicos que debe abordar una PMO que aspire a liderar con éxito la transformación digital y la gestión de la inteligencia artificial en su organización.

3 Marco metodológico

Este capítulo tiene como objetivo describir el enfoque metodológico adoptado para el desarrollo de la "Guía metodológica para el diseño de Oficinas de Gestión de Proyectos (PMO), basada en el enfoque PMO Value Ring™ de PMI (2025), aplicada a organizaciones medianas y escalable a grandes empresas". Este marco metodológico proporciona la estructura y el rigor necesarios para garantizar la validez y confiabilidad de los resultados obtenidos.

Como primer elemento, se aborda la importancia del marco metodológico en la investigación, ya que este permite alinear los objetivos del estudio con las fuentes de información, los métodos de investigación y las herramientas utilizadas. Que exista una coherencia entre estos elementos es esencial para asegurar que los hallazgos sean relevantes y aplicables en el contexto de las organizaciones medianas y grandes.

Por otra parte, el contenido de esta sección incluye una descripción detallada de las fuentes de información primarias y secundarias utilizadas, así como su relevancia para el estudio. Las fuentes primarias, como encuestas y estudios utilizados para el desarrollo de este proyecto, proporcionan datos originales y directos, mientras que las fuentes secundarias, como publicaciones científicas y guías prácticas del PMI, ofrecen un marco teórico y contextual que enriquece el análisis. Hernández Sampieri (2014)

El enfoque de investigación adoptado es principalmente cualitativo, ya que se centra en comprender fenómenos complejos y poco estructurados a través del análisis de datos no numéricos. Este enfoque es particularmente adecuado para explorar las dinámicas y desafíos asociados con el diseño de PMO en diferentes contextos organizacionales (Yin, 2018).

Finalmente, se describen los tipos de investigación utilizados: descriptiva y exploratoria. La investigación descriptiva permite caracterizar situaciones, procesos y comportamientos observables, mientras que la investigación exploratoria genera propuestas iniciales sobre la

implantación de PMO bajo metodologías novedosas, buscando mejorar la eficiencia operativa desde su diseño Hernández Sampieri (2014) y Sambino (2000).

La investigación descriptiva permite identificar las características y prácticas de las PMO en organizaciones medianas y grandes, estableciendo un marco claro sobre sus desafíos. La investigación exploratoria facilita la generación de nuevas ideas y la detección de tendencias en un campo dinámico, apoyando la formulación de hipótesis para futuros estudios. Ambas metodologías ofrecen una base integral para desarrollar la guía metodológica, abarcando aspectos descriptivos y exploratorios del tema.

3.1. Fuentes de información

Las fuentes de información son los recursos utilizados para obtener datos y conocimientos necesarios para la investigación y actúan como la base que garantiza tanto la validez como la calidad de una investigación. Gracias a ellas se accede a datos primarios y secundarios fundamentales para desarrollar el análisis y aportar al avance del conocimiento científico. Por ejemplo, para Sabino (1992) las fuentes de información están definidas como la persona, organización u objeto de los que se obtienen datos para ser analizados, y, por otra parte, para Hernández Sampieri (2014) las fuentes de información son los recursos que permiten obtener datos relevantes para plantear, contextualizar y resolver un problema de investigación.

Estas fuentes pueden ser de dos tipos: primarias y secundarias. Las fuentes de información primarias son aquellas que proporcionan datos originales y no interpretados. En el contexto de este proyecto, las fuentes primarias incluyen estudios y encuestas realizados específicamente para esta investigación. Estas fuentes son fundamentales, ya que ofrecen información directa y actualizada sobre el tema de estudio (Sabino, 2000). Las encuestas y estudios analizados proporcionan datos que son esenciales para comprender el comportamiento de las PMO en entornos globales en empresas medianas y grandes. Estos

datos permiten obtener una visión detallada y precisa de la realidad de los profesionales vinculados a la gestión de proyectos y las PMO, lo que facilita la formulación de conclusiones y recomendaciones para la implementación de nuevas PMO basadas en evidencia.

Por otra parte, las fuentes de información secundarias son aquellas que recopilan, analizan e interpretan datos provenientes de fuentes primarias. En este proyecto, las fuentes secundarias incluyen libros, artículos científicos y bases de datos que ofrecen un análisis crítico y contextualización de la información primaria. Estas fuentes son valiosas para complementar y contrastar los datos obtenidos de las fuentes primarias. Por ejemplo, para el caso de los diferentes estudios y encuestas de PMCollege, (2022 y 2025), PMO Squad (2024), Sciforma (2025), Wellingtone (2025), PricewaterhouseCoopers (2022) y (2023) y PMI (2022), se han presentado los datos como fuentes primarias, pero también han existido artículos o estándares del PMI que se sitúan esos datos primarios en un contexto más amplio, facilitando la comprensión de su relevancia y aplicabilidad y que finalmente ayudan a identificar tendencias y patrones que pueden no ser evidentes a partir de los datos primarios por sí solos

3.1.1 Fuentes primarias

Las fuentes de información primarias son esenciales para cualquier investigación, ya que proporcionan datos originales y no interpretados que permiten obtener una visión directa y actualizada del fenómeno estudiado. Para este proyecto, las fuentes primarias incluyen estudios y encuestas realizados específicamente a PMO, los cuales son fundamentales para comprender su comportamiento en entornos globales de empresas medianas y grandes.

Para Hernández Sampieri (2014) las fuentes primarias contienen información original y que no han sido interpretadas ni evaluadas por terceros, es decir, son de primera mano de los autores, resultantes de ideas, conceptos, teorías y hallazgos generados por los propios autores o investigadores. Además, para Creswell (2014) las fuentes primarias son datos obtenidos directamente por el investigador mediante encuestas, entrevistas, observación o experimentos.

Las fuentes primarias usadas en este proyecto consistieron en las encuestas realizadas por diversos autores, principalmente PMCollege, (2022 y 2025), PMO Squad (2024), Sciforma (2025), Wellington (2025), PricewaterhouseCoopers (2022) y (2023) y PMI (2022). Estos estudios ofrecen una visión detallada de las prácticas actuales, los desafíos y las áreas de mejora en la gestión de proyectos. Los datos recopilados permiten identificar patrones, brechas y oportunidades que son esenciales para el diseño de una PMO y que deben ser considerados en una guía metodológica efectiva.

Un caso representativo que ilustra la relevancia de las fuentes primarias es el estudio realizado por PMCollege (2022), que obtiene información de las funciones de las PMO en diversas organizaciones y proporciona los indicadores clave de desempeño típicos de las mismas. Esta información, resulta fundamental para comprender cómo las PMO de alto rendimiento consiguen alinear sus iniciativas con la estrategia corporativa y aportar valor a la organización. Asimismo, el informe elaborado por PricewaterhouseCoopers (2022) estudia las características propias de las PMO maduras y su influencia en los niveles directivos superiores de las empresas. Estos estudios reflejan el comportamiento actual de las PMO y sustentan la escalabilidad de la guía metodológica.

3.1.2 Fuentes secundarias

Las fuentes de información secundarias son esenciales para complementar y contextualizar los datos obtenidos de las fuentes primarias. Estas fuentes incluyen libros, artículos científicos, informes y bases de datos que ofrecen un análisis crítico y una visión más amplia del tema de estudio. En este proyecto, las fuentes secundarias aportan el marco teórico y contextual necesario para analizar y entender mejor las PMO y sus marcos de desarrollo en las organizaciones.

Para Hernández Sampieri (2014) las fuentes secundarias son aquellas que contienen información ya procesada, interpretada o analizada por otros autores, por otro lado, para Yin

(2018) las fuentes secundarias son aquellos documentos, archivos, informes y literatura que sirven como evidencia indirecta.

Como fuentes secundarias se analizaron para este trabajo diversas guías prácticas y estándares del PMI que son fundamentales para el diseño de una PMO. Por ejemplo, la "Oficinas de Dirección de Proyectos: Una Guía Práctica" PMI (2025)", la "Gobernanza de portafolios, programas y proyectos: una guía práctica", PMI (2016) y la "Liderando la transformación de la IA: estrategias organizativas para profesionales de proyectos" PMI, (2024) los cuales son documentos que ofrecen un marco estructurado para el diseño de PMO, gobernanza de portafolios, programas y proyectos y además consideraciones para lo anterior en el marco del abordaje de la IA. Estos documentos proporcionan las bases metodológicas y las mejores prácticas que deben ser consideradas en el diseño de una PMO efectiva.

Los libros sobre el diseño de PMO, gobernanza de portafolios y proyectos, e inteligencia artificial son fundamentales para crear una guía metodológica relevante. Estas obras ofrecen marcos actualizados, buenas prácticas, recopiladas a través de la experiencia de múltiples profesionales y proyectos. En particular la inclusión de IA resulta crucial producto de su impacto creciente en la gestión de proyectos y en la toma de decisiones. Así, estos recursos enriquecen la guía y garantizan PMO adaptables a un entorno empresarial dinámico

3.2. Métodos de Investigación y estrategias lógicas de razonamiento

De forma sencilla se podría definir que un método de investigación es la forma organizada en que se estudia algo para entenderlo mejor o encontrar respuestas. Para autores como Hernández Sampieri (2014) los métodos de investigación son formas organizadas y sistemáticas de abordar un problema científico, definiendo cómo se recolectan, analizan e interpretan los datos, por otra parte, para Yin (2018) los métodos de investigación son diseños estructurados que permiten recolectar y analizar evidencia empírica.

Respecto a las estrategias lógicas de razonamiento, las cuales son las formas de pensar que guían el proceso de investigación, y que permiten construir el razonamiento científico, formular hipótesis y validar resultados, vinculando la evidencia empírica con las proposiciones teóricas en una investigación. Para Creswell (2014) las estrategias de razonamiento permiten construir significados desde los datos hacia las teorías o de teorías para probarlas con datos empíricos. Además, para Bunge (1983) las estrategias lógicas de pensamiento son formas sistemáticas de razonar en la ciencia.

De lo anterior se puede decir que, los métodos de investigación representan el conjunto de técnicas que se utilizarán para recolectar y analizar datos de las encuestas PMCollege, (2022 y 2025), PMO Squad (2024), Sciforma (2025), Wellingtone (2025), PricewaterhouseCoopers (2022) y (2023) y PMI (2022). mientras que las estrategias lógicas de razonamiento guían el modo en que se interpretarán esos datos para construir conocimiento útil y aplicable. Por ejemplo, el razonamiento inductivo permitirá identificar patrones emergentes en las prácticas de gestión de proyectos en organizaciones medianas, mientras que el razonamiento deductivo facilitará validar la estructura de la guía propuesta a partir de los principios del modelo PMO Value Ring™.

En resumen, los métodos de investigación son las formas que usaremos para recoger y analizar información, como realizar entrevistas o encuestas. Por otro lado, las estrategias lógicas de razonamiento son las que nos ayudan a entender y dar sentido a esos datos para que sean útiles. Por ejemplo, usando el razonamiento inductivo podemos descubrir tendencias o patrones en cómo gestionan los proyectos las empresas medianas, y con el razonamiento deductivo comprobamos si la guía propuesta encaja bien con los principios del modelo PMO Value Ring™.

Para este trabajo los métodos de investigación ayudaron a procesar los datos de las encuestas del PMCollege, (2022 y 2025), PMO Squad (2024), Sciforma (2025), Wellingtone

(2025), PricewaterhouseCoopers (2022) y (2023) y PMI (2022), entre otros y las estrategias lógicas de razonamiento ayudan a crear un razonamiento vinculado al Value Ring™ de PMI (2025) y las organizaciones medianas y grandes.

En el caso particular del proyecto “Guía metodológica para el diseño de Oficinas de Gestión de Proyectos (PMO), basada en el enfoque PMO Value Ring™ de PMI (2025), aplicada a organizaciones medianas y escalable a grandes empresas.”, se utilizó un enfoque de investigación mixto, para desarrollar una guía metodológica que oriente el diseño de Oficinas de Gestión de Proyectos (PMO) basadas en el enfoque PMO Value Ring™ del PMI (2025), el enfoque de investigación mixto es el más adecuado porque permite combinar el enfoque cualitativo y el enfoque cuantitativo: por el lado cualitativo, ayuda a comprender cómo funcionan realmente las organizaciones, qué retos enfrentan, cómo toman decisiones y qué esperan de una PMO; y por otro lado, el enfoque cuantitativo, que permite medir, comparar y validar con datos concretos la utilidad y aplicabilidad de la guía propuesta. Esta combinación es buena para empresas medianas y para empresas grandes que necesitan reglas más claras y pruebas de lo que hacen. El enfoque mixto permite tomar la evidencia de las encuestas realizadas por los estudios mencionados recopilando así experiencias reales, y luego aplicar esta información a la propuesta de diseño aplicando el marco de referencia de Value Ring™ del PMI (2025). De esta forma, se construye una propuesta sólida desde el punto de vista técnico, sino también realista, de forma que se cuente con una guía que realmente funcione en el mundo real.

Por otro lado, respecto a los tipos de investigación, para Hernández Sampieri (2014) el tipo de investigación exploratoria se utiliza cuando el problema de investigación es poco conocido o no ha sido suficientemente estudiado. Por otro lado, para Sambino (2000) el tipo de investigación descriptiva busca presentar una imagen detallada del fenómeno estudiado, sin intervenir ni modificar sus condiciones. Los tipos de investigación empleados en este estudio

incluyen la investigación descriptiva, que permite caracterizar situaciones, procesos y conductas observables identificadas a partir de las encuestas realizadas. Esto facilita la adaptación de la propuesta PMO Value Ring™ del PMI (2025) a los principales enfoques requeridos por empresas medianas y grandes a nivel global.

El tipo de investigación descriptiva permitió estudiar las encuestas realizadas por PMCollege (2022 y 2025), PMO Squad (2024), Sciforma (2025), Wellingtone (2025), PricewaterhouseCoopers (2022 y 2023) y PMI (2022), evidenciando que existe una tendencia clara por parte de estas organizaciones a demandar servicios de PMO alineados con la generación de valor, la estandarización de procesos, la gestión eficiente de portafolios y el soporte estratégico para la toma de decisiones, siendo entonces que los principales servicios requeridos se centran en la alineación estratégica de proyectos con los objetivos empresariales, la medición y reporte del valor generado por la PMO, la implementación de metodologías flexibles y adaptables a distintos contextos, y el desarrollo de capacidades para la gestión del cambio y la innovación. Además, las empresas medianas y grandes priorizan servicios como la definición y seguimiento de indicadores clave de desempeño (KPIs), la gestión centralizada de riesgos, la optimización de la asignación de recursos y el soporte en la transformación digital, incluyendo la integración de herramientas de inteligencia artificial para mejorar la eficiencia operativa. Por esto, resulta fundamental que la propuesta de la PMO basada en el enfoque PMO Value Ring™ del PMI (2025) se centre en un grupo de servicios especialmente orientados a satisfacer estas necesidades: el diseño de marcos de gobernanza claros, la provisión de herramientas para la toma de decisiones informada, el acompañamiento en la gestión del cambio organizacional y la capacidad para adaptarse a los retos tecnológicos emergentes. De este modo, la PMO no solo ayuda a que los proyectos se realicen bien, sino que también hace que las empresas sean más rentables y puedan mantenerse en el tiempo, adaptándose a los cambios del mercado.

Asimismo, se recurrió a la investigación exploratoria para generar propuestas iniciales sobre la implantación de oficinas de gestión de proyectos (PMO) bajo la metodología PMO Value Ring™ del PMI (2025), con el objetivo de optimizar la eficiencia operativa de las PMO. Este tipo de investigación resulta muy útil cuando se abordan metodologías novedosas y poco difundidas a nivel global, como es el caso del Value Ring™ del PMI (2025), ya que permite explorar contextos en los que existe escasa evidencia previa sobre su aplicación. La investigación exploratoria facilita identificar retos, características particulares y necesidades específicas de organizaciones medianas y grandes, permitiendo formular hipótesis y enfoques adaptados a realidades diversas de estas empresas. Además, con la información obtenida mediante la investigación descriptiva, se pueden reconocer patrones emergentes, oportunidades de mejora y posibles barreras en la adopción del Value Ring™ del PMI (2025), siendo que la guía aborde ese problema y lo soluciones, enfatizando en lo que se necesita según las encuestas en el entorno actual.

En esta investigación se emplearon las estrategias lógicas Analítico-sintético, inducción y deducción, las cuales orientaron el proceso de reflexión e integración de la información obtenida a través de las técnicas empleadas. A continuación, se describe con mayor detalle cada una de ellas y cómo se utilizaron en el trabajo

3.2.1. Analítico-sintético

La estrategia analítico-sintética combina el análisis, que descompone un fenómeno, con la síntesis, que integra sus partes para formarse una idea global. Este razonamiento permitió comprender mejor el objeto de estudio y organizar el conocimiento obtenido.

La estrategia analítico-sintética constituye un aspecto fundamental en la elaboración de la Guía metodológica, ya que permite abordar el fenómeno desde una perspectiva integral y rigurosa. Su uso principal, responde a la necesidad de comprender en profundidad los elementos que configuran el funcionamiento y que ayuden a entender cómo afectan la

implantación de una PMO, así como de generar un marco metodológico adaptado a las realidades de empresas medianas y grandes.

En la fase analítica, se descompuso el objeto de estudio para identificar y examinar cada uno de sus componentes esenciales. Por ejemplo, se analizaron las funciones y servicios que propone el modelo PMO Value Ring™ de PMI (2025), los indicadores de valor que permiten medir el impacto de la PMO en la organización, los roles que intervienen en su gestión, los diferentes niveles de madurez que puede alcanzar una oficina de proyectos y los mecanismos de gobernanza que aseguran su alineación estratégica. El propósito de este análisis detallado es detectar cómo cada elemento contribuye a la generación de valor y qué desafíos pueden surgir en su implementación. Así, al examinar los resultados de las encuestas del PMCollege, (2022 y 2025), PMO Squad (2024), Sciforma (2025), Wellintone (2025), PricewaterhouseCoopers (2022) y (2023) y PMI (2022), no solo se buscó ver qué se repite o qué falta, sino entender por qué algunas PMO tienen éxito y otras encuentran dificultades. Esto es clave para poder dar recomendaciones a abordar en la guía metodológica y que realmente sirvan en diferentes tipos de empresas.

La fase sintética consiste en juntar la información que ya se analizó y organizarla en un modelo fácil de usar como guía. Esta parte se hace siguiendo los pasos del método PMO Value Ring™ del PMI (2025), dándole importancia a lo que funciona en oficinas de proyectos de alto rendimiento. El propósito es unir todos los datos en una sola propuesta ordenada, definiendo fases y herramientas claras para ayudar a crear y poner en marcha la PMO según el método PMO Value Ring™ del PMI (2025). En la fase sintética, el enfoque se centra en consolidar los cinco grupos de acciones fundamentales que deben desarrollarse en el diseño de la PMO: el Desarrollo y la Alineación Organizacional, los Elementos Estratégicos de la PMO, el Diseño y la Estructura de la PMO, la Operación y el Rendimiento de la PMO, y finalmente la Mejora y la Eficacia de la PMO. Mediante esta integración ordenada de estos criterios y recomendaciones,

la guía no solo responde a las necesidades de las empresas medianas, sino que también puede adaptarse fácilmente a compañías más grandes. Así, se asegura que siga las mejores prácticas internacionales y que sea útil, clara y válida para distintos tipos de empresas, ayudando a enfrentar los retos actuales y futuros en la gestión de proyectos.

El enfoque analítico-sintético aporta profundidad y sentido al trabajo, ya que permite pasar de la observación detallada de los componentes clave a la construcción de una propuesta metodológica robusta, justificada y alineada con los objetivos del estudio. Así, cada elemento analizado y sintetizado contribuye a que la guía sea una herramienta útil y efectiva para el diseño de PMO capaces de generar valor a la organización.

3.2.2. Inducción

El razonamiento inductivo parte de observaciones particulares para llegar a conclusiones generales. Además, para este caso concreto, es clave para crear la guía metodológica porque ayuda a obtener ideas generales a partir del estudio de casos reales y de la experiencia que se vive en distintas PMO globales. Mediante este enfoque, se pueden entender mejor los patrones y factores importantes que afectan a las oficinas de proyectos en las empresas, lo que permite hacer recomendaciones prácticas y adaptadas correctamente a la realidad.

Para este trabajo, la aplicación del razonamiento inductivo se ejecutó en varias fases complementarias. En primer lugar, se analizaron datos procedentes de encuestas internacionales y estudios sectoriales sobre el desempeño de las PMO en organizaciones medianas, profundizando en aspectos como los roles desempeñados, los servicios ofrecidos, los niveles de madurez alcanzados, los principales desafíos enfrentados y los resultados obtenidos. A partir de este análisis, se identificaron regularidades y comportamientos recurrentes, tales como las funciones más habituales de las PMO, los indicadores de valor que

se emplean con mayor frecuencia para medir su impacto, así como los factores internos y externos que favorecen o limitan su desempeño.

La integración de estos ejemplos concretos de razonamiento inductivo en el proyecto permitió inferir actividades, buenas prácticas y recomendaciones que poseen validez general y pueden ser aplicadas, con los ajustes necesarios, en diferentes contextos organizativos. De este modo, los hallazgos derivados del análisis inductivo se organizaron en una estructura metodológica coherente, basada en el modelo PMO Value Ring™ de PMI (2025), específicamente adaptada para responder a las necesidades, capacidades y particularidades de las organizaciones medianas. Así, el razonamiento inductivo no solo enriquece el contenido de la guía, sino que asegura que las propuestas resultantes estén firmemente ancladas en la realidad y sean efectivas para la mejora del diseño, implantación y gestión de las PMO en empresas de este segmento.

3.2.3. Deducción

En el desarrollo de la guía metodológica, la aplicación del razonamiento deductivo ha sido esencial para garantizar que las recomendaciones y propuestas estén sólidamente fundamentadas en principios teóricos reconocidos y en modelos internacionales de referencia. La estrategia lógica del razonamiento deductivo constituye un enfoque metodológico que se inicia a partir de principios generales y permite derivar conclusiones específicas. Su propósito es aplicar el conocimiento teórico para resolver situaciones particulares. (Quirós, 2022)

Esta estrategia ha permitido partir de premisas generales y ampliamente aceptadas sobre el valor que debe aportar una PMO, especialmente aquellas recogidas en el modelo PMO Value Ring™ del PMI (2025), y deducir hacia conclusiones y soluciones específicas adaptadas a la realidad de organizaciones medianas, que suelen presentar estructuras menos complejas, recursos más limitados y necesidades eminentemente tácticas.

La deducción, en este contexto, no se ha limitado a la mera aplicación de directrices universales, sino que ha sido un proceso reflexivo y crítico.

En este caso, la deducción se ha usado de manera reflexiva y crítica, buscando comprender cómo los principios de generación de valor definidos por el PMO Value Ring™ del PMI (2025), pueden ser ajustados para responder a los retos concretos que enfrentan las organizaciones, asegurando que la implantación de la PMO no solo sea viable, sino también efectiva en términos de alineación estratégica y optimización operativa. De este modo, la deducción ha servido como puente entre el conocimiento teórico y la práctica, permitiendo extraer conclusiones que orientan la toma de decisiones y el diseño metodológico, siempre en sintonía con la finalidad última del trabajo: crear un marco útil, claro y adaptado que impulse la mejora tangible en la gestión de proyectos.

Así, al asumir que el modelo PMO Value Ring™ del PMI (2025), aporta un enfoque ordenado para el diseño de oficinas de proyectos capaces de entregar valor medible, permite concluir que su correcta aplicación en entornos organizativos contribuye directamente a mejorar la alineación de los objetivos estratégicos y la eficiencia en la ejecución de las actividades.

Este enfoque deductivo ayuda a que la guía sea lógica y consistente, asegurando que las recomendaciones se basan tanto en la experiencia como en principios reconocidos a nivel internacional, dotando al trabajo de sentido, procurando asegurar que cada propuesta responda a la realidad concreta de las empresas y cumpla con el propósito central de generar valor sostenible a través de la PMO

3.3. Herramientas

Las herramientas se pueden definir como instrumentos técnicos y administrativos que permiten aplicar metodologías de gestión de proyectos de forma estructurada. (Kerzner, 2017) o mecanismos aplicados en los proyectos para realizar el trabajo requerido del proyecto,

facilitando la aplicación de los principios de gestión de proyectos (Project Management Institute, 2021).

Para esta guía, se eligieron varias herramientas prácticas y administrativas que ayudan a pasar de la teoría a la acción de forma sencilla y útil. Cada herramienta se seleccionó porque facilita que la gestión de la PMO sea más eficiente, siempre pensando en los objetivos de la organización y asegurando que los resultados sean de valor.

Las técnicas de facilitación se emplearon para estructurar y organizar el trabajo individual, favoreciendo la claridad en el análisis y la toma de decisiones fundamentadas PMI (2023), apoyando la creación de un proceso ordenado que permitió identificar de manera sistemática las causas de fracaso y los factores críticos de éxito, así como definir con precisión los objetivos y lineamientos de la guía metodológica

Se utilizaron técnicas de priorización para ordenar tareas, servicios y elementos en función de su relevancia e impacto. Este enfoque resultó esencial en la definición de los servicios a ofrecer por la PMO y en la selección de buenas prácticas internacionales más pertinentes, contribuyendo a orientar las decisiones estratégicas y a optimizar la asignación de recursos, asegurando que la guía enfocara sus esfuerzos en los aspectos más relevantes para la organización.

El análisis causa raíz permitió identificar y profundizar en los problemas y sus causas principales PMI (2023), especialmente en la etapa de diagnóstico de fracasos pasados en proyectos de PMO. Gracias a esta herramienta, se diseñaron soluciones efectivas y adaptadas, garantizando que la guía abordara los retos organizativos reales y facilitando la prevención de errores en futuras implementaciones.

Se recurrió al análisis de alternativas para comparar diferentes opciones antes de tomar decisiones estratégicas PMI (2023), como la selección del marco metodológico más adecuado o la estrategia de implementación de la guía. Su aplicación permitió optimizar el uso de

recursos y maximizar los resultados, asegurando la elección de soluciones alineadas con los objetivos del proyecto.

La observación directa se utilizó para obtener datos cualitativos sobre procesos y comportamientos organizativos PMI (2023). Esta herramienta proporcionó evidencia empírica que reforzó el análisis situacional y facilitó la adaptación de la guía a las características concretas de cada empresa, aumentando su relevancia y aplicabilidad.

El análisis de documentos resultó clave para examinar registros y fuentes escritas, extrayendo información fundamental y validando datos relevantes. Su utilización garantizó la solidez y fiabilidad de las propuestas metodológicas, así como la alineación con estándares internacionales y el marco PMO Value Ring™.

La Matriz de probabilidad/impacto permitió evaluar los riesgos identificados en función de su probabilidad de ocurrencia y el impacto que tendrían en el proyecto, PMI (2023) se utilizó durante la fase de planificación para priorizar los riesgos, facilitando la toma de decisiones sobre las acciones de respuesta más adecuadas y asegurando que los recursos se destinen a gestionar los riesgos de mayor relevancia.

Las Hojas de verificación como listas estructuradas para recopilar y controlar información relevante sobre procesos, tareas o eventos, PMI (2023) se emplearon para registrar el cumplimiento de actividades clave y verificar que los entregables cumplieran con los estándares definidos, aportando rigor y trazabilidad al avance del proyecto.

Los métodos de comunicación, que incluyen técnicas y canales para garantizar el flujo eficaz de información entre los miembros del equipo y los interesados, PMI (2023) se utilizaron para definir sistemas de comunicación interna y externa, como reuniones periódicas, informes y canales digitales, asegurando que todos los participantes estuvieran informados y alineados con los objetivos y avances del proyecto.

El Juicio de expertos, el cual se basa en la consulta a profesionales con experiencia relevante para validar decisiones, analizar riesgos y seleccionar buenas prácticas, PMI (2023), fu utilizado para contrastar las propuestas metodológicas y ajustar el enfoque de la PMO a las características específicas del sector y de la organización.

La revisión de la información histórica, la cual consiste en analizar registros y documentación de proyectos anteriores para identificar tendencias, errores recurrentes y factores de éxito PMI (2023), fue esencial para aprender de experiencias previas, fundamentar los criterios de diseño y evitar la repetición de fallos en la nueva implantación.

La gestión de la información, que engloba los sistemas y procedimientos para recopilar, almacenar, proteger y distribuir datos relevantes del proyecto PMI (2023), se utilizó para implementaron repositorios digitales de acceso para asegurar la disponibilidad y la seguridad de la información, facilitando la toma de decisiones informada y el seguimiento de actividades.

El análisis de interesados, el cual permite identificar a las partes implicadas en el proyecto, comprender sus expectativas y planificar estrategias de gestión y comunicación PMI (2023) fue implementada para realizar un mapeo de interesados y se definir acciones específicas para involucrarlos y gestionar sus intereses, asegurando el apoyo necesario para el éxito de la PMO.

Las herramientas de control de cambios, que incluyen procedimientos y registros para gestionar las modificaciones en alcance, cronograma o recursos PMI (2023), ayudaron a establecer un sistema formal de solicitud, evaluación y aprobación de cambios, garantizando que cualquier ajuste se realizara de forma controlada y documentada, minimizando el impacto negativo en el proyecto.

El diagrama de flujo de procesos, que permite representar gráficamente las etapas y actividades del proyecto, facilitando la comprensión y la optimización de los procesos internos

PMI (2023) de la PMO, permitió identificar ineficiencias y oportunidades de mejora en la gestión de proyectos.

El uso de estas quince herramientas del PMI (2023) ayudó a convertir ideas y buenas prácticas internacionales en pasos prácticos. Cada herramienta aportó algo concreto al éxito del proyecto, desde analizar a fondo por qué fallan los proyectos hasta definir qué significa tener éxito. Así, se creó una guía clara y eficaz para diseñar e implantar PMO que generen valor de forma sostenible

3.4. Supuestos y restricciones

Los supuestos y las limitaciones orientan la planificación de los proyectos. Son útiles para anticipar cambios y adaptar las acciones cuando sea necesario. Revisarlos regularmente permite identificar tanto dificultades como oportunidades, facilitando así una toma de decisiones adecuada en la oficina de gestión de proyectos. Gestionar correctamente estos aspectos resulta clave para actuar con realismo y adaptarse ante variaciones externas o de recursos.

Los supuestos son factores que se consideran ciertos en la planificación, sin requerir pruebas. (Kerzner, 2017) y se utilizan para continuar con la planificación cuando no se dispone de información completa, pero se necesita avanzar. Por otra parte, las restricciones se refieren a limitaciones que pueden impactar el desarrollo del proyecto, tales como el alcance, el tiempo, los costos, los recursos o la calidad. (Project Management Institute, 2021)

Por ello, resulta imprescindible establecer un mecanismo de revisión periódica que permita contrastar los supuestos y restricciones con la realidad operativa de cada organización en donde se estén implementado la guía metodológica para el diseño de la PMO, asegurando que sigan siendo pertinentes y que cualquier desviación se detecte a tiempo. Esta práctica ayuda a prever posibles problemas y a ajustar la forma de trabajar de la PMO, consiguiendo mejores resultados y preparándose mejor para los retos que puedan aparecer en los proyectos.

Así, gestionar de forma anticipada estos aspectos se convierte en algo clave para que la oficina de gestión de proyectos tenga éxito a largo plazo.

A continuación, en la Tabla 10, se describen los principales supuestos y restricciones utilizadas en el trabajo.

Tabla 10

Supuestos y restricciones para el diseño de una PMO

Objetivo	Supuestos	Restricciones
Analizar los enfoques, marcos y metodologías existentes para el diseño y configuración de Oficinas de Gestión de Proyectos (PMO), con el fin de identificar los elementos, prácticas y lineamientos más pertinentes para su diseño.	El modelo PMO Value Ring™ de PMI (2025) es adaptable a distintos sectores y niveles de madurez	El acceso limitado a documentación técnica podría dificultar su análisis profundo.
Diagnosticar las principales causas de fracaso en proyectos de diseño de PMO y los factores críticos de éxito identificados en estudios globales (PMI, PwC, PMO Global Institute) incorporando en la guía las mejores prácticas asociadas a los factores de éxito y eliminando las asociadas a las causas de fracaso.	Los estudios globales reflejan tendencias aplicables a organizaciones medianas y grandes. Los factores críticos de éxito identificados en estudios internacionales son transferibles a contextos similares	La amplia variedad de industrias en organizaciones medianas podría dificultar la contextualización del diagnóstico. La falta de acceso a datos desagregados por tipo de organización podría dificultar la identificación de causas específicas.
Elaborar una guía metodológica para gestionar proyectos de diseño de PMO, basada en un marco que integre elementos organizativos, componentes estructurales, experiencia del cliente y generación de valor,	Las organizaciones cuentan con una estructura mínima para aplicar los procesos definidos.	La resistencia al cambio por parte de equipos internos podría dificultar la adopción de una metodología estandarizada.

Objetivo	Supuestos	Restricciones
organizados por las fases de exploración, diseño, despliegue, mejora y realización, fomentando la mejora continua, el aporte de valor y la propuesta de indicadores y criterios para la evaluación de su eficacia.	Se supone que las organizaciones cuentan con sistemas básicos de medición y seguimiento	La falta de datos históricos o métricas confiables podría dificultar la evaluación objetiva del impacto.
Validar la propuesta de la guía metodológica mediante su revisión y retroalimentación con al menos 2 empresas, con el fin de evaluar su utilidad práctica, claridad, tiempo estimado de implementación, nivel de interés organizacional y posibles mejoras para su adopción real.	Los sectores involucrados están dispuestos a recibir capacitación y adoptar prácticas estandarizadas.	La diversidad organizacional, cultural y técnica entre sectores podría dificultar una implementación uniforme.

Nota: Principales supuestos y restricciones para el diseño de una PMO. Elaboración propia

3.5. Entregables

Tener claros los entregables en un proyecto es fundamental porque ayuda a aclarar lo que se espera lograr, mejora la comunicación entre los participantes y permite que cada uno entienda bien la forma final que se procura de los mismos, además, definir los entregables facilita seguir el progreso y comprobar si se están cumpliendo los objetivos establecidos.

Los entregables en la dirección de proyectos se definen como todo producto, resultado o capacidad distintiva y comprobable que se requiere generar para finalizar de manera satisfactoria un proceso, fase o proyecto (Project Management Institute, 2021) o bien, como los resultados derivados de las actividades del proyecto pueden incluir productos, servicios o documentos y establecidos mediante acuerdos entre el equipo de gestión y las partes interesadas durante la fase de planificación. (Malsam, 2025)

Para el caso de la guía para el diseño de PMO, en la Tabla 11, se describen los principales entregables asociados a cada objetivo específico del trabajo. La presentación de

cada entregable en relación con su objetivo específico favorece la comprensión integral del alcance del proyecto y la alineación de expectativas.

Tabla 11

Entregables

Objetivo	Entregable
Analizar los enfoques, marcos y metodologías existentes para el diseño y configuración de Oficinas de Gestión de Proyectos (PMO), con el fin de identificar los elementos, prácticas y lineamientos más pertinentes para su diseño.	Matriz comparativa de procesos, herramientas y lineamientos: Tabla que muestra y compara los procesos, herramientas y recomendaciones más relevantes del PMO Value Ring™ de PMI, (2025) y otras referencias internacionales, ayudando a elegir las mejores prácticas para adaptar a cada caso
Diagnosticar las principales causas de fracaso en proyectos de diseño de PMO y los factores críticos de éxito identificados en estudios globales (PMI, PwC, PMO Global Institute) incorporando en la guía las mejores prácticas asociadas a los factores de éxito y eliminando las asociadas a las causas de fracaso.	Informe de diagnóstico: Análisis que identifica las principales causas de fracaso en proyectos de diseño de PMO y destaca los factores clave de éxito, comparando experiencias internacionales para extraer lecciones aprendidas
Elaborar una guía metodológica para gestionar proyectos de diseño de PMO, basada en un marco que integre elementos organizativos, componentes estructurales, experiencia del cliente y generación de valor, organizados por las fases de exploración, diseño, despliegue, mejora y realización, fomentando la mejora continua, el aporte de valor y la propuesta de indicadores y criterios para la evaluación de su eficacia.	Guía metodológica estructurada: Documento que detalla los pasos sugeridos a ejecutar para el diseño de la PMO, los organiza en las etapas de: Exploración, Diseño, Despliegue, Mejora y Realización
Validar la propuesta de la guía metodológica mediante su revisión y retroalimentación con al menos 2 empresas, con el fin de evaluar su utilidad práctica, claridad, tiempo estimado de implementación, nivel de interés organizacional y posibles mejoras para su adopción real.	Presentación de los resultados obtenidos de la retroalimentación con empresas para evaluar la utilidad práctica

Nota: Entregables del proyecto en correspondencia con cada objetivo específico. Elaboración propia

4 Desarrollo

4.1. Enfoques, marcos y metodologías existentes para el diseño y configuración de Oficinas de Gestión de Proyectos (PMO)

En esta sección se analizarán los enfoques, marcos y metodologías actuales para el diseño y configuración de Oficinas de Gestión de Proyectos (PMO). Se abordará primero una introducción al diseño de PMO, seguida de un repaso por la evolución de los modelos y enfoques. Posteriormente, se presentará una revisión comparativa de metodologías internacionales, se identificarán las principales causas de éxito y fracaso en el diseño de PMO y, finalmente, se propondrá una guía metodológica integral para su implantación y mejora continua.

4.1.1. Introducción al diseño de Oficinas de Gestión de Proyectos (PMO)

El diseño de una Oficina de Gestión de Proyectos (PMO) es una decisión estratégica, más que una iniciativa puramente operativa o administrativa. Históricamente, muchas organizaciones abordaron la creación de PMO para el control de cronograma, costos y cumplimiento metodológico en los proyectos; sin embargo, en las encuestas mundiales PMCollege (2022 y 2025), PMO Squad (2024), Sciforma (2025), Wellingtone (2025), PricewaterhouseCoopers (2022 y 2023) y el propio PMI (2022), y la evolución de los estándares internacionales en gestión de proyectos como los del PMI (Guía del PMBOK) demuestran que este enfoque resulta insuficiente en entornos organizacionales complejos, dinámicos y orientados al valor.

Diseñar una PMO implica mucho más que definir una estructura organizativa o seleccionar un conjunto de procesos. Supone establecer un propósito claro, determinar el alcance de los servicios, definir mecanismos de gobernanza, identificar las competencias requeridas, establecer métricas de desempeño y, especialmente, comprender el contexto organizacional en el que la PMO operará. En este sentido, no existe un modelo único de PMO

aplicable de forma universal, sino que su diseño debe responder a las características específicas de cada organización, tales como su estrategia, estructura, cultura, nivel de madurez y sector de actividad.

Diversos estudios PMCollege (2022 y 2025), PMO Squad (2024), PricewaterhouseCoopers (2022 y 2023) evidencian que una proporción significativa de PMO fracasa o entra en etapas tempranas de crisis debido a deficiencias en su diseño inicial, particularmente cuando se adoptan modelos rígidos, estandarizados o desconectados de las necesidades reales de los clientes internos. Estas PMO suelen percibirse como estructuras burocráticas, con bajo impacto estratégico y limitada capacidad para demostrar su aporte de valor, lo que deriva en pérdida de apoyo ejecutivo y cuestionamiento de su continuidad.

En respuesta a estas limitaciones, los enfoques contemporáneos de diseño de PMO enfatizan la necesidad de adoptar marcos metodológicos que integren de manera coherente la estrategia organizacional, la provisión de servicios, la experiencia del cliente y la medición sistemática del valor. Bajo esta perspectiva, la PMO se concibe como un proveedor interno de servicios orientados a resultados, cuya relevancia se sustenta en la capacidad de generar beneficios tangibles y percibidos para la organización.

En este contexto, el PMO Value Ring™ del Project Management Institute (PMI, 2025) emerge como el marco más reciente y específico para el diseño de PMO, al proponer una visión integral que articula los elementos organizacionales de base, los componentes estructurales de la PMO y un ciclo iterativo de generación y realización de valor. Este enfoque supera las limitaciones de modelos anteriores y sienta las bases para el desarrollo de PMO adaptativas, orientadas al cliente y alineadas estratégicamente.

4.1.2. Evolución de los enfoques y modelos de PMO

La evolución de las Oficinas de Gestión de Proyectos ha estado vinculada a la transformación de la gestión de proyectos y a los cambios en las prioridades estratégicas de las

organizaciones. A lo largo del tiempo, las PMO han transitado desde enfoques eminentemente técnicos hacia modelos más estratégicos y orientados a la generación de valor.

En sus primeras etapas, entre las décadas de 1950 y 1970, las funciones asociadas a la gestión de proyectos se centraban en el control de cronogramas, costos y recursos, con un énfasis marcado en herramientas técnicas como el Método de la Ruta Crítica y la Técnica de Evaluación y Revisión de Programas (PERT, por sus siglas en inglés Program Evaluation and Review Technique) Ambas herramientas representaron avances significativos en la disciplina, ya que aportaron rigor analítico y estructura al seguimiento de proyectos, aunque su enfoque era eminentemente técnico y orientado principalmente al cumplimiento de cronogramas y costos.

Posteriormente, durante las décadas de 1980 y 1990, surgieron las primeras PMO formales, cuyo principal objetivo era estandarizar metodologías, desarrollar plantillas y capacitar a los directores de proyectos. Si bien este enfoque contribuyó a profesionalizar la disciplina, también dio lugar a estructuras rígidas y altamente burocráticas.

A partir de la década de 2000, las PMO comenzaron a vincularse de manera más explícita con la estrategia organizacional, incorporando prácticas de gestión de portafolios y priorización de iniciativas. No obstante, la medición del valor continuó siendo limitada y, en muchos casos, reducida al cumplimiento de la triple restricción. Posteriormente, con el auge de los enfoques ágiles e híbridos, las PMO evolucionaron hacia modelos más flexibles, aunque frecuentemente sin un marco integral que guiara su diseño y evolución.

En la actualidad, las PMO se proponen como entidades estratégicas, orientadas a facilitar la ejecución de la estrategia mediante proyectos, programas y portafolios que generen valor sostenible. Esta etapa se caracteriza por un énfasis en la experiencia del cliente, la adaptabilidad, la medición de beneficios y la mejora continua. Un resumen práctico se presenta en la Tabla 12.

Tabla 12*Evolución de los enfoques y modelos de PMO*

Etapa	Enfoque predominante	Características principales	Limitaciones
1950–1970	Control técnico	Cronograma y costos	Ausencia de visión estratégica
1980–1990	PMO metodológica	Estandarización y formación	Rigidez y burocracia
2000–2010	Alineación estratégica	Gestión de portafolios	Medición de valor limitada
2010–2020	PMO híbrida / ágil	Flexibilidad y adaptación	Falta de integración

Nota: Comparación de enfoques, características y limitaciones de cada etapa en la evolución de las PMO. Elaboración propia.

Esta evolución evidencia la necesidad de contar con marcos metodológicos que respondan a las demandas actuales de las organizaciones. El PMO Value Ring™ consolida esta trayectoria evolutiva al integrar los aprendizajes de enfoques previos en un modelo coherente, explícitamente diseñado para orientar el diseño y la evolución de PMO centradas en el valor.

4.1.3. Marcos internacionales y metodologías aplicables al diseño de PMO

A nivel internacional, existen múltiples marcos, estándares y metodologías que aportan principios, prácticas y herramientas relevantes para la gestión de proyectos, programas y portafolios. Sin embargo, la mayoría de estos enfoques no fue concebida específicamente para el diseño integral de Oficinas de Gestión de Proyectos, sino que aborda la PMO de manera tangencial o como un componente secundario dentro de un marco más amplio.

La Guía del PMBOK® en sus distintas ediciones proporciona lineamientos fundamentales para la dirección de proyectos. La séptima edición introduce un enfoque basado en principios y dominios de desempeño, con un fuerte énfasis en la generación de valor; no obstante, no desarrolla un método estructurado para el diseño de PMO. De manera similar, el

estándar de Organizational Project Management (OPM) del PMI se centra en la alineación estratégica, pero no profundiza en la experiencia del cliente ni en la provisión de servicios de la PMO.

También otros modelos complementarios permiten aproximaciones más estructuradas al diseño de PMO, tales como Organizational project management maturity model (OPM3®) (Project Management Institute, 2013), que facilita la evaluación de capacidades y la definición de rutas de mejora, o el PMO Maturity Cube® (Pinto, De Matheus Cota, & Levin, 2010), que permite configurar la PMO en función de su alcance, nivel de madurez y orientación estratégica.

Adicionalmente, los marcos orientados a la gestión del valor, como Val IT y su integración en COBIT (ISACA, 2018), junto con los enfoques de Benefits Realization Management promovidos por el PMI (Project Management Institute, 2016) y AXELOS (AXELOS, 2020), han contribuido a desplazar el enfoque tradicional desde la ejecución de proyectos hacia la generación y medición de beneficios. De igual forma, enfoques contemporáneos como Lean Portfolio Management y su implementación en SAgile (Scaled Agile Inc., 2023) incorporan principios de flujo, priorización dinámica y financiamiento orientado a valor, ampliando la perspectiva hacia modelos más adaptativos.

Estos marcos aportan elementos relevantes, aunque su aplicación al diseño de PMO resulta limitada o indirecta. Estos enfoques suelen privilegiar dimensiones específicas y carecen de una visión holística que articule contexto organizacional, servicios, gobernanza y realización del valor.

En este contexto, el PMI Value Ring emerge como un enfoque integrador que articula de manera coherente los elementos clave para el diseño de PMO modernas. Este modelo propone una visión estructurada, ordenada y actualizada que conecta la estrategia organizacional con la

ejecución, la gobernanza, la gestión de portafolio y la realización del valor, superando las limitaciones de los enfoques tradicionales.

El PMO Value Ring™ (PMI, 2025) se distingue por haber sido desarrollado específicamente para el diseño y la evolución de PMO, integrando de manera explícita la estrategia organizacional, la experiencia del cliente, el catálogo de servicios, la gobernanza y la medición del valor. Esta característica lo posiciona como el marco más completo y actualizado para abordar el diseño de PMO en organizaciones medianas y grandes

4.1.4. Comparación crítica de enfoques, marcos y metodologías

El análisis comparativo de los enfoques existentes permite identificar diferencias sustanciales en cuanto a su capacidad para orientar el diseño de PMO de manera integral, tal y como se muestra en la Tabla 13. Mientras que los enfoques tradicionales se centran en estructuras y controles, y los marcos generales abordan parcialmente la alineación estratégica, el PMO Value Ring™ integra de forma coherente todas las dimensiones críticas del diseño de PMO.

Tabla 13
Comparación crítica de enfoques, marcos y metodologías

Criterio	Enfoques tradicionales	Marcos generales	PMO Value Ring™
Orientación a valor	Baja	Media	Alta
Enfoque en cliente	Limitado	Parcial	Central
Adaptabilidad	Media	Media	Alta
Medición de beneficios	Escasa	Parcial	Estructurada
Diseño de servicios	Implícito	Limitado	Explícito
Escalabilidad	Variable	Variable	Alta

Criterio	Enfoques tradicionales	Marcos generales	PMO Value Ring™
Aplicabilidad directa a PMO	Parcial	Baja	Total

Nota: Comparación de marcos o metodologías aplicables al diseño de las PMO. Elaboración propia.

El PMO Value Ring™ no es un marco adicional, sino una síntesis evolutiva que recoge las mejores prácticas internacionales y las traduce en un método específico para el diseño y evolución de PMO.

4.1.5. Elementos, prácticas y lineamientos más pertinentes para el diseño moderno de PMO

A partir del análisis de la literatura y de los marcos internacionales, se identifican una serie de elementos clave que resultan determinantes para el diseño moderno de PMO. Estos elementos incluyen la alineación estratégica, el enfoque en servicios, la experiencia del cliente, la gobernanza adaptativa, la medición del valor y la mejora continua.

El PMO Value Ring™, tal y como lo muestra la Tabla 14 integra estos elementos dentro de un modelo estructurado que permite contextualizar el diseño de la PMO y adaptarlo a distintos escenarios organizacionales, asegurando su relevancia y sostenibilidad en el tiempo.

Tabla 14

Integración de los elementos clave en el diseño de una PMO

Elemento clave	Descripción	Integración en PMO Value Ring™
Alineación estratégica	Vinculación con objetivos del negocio	Línea base organizacional
Enfoque en servicios	PMO como proveedor interno	Catálogo de servicios
Experiencia del cliente	Percepción y satisfacción	Ciclo de experiencia
Gobernanza	Roles y toma de decisiones	Gobernanza de la PMO

Elemento clave	Descripción	Integración en PMO Value Ring™
Medición de valor	Beneficios tangibles y percibidos	Ciclo de realización
Mejora continua	Evolución sistemática	Ciclos iterativos

Elaboración propia.

En síntesis, el PMO Value Ring™ del PMI (2025) representa la metodología más actualizada, completa y específica para el diseño de Oficinas de Gestión de Proyectos, al integrar de manera coherente los elementos estratégicos, operativos y humanos necesarios para que la PMO contribuya efectivamente a la generación de valor organizacional sostenible.

4.2. Principales causas de fracaso en proyectos de diseño de PMO y los factores críticos de éxito

En esta sección se presenta un análisis sobre el desempeño y los desafíos en el diseño de Oficinas de Gestión de Proyectos (PMO). Se abordan aspectos clave como el panorama global de desempeño de las PMO, las principales causas de fracaso en proyectos de diseño de PMO, los factores críticos de éxito para su implementación, las buenas prácticas internacionales que pueden servir de referencia y las principales recomendaciones para el diseño exitoso de una PMO.

4.2.1. Panorama global de desempeño de las PMO

El desempeño de las Oficinas de Gestión de Proyectos ha sido ampliamente analizado en estudios internacionales durante las últimas dos décadas, evidenciando resultados dispares en términos de sostenibilidad, aporte estratégico y generación de valor. Según datos publicados por el PMI en el Pulse of the Profession® 2025: Boosting Business Acumen (Project Management Institute, 2025), PMCollege (2022 y 2025), (Pinto A. , 2015), (O’Brochta & Robertson, 2012) y (Hobbs & Aubry, 2009), el promedio de vida de una PMO son 2 años, incluso el 50% requiere o ya realizó alguna reestructuración o desmantelamiento antes de los 2 años y un 80% antes de los 5 años. Además, el informe de PwC (2024) señala que el 63% de

las organizaciones con PMO considera que éstas contribuyen de manera clara a la mejora de la gestión de proyectos, pero apenas el 35% percibe un impacto directo en el logro de los objetivos estratégicos.

Si bien la adopción de PMO se ha generalizado en organizaciones medianas y grandes, múltiples investigaciones coinciden en que una proporción relevante de estas oficinas no logra consolidarse en el tiempo o enfrenta cuestionamientos tempranos sobre su utilidad. De hecho, la encuesta de PMO Squad (2023) indica que el 41% de las PMO es evaluado anualmente en función de su aporte al negocio, pero solo el 29% dispone de métricas específicas para demostrar su contribución al valor organizacional.

Respecto a las cualidades diferenciadoras, los estudios internacionales destacan que las PMO de alto rendimiento comparten atributos como flexibilidad en el diseño de servicios, adaptación continua a la cultura y necesidades de la organización, capacidad para gestionar el cambio y orientación a la satisfacción del cliente interno. Además, en el marco de mejora continua, se observa que las PMO exitosas implementan ciclos iterativos de revisión de procesos y resultados, priorizando la evolución sistemática en vez de la mera aplicación de modelos estándar. Por el contrario, las PMO de bajo rendimiento presentan estructuras rígidas, escasa vinculación con la estrategia, ausencia de métricas claras y resistencia al cambio organizacional, lo que limita su legitimidad y sostenibilidad.

En síntesis, el éxito o fracaso de una PMO no depende únicamente de su existencia, sino de cómo fue concebida, diseñada e implementada, reforzando la importancia de abordar el diseño de la PMO como un proyecto estratégico, sustentado en un marco metodológico sólido, con indicadores cuantitativos y cualitativos que permitan evidenciar su impacto real en la organización.

4.2.2. Principales causas de fracaso en proyectos de diseño de PMO

El análisis de estudios internacionales permite identificar un conjunto de causas recurrentes asociadas al fracaso de proyectos de diseño e implementación de PMO. Estas causas no suelen manifestarse de forma aislada, sino que interactúan entre sí, amplificando sus efectos negativos.

Una de las causas más relevantes es la falta de alineación estratégica, evidenciada cuando la PMO se diseña sin una comprensión clara de los objetivos del negocio o sin una vinculación explícita entre los servicios de la PMO y las prioridades organizacionales. En estos casos, la PMO tiende a enfocarse en actividades administrativas o de control, percibidas como burocráticas y de bajo valor.

Otra causa frecuente es la adopción de modelos rígidos o estandarizados, aplicados sin una adecuada adaptación al contexto organizacional. El uso de tipologías genéricas de PMO o marcos prescriptivos, sin considerar la cultura, madurez y capacidades de la organización, limita la capacidad de la PMO para responder a entornos dinámicos y cambiantes.

La ausencia de métricas claras para medir el valor constituye también un factor crítico de fracaso. Muchas PMO continúan evaluando su desempeño únicamente en función del cumplimiento de cronograma, costo y alcance de los proyectos, sin incorporar indicadores relacionados con beneficios, satisfacción del cliente o contribución estratégica.

Asimismo, los estudios destacan la resistencia al cambio organizacional como una causa transversal. Cuando el diseño de la PMO no incorpora estrategias explícitas de gestión del cambio, comunicación e involucramiento de los interesados, se incrementa la oposición interna y se debilita el apoyo ejecutivo.

Finalmente, la falta de un enfoque en servicios y experiencia del cliente limita la percepción de utilidad de la PMO. Diseñar una PMO centrada en procesos y no en resultados esperados por los clientes internos reduce su legitimidad y sostenibilidad.

4.2.3. Factores críticos de éxito para el diseño de PMO

En contraste con las causas de fracaso, los estudios internacionales identifican un conjunto de factores críticos de éxito presentes de forma consistente en las PMO de alto rendimiento. Estos factores ofrecen insumos clave para orientar el diseño de nuevas PMO o el rediseño de PMO existentes.

Uno de los factores más relevantes es la alineación explícita con la estrategia organizacional, asegurando que los servicios de la PMO respondan directamente a las prioridades del negocio. Las PMO exitosas actúan como socios estratégicos, facilitando la ejecución de la estrategia a través de proyectos, programas y portafolios.

Otro factor crítico es la orientación a servicios y al cliente, donde la PMO se concibe como un proveedor interno de servicios de valor, adaptados al nivel de madurez y necesidades de los distintos grupos de interesados. Este enfoque implica comprender expectativas, gestionar la experiencia del cliente y ajustar continuamente la oferta de servicios.

La medición sistemática del valor constituye un elemento diferenciador clave. Las PMO de alto rendimiento incorporan indicadores que trascienden la triple restricción, incluyendo métricas de satisfacción del cliente, alineación estratégica, gestión de riesgos, eficiencia operativa y beneficios obtenidos.

Asimismo, los estudios (Project Management Institute, 2022) y PMCollege (2022 y 2025) destacan la importancia de contar con gobernanza clara y adaptable, que defina roles, responsabilidades y mecanismos de toma de decisiones, sin generar rigidez excesiva. Una gobernanza efectiva facilita la rendición de cuentas y refuerza la credibilidad de la PMO.

Finalmente, la capacidad de adaptación y mejora continua emerge como un factor crítico, permitiendo que la PMO evolucione conforme cambian las condiciones internas y externas de la organización.

4.2.4. Comparación entre causas de fracaso y factores de éxito

La comparación entre las causas de fracaso y los factores críticos de éxito (ver Tabla 15) permite identificar patrones claros que refuerzan la necesidad de un enfoque metodológico integral para el diseño de PMO.

Tabla 15

Comparación entre causas de fracaso y factores de éxito

Dimensión	Causas de fracaso	Factores de éxito
Estrategia	Desalineación con objetivos del negocio	Alineación estratégica explícita
Enfoque	Orientación administrativa	Orientación a servicios y valor
Diseño Medición	Modelos rígidos y genéricos Indicadores limitados	Diseño contextualizado Métricas de valor y beneficios
Gestión del cambio	Resistencia no gestionada	Involucramiento de interesados
Evolución	Modelo estático	Mejora continua y adaptabilidad

Nota: Causas de fracaso y éxito para cada dimensión relevante de las PMO. Elaboración propia.

La tabla anterior evidencia que muchas causas de fracaso corresponden a la ausencia de prácticas que, cuando están presentes, se convierten en factores críticos de éxito. En este sentido, el diseño de la PMO debe abordar explícitamente estas dimensiones desde su concepción inicial.

4.2.5. Implicaciones para el diseño de la guía metodológica

Las conclusiones derivadas del análisis de causas de fracaso y factores críticos de éxito tienen implicaciones directas para el diseño de la guía metodológica propuesta en este trabajo. En particular, refuerzan la necesidad de contar con un enfoque estructurado que permita a los

gestores del diseño de PMO abordar de forma sistemática los elementos que históricamente han determinado el éxito o fracaso de estas oficinas.

La guía metodológica debe, por tanto:

- Asegurar la alineación estratégica desde las etapas iniciales del diseño.
- Incorporar un enfoque explícito en servicios y experiencia del cliente.
- Proveer mecanismos claros para la medición del valor.
- Considerar la gestión del cambio como un componente transversal.
- Facilitar la adaptación y evolución continua de la PMO.

A partir de los diferentes enfoques que existen y se podrían considerar para el diseño de una PMO, que al compararlo se puede resumir en la Tabla XXX, se identifica el mejor enfoque para abordar la guía metodológica,

Tabla 16

Tabla comparativa de métodos para implementar una PMO

Método / Marco	Enfoque principal	Alcance	Ventajas para la PMO	Limitaciones	Alineación Estratégica
PMO Value Ring® (Pinto, PMI)	Diseño integral de PMO basado en valor	PMO corporativa, VMO, Centro de Excelencia	Estructura completa y actualizada, enfoque en servicios, gobernanza y valor	Requiere formación en modelo	Muy alta: centra la PMO en la generación de valor
OPM3® (PMI)	Madurez organizacional en gestión de proyectos	Portafolios, programas, PMO	Diagnóstico de madurez, buenas prácticas para evolución de PMO, alineación con estrategia	No es un paso a paso para diseñar PMO; más enfocado en evaluación y mejora	Alta: ayuda a priorizar mejoras que incrementen valor estratégico
PMO Maturity Cube®	Evaluación y evolución de PMO	PMO existente o nueva	Diagnóstico, mejora continua,	No define pasos detallados de	Media-alta: permite alinear

Método / Marco	Enfoque principal	Alcance	Ventajas para la PMO	Limitaciones	Alineación Estratégica
			planificación de madurez	implementación	evolución con objetivos estratégicos
SAFe® / Lean Portfolio Management	Gestión ágil de portafolios y flujo de valor	Portafolio y PMO ágil	Priorización basada en valor, visibilidad de portafolio	Necesita cultura ágil; no es un método “tradicional” de PMO	Alta: vincula estrategia, inversión y ejecución ágil
COBIT® + Val IT	Gobernanza y valor de TI	PMO de TI, centros de excelencia de valor	Enfatiza beneficios, control y gestión de inversiones	Orientado a TI; no cubre PMO corporativa general	Alta en TI: asegura valor y retorno sobre inversiones
OPM / OPM Framework (PMI)	Integración de proyectos, programas y portafolios con la estrategia	Portafolio, PMO estratégica	Alineación con objetivos estratégicos, marco de gobernanza	No desarrolla diseño ni servicios específicos de PMO	Alta: conecta objetivos estratégicos con ejecución
PRINCE2®	Gestión de proyectos basada en procesos y productos	Proyectos y programas	Claridad de roles y gobernanza	Limitado al diseño de PMO; no considera servicios internos	Media: aporta gobernanza, pero no estructura integral de PMO
PMBOK® Guide (PMI)	Dirección de proyectos basada en procesos y principios	Proyectos individuales, programas y portafolios	Estandarización de procesos, buenas prácticas globales	No ofrece un método específico para diseñar PMO integral	Parcial: se enfoca en proyectos, no en valor organizacional

Nota: Tabla comparativa de métodos para implementar una PMO. Elaboración propia.

En este contexto, el PMO Value Ring™ del PMI (2025) se presenta como el marco de referencia más adecuado para sustentar la guía metodológica, al integrar de manera coherente estos elementos en un ciclo iterativo de exploración, diseño, despliegue, mejora y realización del valor. Su adopción permite transformar las lecciones aprendidas de estudios internacionales

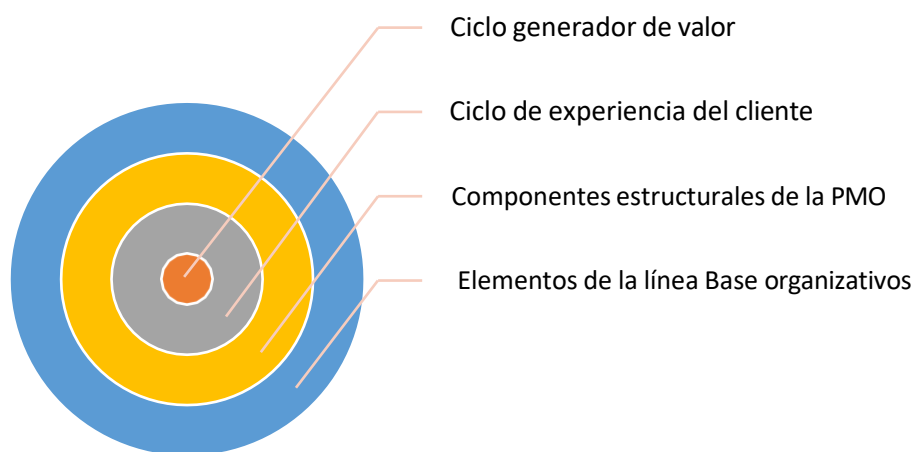
en un enfoque metodológico práctico, adaptable y orientado a la generación de valor sostenible.

4.3. Guía metodológica para gestionar proyectos de diseño de PMO

Esta sección tiene como objetivo proporcionar un marco comprensivo para la gestión de proyectos de diseño de PMO, iniciando con los fundamentos conceptuales de la guía, donde se describen las cuatro capas esenciales que estructuran el proceso metodológico, además se abordan los elementos críticos que deben evaluarse en la línea base organizativa. Luego se desarrollan las principales actividades del ciclo generador de valor, el cual consta el detallado para el diseño completo de una PMO.

4.3.1. Fundamentos conceptuales de la guía

La guía para el diseño de una PMO aborda cuatro capas:



Los cuatro elementos críticos que se evalúan de la línea base organizativa son:

1. Estrategia organizativa:
2. Estructura organizativa:
3. Cultura organizativa:
4. Perfil específico del sector:

A continuación, en la Tabla 17 se amplían detallan cada uno

Tabla 17*Elementos críticos que se evalúan de la línea base organizativa*

Elemento	Importancia	Aspectos por evaluar	Efectos
Estrategia organizativa:	Proporciona dirección y propósito claros para la PMO. Alinea los esfuerzos de la PMO con los objetivos estratégicos de la organización.	• Dirección de portafolios • Selección de metodologías • Desarrollo de capacidades • Adopción de tecnología • Estructura de gobernanza	Incluye objetivos estratégicos, prioridades organizativas y planes a corto, medio y largo plazo. La alineación entre la PMO y la estrategia requiere ajustes continuos. a los que debe adaptarse la PMO rápidamente para mantener su valor
Estructura organizativa	Define el marco en el que opera la PMO	Niveles jerárquicos, autoridad para la toma de decisiones Límites departamentales Canales de comunicación Asignación de recursos Modelos de gobernanza Dinámica cultural	Evoluciona con el crecimiento y los cambios organizativos
Cultura organizativa:	Comprende los valores, sistemas de creencias, actitudes y prácticas de la organización	Normas y valores Patrones de comunicación Tolerancia al riesgo Procesos de toma de decisiones Dinámica de colaboración Preparación para el cambio Madurez organizativa de la gestión de proyectos intereses ocultos y autoridad formal	Evoluciona con el crecimiento y los cambios organizativos.
Perfil específico del sector:	Considera las características únicas, retos y prácticas aceptadas del sector o industria de la organización	Entorno normativo Tipos de proyectos Panorama tecnológico Dinámica del mercado Perfil de riesgo Ecosistemas de interesados Estándares y prácticas de la industria	El enfoque se ajusta como respuesta a las demandas de cada sector

Elemento	Importancia	Aspectos por evaluar	Efectos
		Factores culturales y de madurez de la industria	

Nota: Comparación de elementos críticos que se evalúan de la línea base organizativa. Elaboración propia.

Los componentes estructurales de la PMO son:

1. Mandato de la PMO: ¿Por qué de la PMO?
2. Gobernanza de la PMO: ¿Quién y cuándo?
3. Estrategia de la PMO: ¿Qué? y ¿Cómo?

Ahora bien, los elementos de la línea Base organizativos y los componentes estructurales de la PMO se interrelacionan de forma que el mandato, la estrategia y la gobernanza aportan a la estrategia, estructura, cultura y perfil específico de la industria tal y como se muestra en la **Figura 9**:

Figura 9

Interrelación elementos de la línea Base organizativos y los componentes estructurales de la PMO.





Nota: Interrelación elementos de la línea Base organizativos y los componentes estructurales de la PMO. Elaboración propia a partir de *Oficinas de Dirección de Proyectos: Una Guía Práctica* (2025)

El Ciclo de experiencia del cliente se secciona en 5 etapas y cada una tiene un propósito, actividades y características principales, las cuales se detallan en la Tabla 18

Tabla 18

Etapas del ciclo de experiencia del cliente

Etapas	Propósito	Actividades	Características principales
Exploración	Comprender presente (necesidades actuales) y preparar futuro	Comprender el panorama actual Educar y fidelizar clientes Identificación de las necesidades de los clientes Construir relaciones y confianza	Formación Identificación necesidades Construcción relaciones
Diseño	Alineación estratégica con la organización (visión, necesidades, creación hoja de ruta y una propuesta de valor flexible)	Formular la propuesta de valor Desarrollo de portafolio de servicios Detallado de servicios Crear Hoja de Ruta de alto nivel	Visión estratégica
Despliegue	Ejecutar la hoja de ruta diseñada	Construir Infraestructuras (herramientas, etc.) Asignación de recursos Implementación de servicios Involucramiento de los clientes	Entrega de valor planeado

Etapa	Propósito	Actividades	Características principales
Mejora	Mejora cíclica a partir de su medición de rendimiento	Incorporación de los clientes Mitigar riesgos Gestionar el Cambio Planificar de escalabilidad	
		Medir el rendimiento de los servicios Evaluar la madurez de los servicios Mejorar de la Planificación Refinar los servicios Desarrollar capacidades Fomentar de la innovación	Mejora estratégica Valor añadido
Realización	Cuantificación y evidencia de los beneficios tangibles aportados a la organización	Medir de la entrega de valor Evaluar la precepción del cliente Documentar las historias de éxito Informar sobre el rendimiento del valor Planificar el valor futuro Profundización de las relaciones con los clientes	Presentación a grupos del valor tangible y percibido

Nota: Comparación de Etapas del ciclo de experiencia del cliente.

Elaboración propia a partir de *Oficinas de Dirección de Proyectos: Una Guía Práctica* (2025)

A partir de esta capa inicia la última etapa, asociada a los pasos para la generación de valor, las cuales están vinculadas a las etapas del ciclo de experiencia del cliente, estos pasos son desarrollados en profundidad en la siguiente sección como los elementos principales para el diseño de la PMO.

4.3.2. Ciclo generador de valor

4.3.2.1. Fase 1: Exploración

Esta sección se centra en la primera fase del proceso de diseño de la PMO: la Exploración. Esta etapa inicial es fundamental para sentar las bases de una propuesta alineada al entorno de la PMO, pues permite comprender el contexto, detectar necesidades y generar conciencia sobre el valor que puede aportar la PMO a la organización. A través de actividades

específicas, se busca involucrar a los interesados y alinear expectativas, facilitando así el desarrollo de una oficina de proyectos que responda eficazmente a los objetivos estratégicos.

4.3.2.1.1. Actividades clave

Las actividades claves de esta fase son:

1. Generación de conciencia: dar a conocer la PMO, sus capacidades y beneficios dentro de la organización. El objetivo es visibilizar su valor y explicar cómo puede apoyar y aportar al trabajo de los equipos.
2. Evaluación de necesidades: la PMO realiza un análisis detallado para identificar el estado actual, los requerimientos del cliente y oportunidades. Se recopilan datos, se escucha activamente y se analizan a fondo.

Generación de conciencia

A continuación, tal y como se observa en la Tabla 19 se brinda una guía concisa para la implementación de esta actividad clave, incluyendo el paso a paso, acompañado de estrategias adecuadas para cada uno de ellos

Tabla 19

Paso a paso para la generación de consciencia, etapa de exploración

Paso	Actividades	Detalle
Identificación de Clientes Potenciales de la PMO	Mapeo de la estructura organizacional	Identificar departamentos, equipos y personas clave asociadas a proyectos. Evaluar los retos de cada cliente potencial, influencia e impacto potencial
	Segmentación estratégica	Segmentar clientes potenciales con multicriterio: madurez en Gestión de Proyectos (GP), necesidades, puntos de dolor y potencial involucramiento

Paso	Actividades	Detalle
Establecimiento de puntos de contacto regulares	Dinámicas de poder organizacional	Identificar personas influyentes y tomadores de decisiones que puedan apoyar PMO. Analizar dinámicas de poder y tomar de decisión
	Desarrollo de perfiles de cliente	Crear perfiles de cliente, describiendo características, necesidades, preferencias y objeciones sobre la PMO
	Priorización de clientes	Priorizar clientes según impacto potencial en el éxito de la PMO y objetivos estratégicos de la organización
	Adaptación según la audiencia	Determinar canales y frecuencia de comunicación preferidos mediante encuestas o entrevistas.
	Canales de comunicación	Adaptar mensaje según segmentos Elegir canales según cultura, preferencias y naturaleza de información
	Estrategia de contenidos	Desarrollar estrategia de contenidos en donde cada grupo de clientes entienda que gana con esos contenidos
	Calendario de contenido	Crear un calendario, detallando temas, frecuencia y canales
	Comunicación interactiva	Incorporar sesiones de preguntas y respuestas en reuniones generales, formularios de retroalimentación
	Integración tecnológica	Crear un Tablero para compartir tableros de control
Educar a los Clientes Sobre el Valor de la PMO	Monitorear la efectividad	Seguimiento a métricas como apertura de correos electrónicos, asistencia eventos e interacción de publicaciones
	Interacciones informales	Fomento de participación y dialogo para construcción de relaciones
	Biblioteca educativa y Portal PMO	Desarrollar biblioteca adaptada a cada segmento además de portal de plantillas, herramientas y prácticas aceptadas
	Formación accesible	Talleres regulares, accesibles, sobre visión y propósito de la PMO, concepto claves y servicios PMO

Paso	Actividades	Detalle
	Historias de éxito y Beneficios destacados Defensa entre pares	Recopilar historias de éxito y casos de estudio incluyendo victorias rápidas y a largo plazo Clientes satisfechos comunican sus experiencias y beneficios
Medición de la efectividad	Métricas clave de rendimiento.	Establecer métricas como: Alcance: Número de clientes expuestos a comunicaciones Compromiso: Tasa de apertura correos, uso de documentación, o asistencia a eventos Niveles de concienciación: Encuestas para medir familiaridad con servicios y propuesta de valor Consultas: Numero y naturaleza de solicitudes de información de servicios de la PMO Participación: Asistencia a eventos o sesiones de formación Adopción de los Servicios: Medida de aumento de utilización de servicios de la PMO tras campaña de concienciación Calidad de retroalimentación: Analizar la naturaleza de los comentarios y preguntas de los clientes para evaluar comprensión y percepción del Valor de la PMO
Mejora continua de los Esfuerzos de Concienciación	Mejora continua Estudios comparativos	Revisión de resultados, búsqueda de tendencias o anomalías para identificar áreas de mejora Comparar las actividades con las del sector y con las de otras PMO exitosas

Nota: Detallado de pasos para la generación de consciencia durante la etapa de exploración. Elaboración propia a partir de *Oficinas de Dirección de Proyectos: Una Guía Práctica* (2025)

Evaluación de necesidades

A continuación, tal y como se observa en la Tabla 20 se brinda una guía concisa para la implementación de esta actividad clave, incluyendo el paso a paso, acompañado de estrategias adecuadas para cada uno de ellos

Tabla 20

Paso a paso para evaluación de necesidades, etapa de exploración

Paso	Actividades	Detalle
Evaluación de necesidades basada en resultados	Trazado del paisaje	Identificar clientes, y prácticas: Metodologías y marcos existentes: Determinar el enfoque actual (predictivo, adaptativo, híbrido) Herramientas tecnológicas: Software y plataformas de colaboración utilizados Índices de éxito: Análisis de datos históricos de gestión de Portafolios, programas y proyectos Asignación y utilización de recursos: Examinar la distribución de recursos humanos y financieros entre proyectos y evaluar eficacia Procesos de Toma de decisiones; Comprender la toma de decisión Prácticas de información y comunicación: evalúa eficacia para compartir estado, riesgos e incidentes de proyecto Involucramiento de los Interesados y niveles de satisfacción: Evaluar el grado de participación y satisfacción de clientes Alineación con la estrategia de la organización: Determinar en qué medida se ajustan los portafolios, programas y proyectos actuales a los objetivos más amplios de la organización
	Matriz de clientes	Desarrollar matriz de clientes por Rol, influencia e impacto en resultados del portafolio, programa y proyecto. Uso de mapa de empatía.
	Enfoque de compromiso	Consultar sobre resultados que esperan conseguir los clientes
Recogida de Datos y Análisis de Resultados	Entrevistas a clientes	Entrevistas individuales con clientes para conocer sus necesidades, expectativas y preocupaciones específicas en relación con la PMO
	Encuestas y cuestionarios	Elaborar encuestas y cuestionarios con audiencia amplia de clientes para obtener datos cuantitativos, necesidades y áreas de mejora
	Grupos Focales	Con representantes de diferentes segmentos para discutir sus experiencias y expectativas
	Reseñas de Lecciones Aprendidas	Análisis a través del lente de los puntos débiles identificados y resultados deseados
	Ciclos de retroalimentación	Establecer circuitos regulares de retroalimentación mediante formularios de opinión

Paso	Actividades	Detalle
Análisis de Brechas e Identificación de Oportunidades	Mapeo del dificultades y beneficios	Mapa que describa retos actuales y resultados positivos deseados
	Mapa del viaje del cliente	Crear Mapas de viaje para identificar puntos de contacto, puntos críticos y oportunidades para mejora
	Matriz de expectativas de Valor	Matriz que asigne grupos de clientes a sus resultados esperados
	Visión del Estado futuro	Descripción de clientes sobre entorno ideal esperado
	Validación	Validación de resultados para alinear expectativas y prioridades
Priorizar y abordar las necesidades detectadas	Proceso estructurado de priorización	Desarrollar enfoque sistémico para identificar y priorizar necesidades de los clientes, luego evaluar impacto, urgencia y viabilidad (Puntuación ponderada o MoSCoW)
	Alineación con los objetivos de la organización	Asegurar que las principales necesidades se ajustan a objetivos y metas estratégicas de la organización
	Comunicación de los resultados.	Comunicar los resultados de la evaluación
	Planificación de la acción	Desarrollo de planes de acción para necesidades prioritarias
Demostrar el Valor de la Evaluación de Necesidades	Seguimiento y ajuste de los progresos	Desarrollar mecanismos de seguimiento de los avances a necesidades identificadas
	Vincular las conclusiones a los resultados	Conectar las necesidades, las acciones y los resultados tangibles
	Justificar la asignación de recursos a la PMO	Utilizar datos de evaluación de necesidades para asignar recursos y justificar priorización de necesidades
	Mostrar beneficios tangibles	Destacar beneficios a través de historias de éxito y métricas
	Involucrar a los clientes de la PMO	Involucrar a los principales responsables de toma de decisiones y a los clientes de PMO en el proceso de evaluación de las necesidades

Paso	Actividades	Detalle
	Medida del Impacto a largo plazo	Medir el impacto a largo plazo de la evaluación de necesidades en el rendimiento de la PMO

Nota: Detallado de pasos para la evaluación de necesidades durante la etapa de exploración. Elaboración propia a partir de *Oficinas de Dirección de Proyectos: Una Guía Práctica* (2025)

4.3.2.2. Fase 2: Diseño

4.3.2.2.1. Actividades clave

Las actividades claves de esta fase son:

1. Propuesta de Valor: Articulación sobre como la PMO satisfará necesidades identificadas, entregará resultados y beneficios esperados para generar valor
2. Desarrollo del servicio: Creación, refinamientos o rediseño de los servicios de la PMO en detalle

Propuesta de Valor

A continuación, tal y como se observa en la Tabla 21 se brinda una guía concisa para la implementación de esta actividad clave, incluyendo el paso a paso, acompañado de estrategias adecuadas para cada uno de ellos

Tabla 21

Paso a paso para la Propuesta de Valor, etapa de Diseño

Paso	Actividades	Detalle
De los problemas a las posibles soluciones	Creación colaborativa	Sesiones a lo interno de la PMO para generar soluciones potenciales a cada necesidad
	Diseño de la Solución	Elaborar lienzo de propuesta de valor para obtener soluciones que encajen cliente-gestión portafolio
	Análisis de Viabilidad	Valore cada posible solución en función de capacidades PMO, requisitos de recursos e impactos potenciales

Paso	Actividades	Detalle
Definición de la Propuesta de Valor de la PMO	Mapa de Soluciones	Mapa visual que vincule necesidades con Soluciones
	Articular los beneficios de la PMO	Para las soluciones de alta prioridad desarrolle un concepto de servicio Ej: “Para [nombre del servicio], que [enunciado de la necesidad], nuestro [nombre del servicio], proporciona [capacidad clave de resolución de problemas]”
	Esquema del Servicio	Describa en alto nivel como se prestará cada servicio
	Esquema de servicios	Crear una representación visual de los servicios centrales de la PMO y mostrando relación entre sí y con necesidades del cliente
	Validación de clientes	Sesiones de validación con clientes para presentar conceptos de servicio y recabar opiniones
	Acuerdo de valor para el cliente	Para cada cliente o grupo de clientes importante, elabore una “acuerdo de valor” que describa los resultados que PMO compromete a conseguir
	Hoja de ruta de la evolución	Desarrollar Hoja de Ruta que describa evolución de PMO en el tiempo con enfoque de planificación incremental
Establecimiento y evolución de la Propuesta de Valor	Estrategia de Gestión de riesgos	Desarrollar Plan de Riesgos
	Cronograma de revisión	Elaborar Plan de revisión de hoja de ruta
	Comité de revisión	Establecer “junta de revisión de propuesta de valor” para analizar rendimiento y evaluar mejoras
	Gestión de la retroalimentación Lecciones Aprendidas	Implementar un proceso de recolección de opiniones de los clientes mediante encuestas Documentar lecciones aprendidas de cada ciclo de revisión
	Gestión de Cambios	Establecer criterios claros para retirar o modificar significativamente los servicios existentes

Paso	Actividades	Detalle
Medida y Perfeccionamiento de la Propuesta de Valor de la PMO	Recogida sistemática de la retroalimentación	Recopilar y analizar las opiniones recopiladas de los clientes
	Priorizar las mejoras	Priorizar las mejoras identificadas en los servicios
	Medida y ajuste del Impacto	Ajustar servicios

Nota: Detallado de pasos para la Propuesta de Valor durante la etapa de Diseño.
Elaboración propia a partir de *Oficinas de Dirección de Proyectos: Una Guía Práctica* (2025)

Desarrollo de los servicios

A continuación, tal y como se observa en la Tabla 22 se brinda una guía concisa para la implementación de esta actividad clave, incluyendo el paso a paso, acompañado de estrategias adecuadas para cada uno de ellos

Tabla 22

Paso a paso para el Desarrollo de los Servicios, etapa de Diseño

Paso	Actividades	Detalle
Diseño del enfoque de prestación de servicios de la PMO	Espectro del enfoque de prestación de servicios	Para el espectro donde la PMO asume toda la responsabilidad de proyectos o hasta donde los clientes operan de forma independiente utilizando herramientas de PMO, se debe evaluar la Capacidad/competencia, Madurez del cliente, Complejidad del Servicio, Disponibilidad de recursos PMO, Cultura y preferencias de la Organización, para determinar en qué punto de espectro se debe situar cada servicio. Puede haber diferencias entre servicios, clientes o proyectos.
	Matriz de prestación de servicios	Desarrollar Matriz que describa el enfoque de cada servicio, roles y responsabilidades, puntos de contacto y modelos de interacción.

Paso	Actividades	Detalle
Adaptación del Diseño del Proceso de Servicio de la PMO	Validación del enfoque de prestación de servicios	Se debe validar cada enfoque propuesto
	Evolución del enfoque de prestación de servicios	Se debe generar una hoja de ruta a cada servicio para planificar su evolución
	Mapeo de Proceso de Servicio	Mediante Diagramas de Flujo o Diagramas de Carril, se debe diseñar el proceso completo de cada servicio, generando variantes del proceso para escenarios comunes
	Gestión de Riesgos de los Servicios de la PMO	Desarrollar un plan de Gestión de Riesgos para los servicios de PMO, el plan debe incluir planes de contingencia para riesgos de alto impacto
	Guía de adaptación de procesos	Desarrollar guía de adaptación de cada proceso para brindar orientaciones claras de como modificar el proceso para necesidades específicas del cliente
	Documentación de procesos	Crear Diagramas detallados de flujo de procesos, matrices RACI
	Proceso de gestión de cambios	Establecer proceso de gobernanza que incluya procedimientos de revisión y aprobación de cambio en procesos, mecanismos de control de versiones y cronograma de revisiones, se sugiere existan propietarios de procesos dentro de la PMO
Desarrollo del Catálogo de Servicios de la PMO	Estrategia de comunicación	Definir como se comunicará de forma sencilla los procesos a los clientes
		Desarrollar un catálogo de servicios que incluya: • Nombre y descripción del Servicio • Propuesta de Valor (Que problemas resuelve) • Público objetivo (Clientes) • Propietario del Servicio (Persona o grupo responsable)

Paso	Actividades	Detalle
		• Modelo de prestación de servicios (Detalles de cómo prestar el servicio) • Características del Servicio (características específicas) • Integración tecnológica (tecnología a utilizar) • Acuerdos de nivel de servicio (SLA) (Compromiso de nivel de servicio que brindará a clientes) • Procedimientos de solicitud y acceso. (Pasos para que el cliente solicite servicios) • Plazos de entrega (Plazos para prestación de servicios) • Requisitos de Recursos • Métricas de rendimiento (Cómo se medirá el éxito) • Mecanismo de Retroalimentación (Forma en que clientes podrán dar su opinión) • Formación y documentación (Material de formación y documentación para ayudar a clientes a utilizar servicio)
Objetivos e Indicadores de rendimiento específicos para cada Servicio de la PMO	Tipos de Métrica.	Definir las métricas para cada servicio, deben haber de tres tipos: 1. Eficiencia, 2. Resultados del servicio, 3. Impacto Cliente y Organización
	Definición de las Métricas de Servicio de la PMO	Crear definición de cada métrica incluyendo, nombre, descripción método de cálculo, fuentes de datos, frecuencia de medición y responsable de recolección de datos y elaboración de informes
	Diseño colaborativo	Validar el objetivo de cada métrica con el cliente específico
	Tablero de rendimiento de la PMO	Desarrollar un tablero que muestre al cliente las métricas y su rendimiento durante el tiempo
	Proceso de revisión y Mejora continua	Implantar un proceso de revisión de métricas a lo interno con cliente
Asignación de recursos de la PMO y mapeo de competencias	Análisis de competencias	Realizar un análisis de competencias clave para cada servicio

Paso	Actividades	Detalle
Acuerdos de Nivel de Servicio (SLA) y Validación de Clientes de la PMO	Capacidades actuales	Evaluar las capacidades del equipo actual de PMO
	Descripción de roles	Desarrollar descripciones de los roles para cada servicio incluyendo responsabilidades, habilidades requeridas y expectativas
	Necesidades de recursos	Determinar los recursos necesarios para cada servicio
	Asignación de recursos	Crear un plan de asignación de recursos de los miembros de PMO a cada servicio
	Gestión de las carencias de competencias	Generar un plan de desarrollo de capacidades en el equipo de PMO
	Creación de acuerdos de nivel de servicio	Redactar los SLA de cada servicio (Alcance, tiempos de respuesta y plazos de entrega, estándar de calidad, criterios de aceptación, roles y responsabilidades de PMO y el cliente, procedimiento de escalamiento, métricas de desempeño y frecuencia de reportes)
	Adaptación de los acuerdos de nivel de servicio	Redactar SLA especiales para los servicios que lo requieran en proyectos específicos.
	Validación de los acuerdos de nivel de servicio	Validar con clientes de la PMO los SLA
Planificación de la implementación de los Servicios de la PMO	Monitoreo y reporte de Acuerdos de Nivel de Servicio SLA	Definir proceso para revisión de reportes de SLA
	Comunicar los acuerdos de nivel de servicio.	Desarrollar un plan de comunicación de los SLA con los clientes
	Hoja de ruta para la implementación y Plan de implementación	Crear una Hoja de Ruta para la implementación de cada servicio, incluyendo hitos, y actividades clave desde el desarrollo, incorporación y operación. Además, incluya recursos, requisitos presupuestarios, evaluación de riesgos, y criterios de éxito

Paso	Actividades	Detalle
	Plan de transición para la incorporación de Servicios	Desarrollar plan de transición que defina cuando n servicio para de incorporación a operación. Debe considerar el lado humano, gradual y con estructuras de gobernanza

Nota: Detallado de pasos para el Desarrollo de los Servicios durante la etapa de Diseño. Elaboración propia a partir de *Oficinas de Dirección de Proyectos: Una Guía Práctica* (2025)

4.3.2.3. Fase 3: Despliegue

4.3.2.3.1. Actividades clave

Las actividades claves de esta fase son:

1. Incorporación del servicio: Introducción de servicios nuevos o mejorados
2. Operación del servicio: Prestación del servicio

Incorporación del Servicio

A continuación, tal y como se observa en la Tabla 23 se brinda una guía concisa para la implementación de esta actividad clave, incluyendo el paso a paso, acompañado de estrategias adecuadas para cada uno de ellos

Tabla 23

Paso a paso para la Incorporación del Servicio, etapa de Despliegue

Paso	Actividades	Detalle
Preparación y compromiso del cliente de la PMO	Generación de conciencia	Realizar reuniones de lanzamiento de servicios esbozando proceso de incorporación
Desarrollo del Programa de Formación de Servicios de la PMO	Retroalimentación de los clientes	Definir mecanismo de retroalimentación de clientes durante incorporación
	Análisis de las necesidades	Definir las necesidades de formación de los clientes
	Programa de formación	Desarrollar un plan de formación de varios niveles que se adapte a distintos roles y competencias de usuarios

Paso	Actividades	Detalle
Implementación piloto y circuitos de retroalimentación	Material de formación	Crear una variedad de materiales de formación
	Reconocer las competencias	Desarrollar un proceso de certificación o evaluación de competencias
	Formar a los formadores	Establecer un plan de formación de formadores
	Formación continua	Crear un plan de formación continua
	Plan Piloto de implementación	Elaborar plan de ejecución de proyecto piloto
Establecimiento de las infraestructuras de soporte de Servicio	Circuito de retroalimentación del Piloto	Establecer circuito de retroalimentación mediante encuestas sesiones de grupo focal y entrevistas individuales
	Revisión de la retroalimentación del Piloto	Analizar y revisar los datos del piloto para hacer ajustes y al final presentar resultados debatiendo lecciones aprendidas
	Niveles de Soporte	Desarrollar un modelo de asistencia que defina como los usuarios pueden acceder a la ayuda
	Base de conocimientos	Desarrollar preguntas frecuentes, guía de resolución de problemas, buenas prácticas y documentación detallada para cada servicio
Marco de Monitoreo y Evaluación del Desempeño	Servicio de Asistencia	Establecer un equipo de apoyo para los nuevos servicios y sus procesos de registro, seguimiento y resolución de solicitudes de asistencia
	Canales de Soporte	Establecer múltiples canales de soporte
	Revisión de Criterios de Éxito	Revisar KPI y criterios de éxito definidos en la etapa de desarrollo y actualizar
	Tablero de rendimiento	Desarrollar tablero que de visibilidad a la adopción de servicios
	Recogida y Análisis de Datos	Recopilar información a través de encuestas sobre la implementación
	Revisiones del Desempeño	Realizar reuniones de revisión de desempeño

Paso	Actividades	Detalle
Transición a Operaciones de Servicio Completo	Criterios de éxito de la incorporación	Definir que constituye una transición exitosa
	Transferencia de Conocimientos	Realizar sesiones de transferencia de conocimiento de la transición (planeado vs real)
	Celebración del éxito de la incorporación	Planificar lanzamiento formal del servicio

Nota: Detallado de pasos para la Incorporación del Servicio durante la etapa de Despliegue. Elaboración propia a partir de *Oficinas de Dirección de Proyectos: Una Guía Práctica (2025)*

Operación de los Servicio

A continuación, tal y como se observa en la Tabla 24 se brinda una guía concisa para la implementación de esta actividad clave, incluyendo el paso a paso, acompañado de estrategias adecuadas para cada uno de ellos

Tabla 24

Paso a paso para la Operación de los Servicio, etapa de Despliegue

Paso	Actividades	Detalle
Gestión diaria de la prestación de servicios de la PMO	Gestión diaria de los Servicios de la PMO	Revisar diariamente cronograma de servicio y priorizando taras
	Revisión del desempeño de la prestación	Revisar rendimiento de prestación de servicios
Ejecutar los Acuerdos de Nivel de Servicio (SLA) de la PMO	Revisiones periódicas de los SLA	Revisar a través de tablero el rendimiento de servicios
	Priorización de las solicitudes de Servicio	Desarrollar sistema de priorización de servicios
	Proceso de escalamiento	Crear proceso de escalamiento

Paso	Actividades	Detalle
Tramitación de solicitudes de servicio y consultas	Registros de los Acuerdos de Nivel de Servicio (SLA)	Mantener registros de actividades y decisiones asociadas con acuerdos de niveles de servicio
	Cultura orientada a los Acuerdos de Nivel de Servicio (SLA)	Reconocer a miembros PMO que alcanzan o superan SLA
	Sistema de seguimiento de solicitudes	Implantar sistema de seguimiento de solicitudes
	Priorización de solicitudes	Desarrollar sistema de priorización de solicitudes
Asignación de Recursos y Gestión de la Carga de Trabajo de la PMO	Asignación de recursos	Desarrollar un proceso de asignación de recursos
	Gestión de la carga de trabajo	Implementar sistema de gestión de carga de trabajo en la PMO
	Comunicación del equipo de la PMO	Celebrar reuniones de equipo diarias o semanales
Compromiso y comunicación con los clientes de la PMO	Estrategia de comunicación.	Desarrollar plan de comunicación con clientes con puntos de contacto periódicos
	Canales de comunicación.	Aplicar diversos canales de comunicación
	Retroalimentación de los clientes	Recabar periódicamente retroalimentación de clientes
Gestión de Riesgos e Incidentes de la PMO	Rol de Asesor de Confianza	Establecer miembros de la PMO como asesores de confianza con clientes para servicios clave
	Marco de Gestión de Riesgos	Desarrollar marco de gestión de riesgos para los servicios de la PMO
	Analizar patrones	Analizar periódicamente patrones en riesgos e incidentes
	Desarrollo de equipos de la PMO	Formar en técnicas de gestión de riesgos
Gestión de Conocimientos y	Sistema de gestión del Conocimiento	Desarrollar sistema de gestión de conocimiento (retrospectivas, sesiones informativas, sistema de documentación)

Paso	Actividades	Detalle
Desarrollo de Capacidades	Incorporación de miembros al equipo de la PMO	Desarrollar un enfoque estructurado para incorporación de miembros a PMO (transferencia de conocimiento)
	Desarrollo de los miembros del equipo PMO	Evaluar periódicamente las competencias y conocimientos de la PMO. Identificar carencias y desarrollar planes de atención

Nota: Detallado de pasos para la Operación de los Servicios durante la etapa de Despliegue. Elaboración propia a partir de *Oficinas de Dirección de Proyectos: Una Guía Práctica* (2025)

4.3.2.4. Fase 4: Mejora y Realización

4.3.2.4.1. Actividades clave

Las actividades claves de esta fase son:

- 1. Monitoreo del servicio: Monitoreo y medición de desempeño de servicios
- 2. Mejora del servicio: Identificación de oportunidades de mejora y optimización
- 3. Entrega de Valor: Medición del valor prometido a clientes
- 4. Reconocimiento del Valor

Monitoreo del Servicio

A continuación, tal y como se observa en la Tabla 25 se brinda una guía concisa para la implementación de esta actividad clave, incluyendo el paso a paso, acompañado de estrategias adecuadas para cada uno de ellos

Tabla 25

Paso a paso para el Monitoreo de los Servicio, etapa de Mejora

Paso	Actividades	Detalle
Establecimiento de un Marco de Referencia integral	Proceso de medición del rendimiento del Servicio	Desarrollar metodología para recolección y análisis de datos

Paso	Actividades	Detalle
para el Monitoreo de los Servicios de la PMO	Tablero de rendimiento de los Servicios	Crear tablero de rendimiento de servicios
	Cronograma de Monitoreo	Desarrollar cronograma para actividades regulares de monitoreo
	Funciones y responsabilidades del equipo de la PMO	Establecer funciones y responsabilidades en el equipo PMO
Gestión del cumplimiento de acuerdos de nivel de servicio	Sistema de cumplimiento de acuerdos de nivel de servicio	Implementar sistema de seguimiento de cumplimiento de SLA (ej: semáforo)
	Proceso de revisión del rendimiento de los SLA.	Establecer proceso de revisión (ej: comprobaciones semanales simples o mensuales exhaustivas)
	Revisiones de los acuerdos de nivel de servicio	Revisar periódicamente los acuerdos del SLA
Informes y comunicación del rendimiento de los acuerdos de nivel de servicio	Desarrollo de servicios Informes de rendimiento	Incorporar enseñanzas de revisiones de SLA en fase de desarrollo de servicios Comunicar rendimiento de SLA a clientes
	Cronograma de informes	Establecer cronograma de informes
	Contenido de los informes	Utilizar técnicas de visualización de datos
Recogida y Análisis de la Retroalimentación de los Clientes de la PMO	Canales de información	Establecer múltiples canales para comunicar resultados del monitoreo
	Medida de la satisfacción del Cliente	Desarrollar un estándar de preguntas o métricas para medir satisfacción del cliente, sistema de recolección, análisis y retroalimentación

Nota: Detallado de pasos para el Monitoreo de los Servicios durante la etapa de Mejora.
Elaboración propia a partir de *Oficinas de Dirección de Proyectos: Una Guía Práctica* (2025)

Un elemento muy relevante en la medición es el uso de indicadores adecuados, dentro de los potenciales indicadores de prestación de servicios se encuentran:

1. Indicadores de eficacia: Tiempo en completar tareas, cumplimiento presupuesto y utilización de recursos
2. Indicadores de calidad: cumplimiento de estándares de calidad, porcentaje de errores o retrabajos y satisfacción del cliente
3. Indicadores de productividad: índice de finalización de tareas por parte de la PMO y entregables producidos
4. Indicadores de satisfacción: Encuestas de satisfacción, opiniones de servicio y valoraciones de calidad
5. Indicadores de puntualidad: Tiempo de respuesta, tiempo de resolución de incidentes, porcentaje de proyectos terminados en el plazo previsto
6. Indicadores de adaptabilidad: Índices de éxito en la implantación de cambios, tiempo necesario en reasignar recursos, flexibilidad en ajustes de prioridades
7. Indicadores de comunicación: Frecuencia de actualizaciones a clientes, claridad de informes producidos y opiniones de clientes sobre eficacia de comunicación
8. Indicadores de gestión de riesgos: Frecuencia de evaluaciones de riesgos, porcentaje de riesgos mitigados, confianza de clientes en las prácticas de gestión de riesgos

Ejemplos prácticos:

Tabla 26

Ejemplos de indicadores de rendimiento de la prestación de servicios de la PMO

Servicio	Indicador de Desempeño	Objetivo
Gestión de Metodologías y marcos de referencia	Tasa de adhesión a metodologías estandarizadas	Medida del porcentaje de proyectos que siguen las metodologías y marcos de referencia estandarizados establecidos por la PMO.
Gestión de Sistemas y Herramientas	Tiempo medio de respuesta a las solicitudes de asistencia del Sistema	Realizar el seguimiento del tiempo medio que se tarda en responder y resolver incidencias o solicitudes de soporte relacionadas con los sistemas y herramientas de la PMO.
Formación y desarrollo	Tasa de participación en programas de formación	Seguimiento del porcentaje de empleados objetivo que asisten a las sesiones de formación y desarrollo programadas.
Dirección de Proyectos	Tasa de entrega puntual de los hitos del proyecto	Medida del porcentaje de hitos del proyecto entregados en la fecha prevista.
Involucramiento de los Interesados	Frecuencia de comunicación con los Interesados	Medida del número de comunicaciones formales o actualizaciones facilitadas a las partes interesadas en un plazo determinado.

Elaboración propia a partir de *Oficinas de Dirección de Proyectos: Una Guía Práctica (2025)*

Mejora del Servicio

A continuación, tal y como se observa en la Tabla 27 se brinda una guía concisa para la implementación de esta actividad clave, incluyendo el paso a paso, acompañado de estrategias adecuadas para cada uno de ellos

Tabla 27

Paso a paso para el Mejora de los Servicio, etapa de Mejora

Paso	Actividades	Detalle
Realización de una evaluación exhaustiva de la madurez de los servicios de PMO	Evaluación de la madurez de los servicios de la PMO.	Evaluar el nivel de madurez de cada servicio

Paso	Actividades	Detalle
	Informe sobre la madurez de los servicios de la PMO	Generar un informe de evaluación
Analizando brechas de Madurez y Oportunidades de Mejora de los Servicios de la PMO	Análisis de Brechas de Madurez de los Servicios de la PMO	Realizar un análisis de brechas entre situación actual y estado futuro deseado
	Identificar y detallar las oportunidades de mejora	Analizar deficiencias detectadas
	Análisis de Viabilidad	Realizar análisis Costo-Beneficio para cada oportunidad de mejora importante
	Informe sobre la propuesta de mejora de la madurez	Generar informe final con conclusiones
Desarrollo de una Hoja de ruta para la mejora de los Servicios de la PMO	Establecer objetivos y metas	Establecer objetivos claros para las iniciativas de mejora
	Enfoque de implementación por fases	Desarrollar un planteamiento por fases para aplicar mejoras
	Cronograma de implementación	Elaborar cronograma de con hitos, entregables y puntos de decisión para el proceso de mejora
	Propiedad y responsabilidades	Asignar responsables a cada iniciativa
	Planificación de recursos	Desarrollar plan de recursos, incluyendo estimación e presupuestos,
Implementación de iniciativas de mejora de los servicios de la PMO	Equipo de implementación	Establecer equipo de mejoras
	Planes de implementación	Desarrollar plan de implementación a largo plazo, pero centrada en planificación detallada a corto plazo
	Gestión de Cambios	Implantar estrategia de gestión de cambios para adopción de servicios

Paso	Actividades	Detalle
	Sé flexible	Incluir en la Hoja de ruta e informar de los progresos
	Métricas de progreso de la implementación	Establecer métricas para implementación

Nota: Detallado de pasos para la Mejora de los Servicios durante la etapa de Mejora.
Elaboración propia a partir de *Oficinas de Dirección de Proyectos: Una Guía Práctica* (2025)

Entrega de Valor

A continuación, tal y como se observa en la Tabla 28 se brinda una guía concisa para la implementación de esta actividad clave, incluyendo el paso a paso, acompañado de estrategias adecuadas para cada uno de ellos

Tabla 28

Paso a paso para la Entrega de Valor, etapa de Realización

Paso	Actividades	Detalle
Establecimiento de un Marco de Referencia Integral de Medida del Valor	Revisión de resultados	Desarrollar indicadores medibles para cada resultado de cada servicio, deben estar vinculados a los objetivos de la organización
	Método de recolección de Datos	Elaborar Metodología detallada para recolección de datos de los diferentes servicios de PMO
	Informes del Valor entregado	Definir formato de informe estandarizado que presente valor entregado
Realización de Análisis de Impacto Cuantitativo	Recolección de datos.	Recopilar datos cuantitativos mediante evaluaciones de impacto financiero
	Análisis de Tendencias.	Analizar tendencias para identificar patrones de entrega de valor en servicios, tipos de proyecto o unidades organizacionales
	Resultados de los Informes.	Crear informes detallados con resultados

Paso	Actividades	Detalle
Evaluación de la Realización de los Beneficios Esperados por los Clientes de la PMO	Revisar las expectativas	Crear lista de resultados esperados para cada grupo de clientes
	Proceso de seguimiento	Desarrollar proceso para seguimiento a beneficios esperados
	Establecer líneas base	Analizar el antes y después de las intervenciones de PMO o la implementación de servicios y traducirlo a las métricas
	Informes sobre beneficios	Informar beneficios globales entregados a clientes de la PMO
Sintetizar y comunicar los resultados de la entrega de Valor de la PMO	Recoger los datos	Recopilar datos cuantitativos mediante evaluaciones de los beneficios para clientes y resultados de auditorías
	Narrativa de Valor	Crear narrativa que explique la entrega de valor de la PMO
	Materiales de comunicación.	Crear materiales de comunicación como informes ejecutivos e informes técnicos
	Visualización de datos	Crear Infografías, cuadros de mando o videos con principales métricas y tendencias de valor
	Cronograma de informes.	Desarrollar cronograma de informes periódicos
	Estrategia de comunicación.	Comunicar mediante boletines vía correo, publicaciones en intranet, presentaciones informativas generales y reuniones informativas individuales
	Prioridades futuras.	Recopilar de interesados punto de vista sobre donde PMO puede generar valor en el futuro
Perfeccionamiento iterativo y reajuste de procesos	Análisis de Brechas de Valor	Análisis de valor entregado vs expectativas iniciales
	Identificación de las causas raíz	Analizar causas raíz de brechas
	Elaboración del Plan de Acción	Elaborar planes de acción que aborden: 1. Ajustes a la propuesta de valor, 2. Rediseño

Paso	Actividades	Detalle
		de Servicios, Modificar procesos de prestación de servicios
	Mejora de las Métricas	Perfeccionar métricas
	Gestión de Cambios	Establecer proceso formal de gestión de cambios
	Mejora continua	Realizar sesiones de lecciones aprendidas

Nota: Detallado de pasos para la etapa de Entrega de Valor durante la etapa de Realización. Elaboración propia a partir de *Oficinas de Dirección de Proyectos: Una Guía Práctica* (2025)

Así como en la etapa de monitoreo del servicio, un elemento muy relevante en la medición es el uso de indicadores adecuados, dentro de los potenciales indicadores de resultados de servicios se encuentran:

1. Indicadores de Impacto sobre el desempeño: porcentajes de finalización a tiempo e índices de cumplimiento del presupuesto
2. Indicadores de eficacia operacional: reducción de tiempos de ciclo de proyectos, tasas de utilización de recursos, minimización de retrabajos
3. Indicadores de gestión de costos: ahorro de costos, reducción de excesos presupuestarios, evitación de costos mediante gestión de riesgos
4. Indicadores para Mitigar el Riesgo: reducción de riesgos de alto impacto, porcentaje de riesgos mitigados antes de afectar resultados, frecuencia de interrupciones no planificadas
5. Indicadores de optimización de recursos: porcentaje de proyectos dotados de personal optimo, mejoras en los índices de utilización de competencias
6. Indicadores de satisfacción de los clientes de la PMO: índice de satisfacción asociada a calidad de entrega, la retroalimentación sobre la

puntualidad del apoyo al proyecto, contribuciones al proceso ejecutivo de toma de decisiones y valoraciones sobre éxito de la gestión de costos

7. Indicadores de Alineación Estratégica: porcentaje de proyectos que contribuyen a los objetivos estratégicos, alineación de iniciativas claves y frecuencia con que se alcanzan las metas estratégicas

Ejemplos prácticos:

Tabla 29

Ejemplos de indicadores de resultados para la entrega de Valor de los servicios de la PMO

Resultado	Indicador de Resultado	Objetivo
Mayor disponibilidad de recursos cualificados	Porcentaje de proyectos dotados con directores de proyecto cualificados	Medida de la disponibilidad de personal cualificado para proyectos críticos
Mejor calidad de los resultados del Proyecto	Porcentaje de retrabajo o revisiones necesarias tras la entrega	Seguimiento de la eficacia de las medidas de Control de Calidad mediante el recuento de las revisiones necesarias tras la finalización del proyecto.
Transferencia eficaz del conocimiento	Retroalimentación de los Interesados sobre la accesibilidad y utilidad del Conocimiento	Recopila información sobre la disponibilidad y utilidad de los recursos de conocimientos para la gestión de proyectos.
Mejora de la gestión de recursos	Porcentaje de conflictos de recursos o incidentes de sobreasignación resueltos	Realiza un seguimiento de la eficacia con la que la PMO gestiona los conflictos de recursos, minimizando las interrupciones.
Mayor alineamiento con los objetivos estratégicos	Porcentaje de proyectos alineados con los objetivos estratégicos de la organización	Seguimiento de la medida en que los proyectos apoyan la misión general de la organización.

Elaboración propia a partir de *Oficinas de Dirección de Proyectos: Una Guía Práctica (2025)*

Reconocimiento del valor

A continuación, tal y como se observa en la Tabla 30 se brinda una guía concisa para la implementación de esta actividad clave, incluyendo el paso a paso, acompañado de estrategias adecuadas para cada uno de ellos

Tabla 30

Paso a paso para el Reconocimiento del Valor, etapa de Mejora

Paso	Actividades	Detalle
Realización de Encuestas de Percepción del Valor para los Clientes de la PMO	Diseño y Análisis de Encuestas	Desarrollar encuestas cuantitativas y con preguntas abiertas
	Informes de Encuestas	Preparar Informes de resultados
Facilitación de Talleres de Reconocimiento del Valor de la PMO	Talleres interactivos	Organizar talleres para explorar y mejorar el reconocimiento del valor de la PMO
	Documentación de hallazgos Compromiso posterior al taller	Documentar todos los hallazgos, resumirla y compartirlas con clientes Realizar seguimiento para analizar variaciones en percepción
Desarrollo y Mantenimiento de un Tablero de Reconocimiento de Valor PMO	Tablero de reconocimiento del Valor	Crear Tablero con métricas de reconocimiento de valor. Ej: puntuaciones de satisfacción de cliente, tasas de utilización de servicios, número de solicitudes de participación de PMO en nuevas iniciativas o menciones de las contribuciones de PMO en las comunicaciones ejecutivas
	Accesibilidad del Tablero	Compartir con PMO y clientes
	Tableros personalizados	Cree vistas personalizadas para grupos de clientes
	Enfoque de Gamificación	Valorar gamificación a través del tablero para enganchar al cliente

Paso	Actividades	Detalle
Implementación de un Sistema de Retroalimentación de Valor de 360 Grados en la PMO	Proceso de Retroalimentación	Desarrollar e implementar proceso de retroalimentación sobre percepciones de valor
Organización de Eventos de Reconocimiento del Valor de la PMO	Identificación de tendencias	Identificar tendencias. Mejorar el sistema de retroalimentación
	Eventos de reconocimiento del Valor de la PMO	Ejecutar sesiones para celebrar valor entregado por PMO
	Colaboración externa Compromiso de los ejecutivos Medida del Impacto	Realizar sesiones con conferencistas Garantizar la participación de ejecutivos de alto nivel Medir el impacto de los eventos a través de índice de asistencia

Nota: Detallado de pasos para el Reconocimiento del Valor durante la etapa de Reconocimiento.

Elaboración propia a partir de *Oficinas de Dirección de Proyectos: Una Guía Práctica (2025)*

Así como en la etapa de monitoreo del servicio y entrega del valor, un elemento muy relevante en la medición es el uso de indicadores adecuados, dentro de los potenciales indicadores de resultados de reconocimiento de valor se encuentran:

1. Net Promoter ScoreSM (NPS®) para la PMO
2. Nivel general de confianza en la PMO
3. Percepción de la PMO como socio estratégico
4. Grado de satisfacción global con los servicios de la PMO
5. Reputación de innovación y adaptabilidad
6. Alineación con la cultura y los valores de la organización
7. Contribuciones de la PMO al Aprendizaje Organizacional y al Desarrollo de la Madurez
8. Percepción de los clientes del Impacto de la PMO en el éxito de la organización
9. Indicadores de satisfacción de la entrega.

- 10. Indicadores de Alineación Estratégica
- 11. Indicadores de confianza y credibilidad
- 12. Indicadores de relación y colaboración
- 13. Indicadores de innovación y mejora continua

Ejemplos prácticos:

Tabla 31

Ejemplos de indicadores de resultados para el reconocimiento de Valor de los servicios de la PMO

Resultado	Indicador de Resultado	Objetivo
Mayor disponibilidad de recursos cualificados	Percepción de los clientes de la PMO sobre la experiencia de los recursos	Mide la satisfacción del cliente de la PMO con respecto a la experiencia y los niveles de habilidad de los directores de programas y proyectos, lo que refleja
Mejor priorización de proyectos	Percepción de los clientes de la PMO de la eficacia de la priorización de proyectos	Medida de la satisfacción de los ejecutivos v con la alineación de la priorización de los proyectos con los objetivos estratégicos, reflejando el enfoque estratégico de la PMO.
Mayor disponibilidad de la Información	Satisfacción de los clientes de la PMO con la accesibilidad de la Información	Evalúa el grado de accesibilidad y utilidad que los usuarios encuentran en los Datos del Proyecto, lo que indica el apoyo de la PMO a la toma de decisiones informadas.
Mejores tasas de éxito	Percepción de los clientes de la PMO de la consistencia del éxito de los proyectos	Evalúa la confianza de los clientes de la PMO en la capacidad de la PMO para hacer posible el éxito de los proyectos.
Reducción de la exposición al Riesgo	Confianza de los clientes de la PMO en la gestión de Riesgos	Medida de la confianza de los clientes de la PMO en los esfuerzos proactivos de la PMO para mitigar los Riesgos.

Elaboración propia a partir de *Oficinas de Dirección de Proyectos: Una Guía Práctica (2025)*

4.4. Evaluación de Adopción y Aplicabilidad de la Guía Metodológica para gestionar proyectos de diseño de PMO

En esta sección se explica la evaluación de la adopción y aplicabilidad de la guía metodológica para gestionar proyectos de diseño de PMO, la metodología empleada en la validación y el perfil de las organizaciones participantes. Además, se expondrán los principales resultados obtenidos durante el proceso de validación.

4.4.1. Metodología empleada en la validación

La validación de la guía metodológica se desarrolló mediante un enfoque cualitativo basado en juicio experto, con el objetivo de analizar su aplicabilidad, claridad y utilidad en contextos organizacionales reales. A criterio de este autor, este tipo de aproximación es útil en investigaciones aplicadas donde no es posible implementar la solución de manera completa dentro del periodo de estudio, pero se requiere contrastarla con la experiencia práctica de profesionales del área.

Considerando las limitaciones de acceso a organizaciones para una implementación directa, se optó por recabar la opinión de profesionales con experiencia en gestión de proyectos y estructuras de PMO, quienes forman parte de organizaciones de alcance internacional. La participación se realizó a título personal, por lo que las valoraciones reflejan su criterio profesional y experiencia, sin representar necesariamente una posición de la empresa o empresas de las que han formado parte.

El proceso de validación se estructuró en tres etapas:

a) Presentación de la guía metodológica

Se compartió con los participantes un resumen estructurado de la guía, incluyendo sus fundamentos conceptuales, su alineación con el enfoque PMO Value Ring™ del Project Management Institute (PMI, 2025) y las fases propuestas: exploración, diseño, despliegue, mejora y realización. Esta etapa permitió contextualizar la propuesta y facilitar su análisis.

b) Aplicación del instrumento de evaluación

Se diseñó un instrumento de evaluación que combinó preguntas abiertas con una escala tipo Likert de cinco niveles (1 = muy bajo, 5 = muy alto). Los criterios evaluados fueron:

- Claridad de la guía
- Coherencia metodológica
- Aplicabilidad en organizaciones reales
- Percepción de alineación con la estrategia organizacional
- Enfoque en generación de valor
- Nivel de innovación frente a enfoques tradicionales

Las preguntas abiertas permitieron recoger percepciones más profundas sobre fortalezas y oportunidades de mejora.

c) Análisis de resultados

La información recopilada fue analizada de forma descriptiva, identificando patrones comunes en las respuestas y tendencias generales. Este análisis permitió valorar el nivel de aceptación de la guía y su potencial de aplicación en distintos contextos organizacionales.

El enfoque adoptado es consistente con prácticas de validación en estudios de gestión de proyectos, donde la percepción de valor y la experiencia de profesionales son elementos clave para evaluar propuestas metodológicas (PMI, 2021; PwC, 2022).

4.4.2. Perfil de las organizaciones participantes

La validación se realizó con la participación de dos profesionales pertenecientes a organizaciones internacionales. Por razones de confidencialidad, dichas organizaciones se presentan de manera anonimizada. Es importante señalar que los aportes corresponden a la experiencia individual de los participantes y no constituyen una postura oficial de las organizaciones.

Organización A: Sector dispositivos médicos (empresa multinacional altamente regulada)

Corresponde a una organización global del sector de dispositivos médicos, con operaciones en múltiples países y un fuerte enfoque en innovación, calidad y cumplimiento regulatorio. La empresa desarrolla y gestiona proyectos asociados tanto a investigación y desarrollo (I+D) como a operaciones industriales y mejora continua, en un entorno altamente estructurado y regulado.

En este contexto, la gestión de proyectos se caracteriza por la coexistencia de enfoques predictivos, debido a requisitos regulatorios estrictos, y enfoques ágiles o híbridos en iniciativas de innovación y desarrollo tecnológico. La organización cuenta con estructuras de PMO orientadas a la dirección de proyectos.

El participante asociado posee experiencia en gestión de proyectos y programas, con exposición a iniciativas de transformación organizacional.

Organización B: Unidad de gestión de programas con funciones tipo PMO (no formalizada como PMO)

La segunda organización corresponde a una unidad organizacional encargada de la gestión integral de un programa de proyectos, la cual, si bien no se encuentra formalmente constituida como una Oficina de Gestión de Proyectos (PMO), desempeña funciones equivalentes a una PMO de tipo directiva.

Esta unidad es responsable de coordinar múltiples proyectos interrelacionados, asegurar la alineación con objetivos del programa, gestionar prioridades, facilitar la toma de decisiones y dar seguimiento al desempeño del programa. Su enfoque combina elementos de gobernanza, coordinación y apoyo a la ejecución, con una fuerte orientación a resultados.

A diferencia de estructuras tradicionales de PMO, esta unidad ha evolucionado de manera orgánica en respuesta a un marco estandarizado globalmente. Esto genera tanto

oportunidades como desafíos en términos de estandarización, medición de valor y alineación estratégica.

El participante cuenta con experiencia en la gestión de programas y coordinación de iniciativas estratégicas, con una visión transversal de la gestión de proyecto y conocimiento técnico de los mismos

La selección de estos perfiles permitió evaluar la aplicabilidad de la guía en dos contextos distintos: por un lado, una organización altamente estructurada y regulada; y por otro, una unidad organizacional con funciones de PMO en evolución, sin una formalización explícita. Esta combinación aportó una visión complementaria sobre la adaptabilidad de la guía metodológica en colaboradores que viven el día a día de los proyectos.

4.4.3. Resultados de la validación

Los resultados obtenidos a partir del proceso de validación reflejan una valoración positiva de la guía metodológica, principalmente por su propuesta de valor adaptativa según los requerimientos del cliente. La participación de perfiles con realidades organizacionales diferentes permitió analizar la flexibilidad de la propuesta.

Resultados cuantitativos: A partir de la aplicación del instrumento de evaluación, se obtuvieron las siguientes calificaciones promedio en una escala de 1 a 5:

- Claridad de la metodología: 4.5
- Facilidad de comprensión: 4.5
- Aplicabilidad en organizaciones reales: 3.5
- Percepción de alineación con la estrategia organizacional: 4.0
- Enfoque en generación de valor: 5.0
- Nivel de innovación: 5.0

En términos generales, los resultados evidencian una percepción favorable en todos los criterios evaluados. Destacan especialmente la alineación estratégica y el enfoque en

generación de valor, aspectos que han sido identificados como elementos clave en la evolución de las PMO hacia modelos más estratégicos (Project Management Institute, 2025)

Asimismo, la valoración en la aplicabilidad sugiere que la guía podría ser utilizada en diferentes tipos de estructuras organizacionales, independientemente de su nivel de formalización.

Resultados cualitativos: El análisis de las respuestas abiertas permitió identificar una serie de hallazgos relevantes que enriquecen la interpretación de los resultados cuantitativos.

Enfoque en generación de valor como elemento central

Ambos participantes coincidieron en que el principal aporte de la guía radica en su orientación hacia la generación de valor. Este enfoque fue percibido como una evolución respecto a modelos tradicionales, donde la PMO se limita a funciones de control y seguimiento.

Se destacó que la guía facilita la comprensión de cómo los servicios de la PMO pueden vincularse directamente con los objetivos estratégicos de la organización, fortaleciendo su relevancia dentro del negocio.

Aplicabilidad en estructuras formales y no formalizadas de PMO

Un hallazgo relevante fue la percepción de aplicabilidad de la guía tanto en estructuras formales de PMO como en unidades organizacionales que, sin estar definidas como tales, cumplen funciones equivalentes.

El participante de la Organización B indicó que la guía podría servir como un marco de referencia para estructurar y formalizar prácticas ya existentes dentro de la unidad, permitiendo mejorar la coherencia metodológica, la priorización de iniciativas y la medición del valor generado.

Aplicabilidad en entornos regulados

Desde la perspectiva de la Organización A, se destacó que la guía resulta compatible con entornos altamente regulados, donde la gestión de proyectos debe cumplir con requisitos

estrictos de control, trazabilidad y cumplimiento normativo. No obstante, también se señaló que la implementación de la guía representa un cambio en el enfoque de gestión que debe ser adecuadamente transmitido a través de los distintos niveles de la organización. En particular, se indicó que su adopción podría no ser uniforme en todas las unidades, especialmente en aquellas con alta rigidez operativa o con procesos altamente estandarizados. Esto sugiere la necesidad de una implementación progresiva y adaptada al contexto específico de cada área.

Flexibilidad metodológica

Ambos participantes valoraron la capacidad de la guía para integrarse con distintos enfoques de gestión de proyectos, incluyendo modelos predictivos, ágiles e híbridos. Esta flexibilidad fue considerada un elemento clave para su adopción, especialmente en organizaciones donde coexisten distintos tipos de iniciativas.

Claridad en la relación entre servicios y resultados

El enfoque basado en el PMO Value Ring™ fue identificado como un elemento que facilita la visualización del impacto de la PMO en la organización. Los participantes destacaron que este enfoque permite establecer una relación más clara entre los servicios ofrecidos y los beneficios generados.

Oportunidades de mejora

A pesar de la valoración positiva, se identificaron algunas oportunidades de mejora:

- Incorporar ejemplos prácticos que faciliten su aplicación
- Desarrollar herramientas más detalladas para la implementación
- Incluir orientaciones específicas para estructuras no formalizadas de PMO

Estas observaciones representan oportunidades para fortalecer la guía en futuras iteraciones.

De esta forma, la validación realizada permite concluir que la guía metodológica presenta un alto potencial de aplicabilidad en distintos tipos de organizaciones, incluyendo tanto estructuras formales de PMO como unidades organizacionales que cumplen funciones equivalentes sin una formalización explícita.

En conjunto, los resultados son consistentes con las tendencias actuales en gestión de proyectos, las cuales destacan la importancia de evolucionar las PMO hacia modelos más flexibles, estratégicos y orientados a resultados (PMI, 2025; PwC, 2022).

5 Conclusiones

1. Los enfoques, marcos y metodologías existentes para el diseño de PMO aportan elementos relevantes; sin embargo, presentan limitaciones cuando se aplican de forma aislada. En particular, se identificó que muchos de estos enfoques no logran integrar de manera efectiva la estrategia organizacional, la operación de la PMO y la generación de valor, lo que reduce su aplicabilidad en entornos organizacionales dinámicos.

2. El análisis de estudios globales y encuestas internacionales permitió identificar que las principales causas de fracaso en las PMO están asociadas a la falta de alineación estratégica, el enfoque excesivo en control y cumplimiento, y la incapacidad de demostrar valor al negocio. Por el contrario, se determinó que las PMO exitosas son aquellas que se adaptan a su contexto, se alinean con la estrategia y evidencian su contribución al valor organizacional.

3. Se desarrolló una guía metodológica estructurada en las fases de exploración, diseño, despliegue, mejora y realización, la cual permite abordar el diseño de una PMO de manera integral. Esta estructura incorpora no solo elementos organizativos y estructurales, sino también la experiencia del cliente y la generación de valor, alineándose con el enfoque del PMO Value Ring™.

4. Se definieron pasos, actividades y elementos de análisis con un nivel de detalle que orienta de forma clara qué debe realizarse en cada etapa del proceso de diseño de la PMO. Esto permite reducir la ambigüedad en su aplicación y facilita su uso en contextos reales, manteniendo la flexibilidad necesaria para adaptarse a la información disponible en cada organización.

5. La validación realizada mediante juicio experto evidenció que la guía metodológica es percibida como clara, aplicable y alineada con las necesidades actuales de las organizaciones, destacando su enfoque en la generación de valor. No obstante, también se identificó que su

implementación implica un cambio en la forma de gestionar, lo cual requiere un proceso de adopción progresivo y una adecuada gestión del cambio.

6. En términos del objetivo general, se concluye que la guía metodológica desarrollada logra integrar elementos estratégicos, operativos y de generación de valor en un marco estructurado y aplicable, constituyendo una herramienta que responde a las brechas identificadas en los enfoques tradicionales de diseño de PMO.

6 Recomendaciones

1. Se recomienda a las organizaciones que busquen diseñar o transformar una PMO utilizar la guía metodológica propuesta como un marco de referencia adaptable, priorizando su aplicación de manera progresiva. Iniciar por aquellas fases o actividades que generen mayor valor en el corto plazo puede facilitar la adopción y permitir demostrar resultados tempranos.

2. Se recomienda a la alta dirección acompañar la implementación de la guía con una estrategia de gestión del cambio, dado que la propuesta implica una transformación en la forma de concebir y gestionar la PMO. En este sentido, resulta clave alinear a los distintos niveles de la organización, especialmente en entornos con estructuras rígidas o altamente reguladas.

3. Se recomienda a las PMO y equipos de gestión de proyectos utilizar los indicadores propuestos en la guía metodológica, los cuales incorporan una visión orientada a la generación de valor. Estos indicadores permiten complementar las métricas tradicionales de tiempo, costo y alcance, facilitando una evaluación más integral del aporte de la PMO en términos de alineación estratégica y contribución al negocio.

4. Se recomienda a las organizaciones adaptar la guía metodológica a sus características específicas, considerando su nivel de madurez, sector, cultura organizacional y estructura de gobernanza. La guía proporciona un nivel de detalle suficiente para orientar su aplicación, pero mantiene la flexibilidad necesaria para que cada organización utilice la información disponible, sin requerir insumos que no formen parte de su realidad.

5. Se recomienda a organizaciones que no cuentan con una PMO formalmente establecida, pero que desempeñan funciones similares a través de unidades de gestión de programas o iniciativas estratégicas, utilizar la guía como un mecanismo para estructurar y formalizar dichas prácticas, mejorando la coherencia metodológica y la visibilidad del valor generado.

6. Se recomienda a las organizaciones que adopten la guía documentar los resultados y aprendizajes obtenidos durante su aplicación, con el fin de retroalimentar y ajustar el enfoque metodológico en función de su experiencia, promoviendo así la mejora continua.

7. Se recomienda a investigadores y profesionales desarrollar estudios orientados a la implementación de la guía metodológica en contextos reales, dado que el alcance de este trabajo se centró en el diseño de la PMO. En este sentido, resulta relevante profundizar en las fases de despliegue, mejora y realización, las cuales, aunque forman parte del ciclo generador de valor, responden a la evolución de la PMO en el tiempo más que a su diseño inicial. Su desarrollo futuro permitirá establecer lineamientos para la implementación y operación de estas fases, asegurando la continuidad y generación de valor de la PMO en entornos organizacionales cambiantes.

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

La gestión de proyectos debe considerar los retos ambientales, sociales y económicos. Este capítulo presenta el desarrollo sostenible y regenerativo como enfoques clave para que los proyectos beneficien a la sociedad y al planeta, explicando su significado, relevancia e impacto en la vida diaria y en la gestión de proyectos, además de analizar cómo minimizar efectos negativos y potenciar los positivos.

El desarrollo sostenible es una forma de crecer pensando en cubrir las necesidades actuales sin poner en riesgo que las próximas generaciones puedan satisfacer las suyas. Este modelo tiene como pilares tres ideas principales: proteger el medio ambiente, mejorar la vida de las personas y apoyar el desarrollo económico. El enfoque del desarrollo sostenible entiende que los recursos naturales no son infinitos y, por eso, hay que usarlos con responsabilidad. De esta manera, el desarrollo sostenible trata de encontrar un equilibrio entre avanzar económicamente, cuidar la naturaleza y lograr que todos tengan las mismas oportunidades, tanto hoy como en el futuro (World Commission on Environment and Development, 1987)

Por otra parte, el desarrollo regenerativo va más allá del desarrollo sostenible, ya que mientras que la sostenibilidad trata de no causar daño y mantener un equilibrio, el desarrollo regenerativo busca reparar, mejorar y dar nueva vida a los sistemas naturales y sociales. Es decir, no solo se trata de evitar efectos negativos, sino de crear resultados positivos que ayuden a recuperar el entorno y a las comunidades, siendo esta diferencia la que hace que el desarrollo regenerativo sea un enfoque más ambicioso y transformador.

Tanto el desarrollo sostenible como el regenerativo son muy importantes para asegurar un futuro equitativo para todos, y que también funcione. Estos enfoques poseen reglas claras para diseñar, llevar a cabo y manejar proyectos, ayudando a que duren en el tiempo y evitando problemas para el medio ambiente y la sociedad. Si los aplicamos en la gestión de proyectos, podemos prever posibles problemas, responder a lo que la gente espera y cumplir con las

normas internacionales. Aún más, seguir estos principios en la vida diaria significa tener mejor salud, más acceso a recursos y más oportunidades para crecer, tanto a nivel personal como grupal. Para el caso de la gestión de proyectos, hacer uso de estos enfoques nos obliga a ir más allá de los resultados inmediatos y pensar también en cómo afectarán al entorno y a las personas a largo plazo.

La forma en la que se lleva a cabo un proyecto y cómo funciona el resultado final puede influir mucho en el desarrollo sostenible y regenerativo. Mientras se hace el proyecto, se puede gastar energía, producir contaminación, generar basura o causar cambios sociales y una vez concluido, cuando el proyecto ya está funcionando sigue usando recursos, produciendo basura o afectando la calidad de vida de las personas. Estos efectos pueden ser buenos o malos, según las decisiones que se tomen al diseñar y gestionar el proyecto. Por eso, es muy importante conocer y revisar estos impactos para aprovechar lo positivo y evitar lo negativo.

Entre las cosas buenas que pueden pasar está que se creen nuevos empleos, que mejoren las carreteras o servicios, que la economía local crezca y que se usen tecnologías que cuidan el medio ambiente. Por ejemplo, un proyecto de energías renovables puede ayudar a que se emita menos contaminación al aire y también dar oportunidades para que la gente aprenda y trabaje en la zona. Por otra parte, también pueden existir aspectos negativos, como: contaminación, pérdida de plantas o animales, que algunas personas tengan que mudarse o que se gasten demasiado los recursos naturales. Es importante mirar cada proyecto de forma detallada para ver bien qué puede pasar y por qué.

Ahora bien, los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la ONU son un plan común para acabar con la pobreza, cuidar el medio ambiente y lograr que todos vivamos mejor. Si los proyectos se planifican y desarrollan siguiendo estos objetivos, ayudan de forma directa a problemáticas como: frenar el cambio climático (ODS 13), conseguir energía limpia y accesible (ODS 7), crear empleos dignos (ODS 8) y reducir las desigualdades (ODS 10), entre otros.

La gestión de las PMO juega un papel fundamental a la hora de impulsar o limitar tanto el desarrollo sostenible como el regenerativo en la administración de proyectos. Cuando la PMO integra criterios ambientales, sociales y económicos en sus procesos, puede favorecer significativamente la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) al alinear los proyectos con metas como la reducción de desigualdades, el uso responsable de recursos o la promoción de energías limpias. Por ejemplo, una PMO que prioriza la eficiencia energética y la participación comunitaria en la ejecución y operación de proyectos contribuye de forma directa a los ODS 7, 8, 10 y 13.

Una gestión eficiente de la PMO reduce residuos, minimiza la huella ecológica y mejora la operación del producto final, gracias a la planificación anticipada, supervisión constante y uso de proveedores sostenibles. Si se priorizan solo coste y plazo, pueden surgir problemas ambientales y sociales, como agotamiento de recursos o deterioro de ecosistemas. Para evitar estos impactos, es clave definir indicadores de sostenibilidad desde el diseño, involucrar partes interesadas y monitorear todo el ciclo de vida del proyecto. La PMO puede impulsar políticas de economía circular, educación ambiental e innovación social, convirtiéndose así en un agente de transformación alineado con los ODS y el desarrollo regenerativo.

Para reducir los impactos negativos, es clave evaluar el ambiente antes de actuar, incluir a las comunidades, usar materiales sostenibles y aplicar tecnologías limpias. También se recomiendan planes de monitoreo para ajustar acciones. En lo social, hay que impulsar la inclusión, el diálogo y la transparencia, asegurando beneficios compartidos. El enfoque regenerativo busca hacer cosas que no solo arreglan los daños, sino que también ayudan a mejorar el lugar donde vivimos, restaurando la naturaleza o fortaleciendo la comunidad.

7.1. Relación del proyecto con los objetivos de Desarrollo Sostenible

Gestionar proyectos y crear una PMO implica saber cómo afectan estos al entorno social, económico y ambiental. Para que podamos todos entender estas interacciones, la ONU

lanzó en 2015 los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) dentro de la Agenda 2030. Estos objetivos, ampliaron los anteriores Objetivos de Desarrollo del Milenio, y buscan acabar con la pobreza, cuidar el planeta y lograr prosperidad para todos. Es por esto por lo que los ODS sirven como una guía común para que los proyectos respondan a los grandes retos del mundo y facilitan medir y explicar cómo contribuyen de forma positiva.

Cuando una PMO relaciona sus proyectos y actividades con los ODS y a su vez esto responde a un objetivo organizacional o una visión de la organización, puede detectar dónde hacer más impacto, decidir mejor sus prioridades y ganar mayor aceptación social. Por este motivo a continuación, se revisa cada objetivo desde este punto de vista.

ODS 1. Fin de la pobreza: Los proyectos gestionados por la PMO pueden contribuir a este objetivo si generan empleo, mejoran servicios básicos o facilitan el acceso a recursos económicos dentro de la comunidad. En caso contrario, el impacto será limitado.

ODS 2. Hambre cero: La PMO puede incidir en este ODS si los proyectos participan en la cadena alimentaria, promueven una agricultura sostenible o garantizan el acceso a alimentos saludables. Si no existe relación con la seguridad alimentaria, el efecto es mínimo.

ODS 3. Salud y bienestar: El impacto será relevante si los proyectos mejoran infraestructuras sanitarias, condiciones laborales o el acceso a servicios de salud. Si no contemplan estos factores, su efecto es escaso.

ODS 4. Educación de calidad: Cuando los proyectos gestionados ofrecen formación, desarrollan competencias o facilitan el acceso a la educación, contribuyen directamente. De no ser así, la relación es débil.

ODS 5. Igualdad de género: Se verán afectados si la PMO fomenta la equidad, promueve la inclusión de mujeres o previene la discriminación en sus equipos. Sin acciones asociadas a esto, no se produce impacto.

ODS 6. Agua limpia y saneamiento: Los proyectos que optimizan el uso del agua, mejoran su acceso o gestionan residuos líquidos pueden incidir positivamente. Si no intervienen en estos ámbitos, no hay afectación.

ODS 7. Energía asequible y no contaminante: La PMO podrá afectar este objetivo si sus proyectos utilizan energías renovables, mejoran la eficiencia energética o facilitan el acceso a energía limpia. Sin relación energética, no hay impacto.

ODS 8. Trabajo decente y crecimiento económico: El efecto será significativo si los proyectos generan empleo digno, promueven condiciones laborales seguras o impulsan la economía local. Si no, la contribución será baja.

ODS 9. Industria, innovación e infraestructuras: Los proyectos que desarrollan infraestructuras sostenibles, fomentan la innovación o mejoran procesos industriales pueden reforzar este ODS. Sin estas acciones, la relación es justificable pero limitada.

ODS 10. Reducción de las desigualdades: La PMO puede impactar si promueve la inclusión de colectivos vulnerables o reduce brechas sociales en sus proyectos. Sin iniciativas de equidad, el efecto será poco relevante.

ODS 11. Ciudades y comunidades sostenibles: Habrá incidencia si se mejoran espacios urbanos, la movilidad o la resiliencia local mediante los proyectos. Si no se actúa sobre el entorno urbano o comunitario, la relación es baja.

ODS 12. Producción y consumo responsables: Los proyectos gestionados podrán contribuir si aplican prácticas de consumo eficiente, gestión de residuos o uso de materiales sostenibles. De no ser así, la conexión será escasa.

ODS 13. Acción por el clima: La PMO afectará este objetivo si los proyectos reducen emisiones, adoptan medidas de adaptación o promueven la conciencia ambiental. Sin impacto climático, no hay relación.

ODS 14. Vida submarina: Los proyectos podrán incidir si afectan recursos hídricos, zonas costeras o la gestión de residuos con impacto en el mar. Si no hay relación con ecosistemas acuáticos, la afección es inexistente.

ODS 15. Vida de ecosistemas terrestres: Se dará impacto si los proyectos restauran, protegen o previenen la degradación de entornos naturales. Si no interactúan con ecosistemas terrestres, la relación es mínima.

ODS 16. Paz, justicia e instituciones sólidas: La PMO podrá contribuir si promueve la transparencia, la participación o el fortalecimiento institucional en sus proyectos. Sin acciones en gobernanza, la conexión es limitada.

ODS 17. Alianzas para lograr los objetivos: Si los proyectos se desarrollan en colaboración con otras organizaciones, mediante alianzas público-privadas o acciones conjuntas, se refuerza este ODS. Si la PMO gestiona proyectos de forma aislada, el aporte es bajo.

A partir de lo anterior, queda claro que, una PMO diseñada de forma correcta, debe revisar cómo se relacionan la gestión de los proyectos que están bajo su área de acción e influencia con cada ODS, permitiendo decidir mejor qué acciones tomar y explicar por qué se toman esas decisiones, haciendo que la gestión de los proyectos sea más responsable y válida hoy en día.

7.2. Análisis del proyecto de acuerdo con el Estándar P5

El enfoque de sostenibilidad ha tenido una reciente relevancia en la gestión de proyectos, por lo que se debe analizar también cómo los proyectos afectan a las personas, al medio ambiente y a la sociedad en general. El Estándar P5 surge como una herramienta que ayuda en la gestión de proyectos a tomar decisiones más responsables y alineadas con el desarrollo sostenible a partir de una visión holística.

El Estándar P5 analiza específicamente la sostenibilidad de los proyectos, considerando cinco componentes: Producto, Personas, Planeta, Prosperidad y Principios. Cada componente se divide en subcomponentes que facilitan la evaluación del impacto en el entorno y la sociedad. (GPM Global, 2025) Este enfoque ayuda a tomar decisiones alineadas con el desarrollo sostenible y contribuye a lograr objetivos responsables.

El análisis P5 es importante porque ayuda a analizar cómo los proyectos afectan no solo el dinero o el tiempo, sino también a las personas y al planeta (GPM Global, 2025). Al revisar los cinco componentes: Producto, Personas, Planeta, Prosperidad y Principios, es posible detectar problemas antes de que pasen y tomar mejores decisiones para cuidar el medio ambiente y las comunidades. Este análisis hace que los proyectos sean más responsables y ayuda a seguir los objetivos de desarrollo sostenible, a la vez, usar el P5 muestra que una organización se preocupa por hacer las cosas bien y de manera ética (GPM Global, 2025). Esto mejora la imagen de la empresa y genera confianza entre las personas que trabajan, compran o viven cerca. En resumen, aplicar este análisis ayuda a que los proyectos sean buenos no solo en resultados, sino también en cómo ayudan a la sociedad y al entorno.

El análisis de impacto con el Estándar P5 ayuda a identificar, desde el inicio y a lo largo del ciclo de vida del proyecto, posibles riesgos y oportunidades para mejorar el impacto social y ambiental (GPM Global, 2025) para no perder de vista que los resultados sean sostenibles y beneficiosos para todos.

A continuación, se explica cada uno de los componentes del P5

Producto: relacionado con lo que el proyecto produce (GPM Global, 2025). Analizar esto implica revisar si el resultado final es útil y sostenible.

Personas: analiza cómo el proyecto afecta a las personas involucradas: trabajadores, usuarios, la comunidad o cualquier otro grupo, considerando aspectos como la igualdad, el bienestar y la seguridad. (GPM Global, 2025)

Planeta: implica revisar el impacto ambiental del proyecto, considerando el uso eficiente de recursos, la reducción de residuos, el consumo de energía y el respeto por los ecosistemas. (GPM Global, 2025)

Prosperidad: asociado a los beneficios económicos y sociales que genera el proyecto (GPM Global, 2025). Este componente incluye la generación de empleo, el apoyo al desarrollo local y el impulso a la economía circular.

Principios: incorpora los valores éticos, la transparencia y la responsabilidad. Analiza si el proyecto se lleva a cabo de forma justa, cumpliendo con leyes y normativas, y si promueve la buena gobernanza. (GPM Global, 2025)

El Estándar P5 está relacionado con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la ONU. Cada uno de sus componentes se conecta con los 17 ODS, procurando acciones que contribuyan a cumplir el objetivo de los ODS, como lo es erradicar la pobreza, proteger el planeta y asegurar el bienestar para todos. (Organización de las Naciones Unidas., 2015)

El Estándar P5 es una herramienta para integrar la sostenibilidad en la gestión de proyectos, apoyando decisiones en los mismos y contribuyendo a los Objetivos de Desarrollo Sostenible, además de al impacto social y ambiental.

Evaluación de impacto según se indica en el documento Guía para apartado 7.2

En este apartado se responderán los planteamientos señalados en el documento Guía para apartado 7.2, realizando un análisis desde la perspectiva del ciclo de vida de la PMO. Se identificarán los posibles riesgos asociados a las categorías de Personas, Planeta y Prosperidad, proponiendo respuestas concretas para mejorar las condiciones actuales y fomentar la sostenibilidad. Este enfoque permitirá integrar acciones orientadas a la gestión responsable de los impactos, asegurando que el proyecto avance de manera ética y beneficiosa para todos los involucrados, el entorno y el desarrollo económico y social.

Categoría Impacto a las Personas

Prácticas laborales y trabajo decente

Los proyectos que gestionará la PMO pueden tener varios riesgos que afectan a las personas, como malas condiciones laborales, falta de igualdad, problemas de comunicación, poca motivación y escasa formación. Para convertir estos riesgos en oportunidades, se recomienda crear ambientes seguros, promover la inclusión, mejorar la comunicación, motivar al personal y ofrecer capacitación continua, todo lo anterior debe responder a planes de cada proyecto y a su vez los planes deben responder a metodologías claras establecidas por la PMO para las organizaciones.

La operación de la PMO también ayuda a que las personas aprendan nuevas habilidades y a que la organización crezca, por medio de talleres y capacitaciones y es un elemento primordial para el alineamiento de cultura y gestión de proyectos. Para mantener los beneficios en el tiempo, es importante planear revisiones, actualizaciones y escuchar a los usuarios para mejorar el servicio de la PMO, velando por el continuo aporte de valor tanto a la sociedad como a la organización.

Sociedad y clientes

La PMO y la gestión de proyectos impactan a colaboradores ya que implica mayor claridad y desarrollo profesional, aunque pueden darse resistencias si los procesos no se comunican bien. Además, impacta en comunidades locales al considerar sus necesidades, generando oportunidades de empleo y desarrollo. Así también impacta a los usuarios y clientes que requieren que se respeten sus expectativas y derechos.

Con el objetivo de asegurar la participación de estos grupos, se recomiendan consultas, talleres, encuestas y canales de comunicación abiertos, siempre y cuando se protejan los datos de las personas, estableciendo políticas de confidencialidad, cumplimiento de normativas vigentes, capacitación y uso de sistemas seguros para la gestión de información sensible.

Derechos humanos

La PMO y los proyectos que gestiona deben cumplir con los principios de dignidad, diversidad, equidad e inclusión velando por que todas las personas sean tratadas con respeto y considerando las diferencias de cada uno. La participación sin importar su género, origen, edad o creencias debe ser promovida, además se debe facilitar el acceso a todos a oportunidades de desarrollo y formación. Para evitar la discriminación, el acoso o malas prácticas laborales, se recomienda aplicar políticas claras de respeto y tolerancia cero ante cualquier comportamiento inadecuado, formar al personal en temas de igualdad e inclusión, establecer canales confidenciales para denuncias y revisar periódicamente el clima laboral. De forma que se creen espacios seguros para todos los involucrados

Comportamiento ético

Cuando la PMO entre en funcionamiento y gestione proyectos para la organización, se identifica que pueden aparecer riesgos relacionados con la ética y la sostenibilidad.

Un primer riesgo es que algunos colaboradores reciban sobornos o favorezcan a ciertos proveedores. Par esto se procuraría implementar controles internos, rotar responsables y auditar los procesos de compra frecuentemente.

Un segundo riesgo es que existan de acuerdos entre proveedores o favoritismos. Para afrontar esto se deben establecer reglas claras para la selección de proveedores, usar concursos abiertos y transparentes, y con requisitos equitativos.

Un tercer riesgo es la aparición de desconfianza por proveedores si la información sobre compras y procesos no se comunica bien. Preventivamente se debería publicar las decisiones, resultados y criterios de selección en un canal abierto y común, además de mantener canales abiertos para dudas y reclamaciones.

Un cuarto riesgo sería el adquirir productos o servicios sin considerar su impacto ambiental o social. Una posible estrategia sería priorizar en la selección para concursos

proveedores con certificaciones de sostenibilidad y evaluar el ciclo de vida de los productos antes de adquirirlos.

Un último riesgo sería el de la existencia de vínculos personales con proveedores por personas con poder de decisión pueden tener vínculos personales con proveedores. De forma preventiva se podrían declarar anticipadamente posibles conflictos de interés y apartar a las personas implicadas de esos procesos.

Categoría Impacto al Planeta

Evaluación de Huella de Carbono y Estrategias de Mitigación

Las tres fuentes principales de emisiones de gases de efecto invernadero (GEI) en los proyectos gestionados por la PMO pueden variar según el tipo de actividad, pero generalmente incluyen: consumo de energía, transporte y logística, y operación de productos o servicios. El consumo de energía abarca la electricidad y combustibles utilizados tanto en oficinas como en procesos de producción, construcción o prestación de servicios. (MINAE, Dirección de Cambio Climático , 2021) Considerando lo anterior, estrategias que se recomiendan en los proyectos son registrar el uso energético, fomentar la eficiencia y optar por fuentes renovables cuando sea posible.

El transporte y la logística involucran el traslado de materiales, personas y productos, tanto dentro de la empresa como hacia clientes o proveedores. Para minimizar su impacto en los futuros proyectos del portafolio de la PMO, se pueden optimizar rutas, consolidar envíos, priorizar adquisiciones locales y utilizar medios de transporte más limpios.

Finalmente, la operación de productos, servicios o infraestructuras una vez que están en funcionamiento puede generar emisiones adicionales, ya sea por consumo energético, mantenimiento o disposición final, por este motivo, sería útil medir sus consumos a lo largo del ciclo de vida, implementar mejoras de eficiencia y compensar las emisiones inevitables mediante proyectos de absorción de carbono o compra de créditos.

Gestión Integral de Recursos Naturales Considerando el consumo de agua, la calidad del aire y agua, y el impacto en la biodiversidad

La PMO diseñada tiene un papel clave al brindar servicios de gestión de proyectos, ya que puede apoyar activamente la evaluación y el seguimiento del uso de recursos naturales en cada proyecto que gestiona. A través de metodologías simples y acompañamiento, la PMO a través de sus especialistas podría ayudar a identificar cuánta agua, energía y materiales se requieren en las diferentes etapas. Además, podrá promover medidas concretas en los proyectos como la selección de materiales reciclables, el ahorro de agua y energía, y el diseño de productos que permitan reutilizar componentes y reducir residuos, impulsando acciones de conservación y regeneración ecológica, como la restauración de áreas verdes, contribuyendo a cuidar y renovar el entorno natural donde se desarrolla cada proyecto.

Economía Circular y Gestión de Residuos

La PMO diseñada apoya la incorporación de la economía circular en todos los proyectos que gestiona, promoviendo el reciclaje, la reutilización y la reducción de residuos de manera sencilla y práctica. En cada etapa del proyecto, se fomenta el uso de materiales reciclables y la reutilización de componentes, para que nada se desperdicie y los recursos tengan una segunda vida. Además, la PMO impulsa la reducción de la generación de residuos a través del diseño eficiente de productos y procesos, eligiendo soluciones que requieran menos materias primas y generen menos desechos. Cuando algún material o activo llega al final de su vida útil, la PMO establece procedimientos claros para su eliminación: se separan los residuos, se entregan a gestores autorizados y se evita cualquier práctica que pueda contaminar el entorno. Así, la PMO asegura que todo se gestione de forma responsable y limpia, cuidando el medioambiente y contribuyendo a la restauración ecológica del área de influencia del proyecto. Estos son elementos por abordar desde la planificación de alcance, adquisiciones, etc, partiendo incluso de los enfoques e incluso el alineamiento de la organización a estos aspectos.

Eficiencia Energética y Transición hacia Energías Renovables

Una vez que la PMO esté gestionando el portafolio de proyectos, se realizará un seguimiento del consumo energético de cada producto relevante asociado a cada proyecto, lo cual permite identificar donde se consume más energía y proponer mejoras, como sustituir equipos por versiones más eficientes o ajustar los horarios de funcionamiento. Por otro lado, la PMO deberá fomentar la integración de fuentes de energía renovable, como la solar o la eólica, en los productos y proyectos cuando sea posible, ya que la generación de energía limpia a través de acciones como la instalación de paneles solares, reduce el consumo de energía convencional, y también genera un retorno positivo en el sistema energético local permitiendo contribuir a una comunidad más sostenible y responsable con el entorno.

Cadena de Suministro Sostenible e Impacto Territorial Considerando la adquisición local, comunicación digital, desplazamiento de agua y erosión del suelo

La PMO diseñada puede establecer una cadena de suministro sostenible planificando premiar en adquisiciones proveedores y materiales de origen local, lo que reduce las distancias de transporte y, por tanto, las emisiones contaminantes y el ruido generado por vehículos. Para la logística, se pueden priorizar medios de transporte eficientes y rutas cortas, así como planificar los envíos en horarios que minimicen molestias para la comunidad. Además, se fomenta la comunicación digital con proveedores y clientes para evitar desplazamientos innecesarios, y se promueve el uso de embalajes reutilizables y materiales reciclables. Estas acciones no solo disminuyen el impacto ambiental, sino que también apoyan a la economía local generando empleo y dinamizando pequeños negocios. De esta manera, el proyecto y su producto garantizan que las actividades no causen degradación territorial ni contaminación acústica significativa, protegiendo el entorno y la calidad de vida de las comunidades cercanas.

Categoría Impacto a la Prosperidad

Análisis del Caso de Negocio y Retorno Social de la Inversión (SROI)

La PMO diseñada puede apoyar el Análisis del Caso de Negocio y el Retorno Social de la Inversión (SROI) recopilando información sobre el uso de recursos, la eficiencia en los procesos y los impactos generados, lo cual puede facilitar la evaluación de creación de valor en cada proyecto., priorizando proveedores locales y prácticas sostenibles, y ayudando a identificar y comunicar los beneficios económicos para la región, como la generación de empleo y la dinamización de pequeños negocios.

Desde el ámbito social, la PMO puede medir y reportar mejoras en salud, educación y cohesión social, lo cual promueve entornos laborales seguros y fomenta la participación comunitaria.

En el aspecto ambiental, la PMO respaldaría la reducción de contaminación y la conservación de recursos mediante la gestión responsable de materiales y la inclusión de energías limpias.

Toda esta información aporta información valiosa al Análisis de Caso de Negocio y el SROI con datos sencillos, lo cual puede mostrar a inversionistas y comunidad el verdadero valor generado por los proyectos.

Resiliencia y Flexibilidad ante Incertidumbres

La PMO diseñada fortalecería a la organización ya que mediante su gestión puede anticipar riesgos y promover respuestas ágiles ante cambios inesperados, políticos, económicos, ambientales, legales, tecnológicos, etc. Al centralizar la información y coordinar equipos, la PMO facilita la evaluación constante del uso de recursos y el desempeño de los proyectos, lo cual permite realizar ajustes rápidos en las prioridades, recursos y procesos. Lo anterior se logra mediante la comunicación y la colaboración entre áreas, facilitando la toma de decisiones oportunas y a mantener la continuidad de las operaciones.

Impacto Económico Local y Agilidad Empresarial

La PMO a través del portafolio de proyectos que gestiona, puede apoyar la economía local impulsando la contratación de proveedores y personal adecuado del área donde se desarrollan estos proyectos, lo que genera nuevos empleos y fortalece a los pequeños negocios. De esta forma se fomenta la colaboración entre empresas o empresas y personas, promoviendo a que más organizaciones se unan a iniciativas de este tipo. Además, al coordinar los proyectos alineados con los objetivos organizacionales mejora la competitividad, ya que las empresas pueden ofrecer mejores productos y servicios, y fortalecer las cadenas de valor locales en favor de los actores económicos de la zona.

Beneficios Indirectos y Estimulación del Mercado

Cuando la PMO empieza a funcionar, y al coordinar varios proyectos y dar apoyo a la organización, la PMO consigue que los recursos se utilicen mejor gracias a la gestión holística de los mismos, lo que ayuda a ahorrar dinero y a aprovechar mejor las oportunidades que aparecen en el sector. Además, ayuda a crear empleos y mejora la vida de las personas en las comunidades cercanas, porque asegura lugares de trabajo seguros y da prioridad a los proveedores y trabajadores locales.

Estos beneficios también cambian la forma de trabajar en el mercado, porque la PMO hace que sea más fácil adoptar nuevas ideas y formas de trabajar responsables, de forma que la organización puede crecer, generar confianza con clientes, y anima a otras empresas a participar en proyectos que cuidan el medio ambiente y ayudan a la sociedad, logrando que las mejoras no se queden solo en la empresa, sino que benefician a toda la región.

Modelado de Sostenibilidad y Reporte ESG

Cada proyecto que gestione la PMO contribuye de manera significativa a los objetivos de sostenibilidad de las organizaciones porque ayuda a gestionar los recursos de forma eficiente y responsable. Al supervisar y coordinar los proyectos, la PMO puede identificar oportunidades en consumo, materiales, recursos, etc., lo que favorece la protección del medio

ambiente y el uso racional de los recursos. Y esto se ve potenciado si se aplican y complementan con marcos de cumplimiento para estándares ambientales, sociales y de gobernanza que exigen las empresas hoy en día. Además, asociado a divulgaciones y reportes de sostenibilidad, la PMO proporcionaría datos claros y periódicos sobre el uso de recursos, el impacto ambiental de cada proyecto, la generación de empleo local y la colaboración con proveedores responsables, además de ofrecer indicadores sobre la reducción de emisiones, la gestión de residuos y las acciones sociales emprendidas, facilitando que las organizaciones puedan demostrar su compromiso con la sostenibilidad y la mejora continua ante inversores, clientes y la comunidad.

7.3. Relación del proyecto con las dimensiones del Desarrollo Regenerativo

El Desarrollo Regenerativo es un enfoque innovador que va más allá de la sostenibilidad tradicional, buscando no solo minimizar los impactos negativos, sino también restaurar y mejorar los sistemas sociales, económicos y ambientales en los que se implementa un proyecto. Este concepto se estructura en varias dimensiones clave: la ambiental, que promueve la restauración y mejora de los ecosistemas; la social, que impulsa el bienestar y la participación de las comunidades; y la económica, que fomenta modelos productivos resilientes y equitativos. A continuación, se describe brevemente la finalidad de cada dimensión.

Dimensión Ambiental: Es la regeneración de los ecosistemas y la integración de los sistemas humanos con los procesos vivos del planeta. (Cardoso Hernández & Gouttefanjat, 2022) y su finalidad es la de restaurar la salud ecológica y diseñar entornos que cooperen con la naturaleza.

Dimensión Social: Se enfoca en regenerar el tejido comunitario mediante vínculos colaborativos, justicia social y salud relacional (Quesada Ramírez, 2022) y su finalidad es fortalecer comunidades, fomentar inclusión y promover entornos humanos solidarios.

Dimensión Económica: Propone modelos económicos que regeneran recursos, valoran el capital natural y humano, y promueven la circularidad (Quesada Ramírez, 2022) y su finalidad es transformar la economía hacia sistemas solidarios que generen valor compartido.

Dimensión Espiritual: Es la vivencia de conexión con lo trascendente, el propósito colectivo y la ética del cuidado hacia la vida (Krmptic, 2016) y su finalidad es cultivar un sentido de propósito y prácticas que recuerden y respeten los símbolos y lo considerado sagrado para el ser humano.

Dimensión Cultural: Reconoce los saberes ancestrales, las narrativas locales y las expresiones simbólicas como fuentes de regeneración (Martínez Rodríguez, 2018) y su finalidad es fortalecer el sentido de pertenencia y preservar el patrimonio cultural.

Dimensión Política: Consiste en crear marcos normativos y participativos que favorezcan la regeneración sistémica y la equidad territorial (Socatelli, 2021) y tiene como objetivo impulsar políticas públicas regenerativas.

Si la PMO se diseña pensando en el desarrollo regenerativo, no solo busca que los proyectos sean sostenibles, sino que ayuden a mejorar y transformar de forma positiva tanto el sector como la región. Una PMO con este enfoque no se conforma con evitar daños; su objetivo es recuperar y fortalecer los sistemas sociales, económicos y medioambientales donde trabaja. Así, la PMO ayuda a crear más valor, promueve acciones que beneficien a las personas y al entorno, y consigue que las ventajas lleguen a la comunidad y no solo a la empresa.

Dimensión ambiental

¿Cómo mi proyecto está diseñado para restaurar lo que ya ha sido dañado a nivel ambiental?

Los proyectos gestionados por la PMO diseñada deben partir de planes, metodologías, enfoques y objetivos organizacionales que ayuden a recuperar zonas y recursos naturales que

han sido afectados por actividades humanas. Esto se consigue implementando acciones concretas como la reforestación, limpieza de espacios contaminados y restauración de hábitats naturales. Además, se incentiva el uso de tecnologías sostenibles y prácticas responsables que contribuyen a la regeneración de suelos, aguas y biodiversidad, asegurando que cada intervención busca mejorar el entorno y dejarlo en mejores condiciones para las futuras generaciones.

¿Cómo se afectan los límites planetarios con mi proyecto?

Biodiversidad: Los proyectos gestionados por la PMO diseñada promueven la protección y recuperación de especies locales, evitando la pérdida de diversidad biológica y fomentando espacios donde la flora y fauna puedan prosperar.

Cambio climático: Los proyectos gestionados por la PMO diseñada adoptan medidas para reducir la emisión de gases de efecto invernadero, como el uso eficiente de energía y la preferencia por energías renovables, ayudando a mitigar el calentamiento global.

Acidificación de los océanos: Aunque el impacto directo puede ser limitado, Los proyectos gestionados por la PMO diseñada procura reducir las fuentes de contaminación que pueden llegar a los mares, ayudando a mantener el equilibrio químico de los océanos.

Fósforo y nitrógeno (agroquímicos): Los proyectos gestionados por la PMO diseñada promueven el uso responsable de fertilizantes y agroquímicos, favoreciendo alternativas orgánicas y prácticas que minimizan la contaminación de suelos y aguas.

Agua dulce: Los proyectos gestionados por la PMO diseñada se aseguran de utilizar el agua de forma eficiente y de proteger las fuentes de agua locales, evitando su sobreexplotación y contaminación, para conservar este recurso vital.

Cambio en el uso de la tierra: Los proyectos gestionados por la PMO diseñada fomentan una planificación responsable que respeta los ecosistemas originales, evitando la deforestación y promoviendo la restauración de zonas degradadas.

Ozono: Se controla y limita el uso de sustancias que afecten la capa de ozono, los proyectos gestionados por la PMO diseñada preferirán materiales y procesos que sean seguros para el ambiente.

En pocas palabras, la PMO está pensada para cuidar y mejorar el planeta. A través de sus proyectos y servicios, siempre trata de causar el menor daño posible y de hacer cosas buenas para el medio ambiente, tanto cerca como lejos. Así, ayuda a que el mundo sea un lugar más equilibrado y saludable, poniendo siempre por delante la recuperación de la naturaleza y sumando esfuerzos para proteger la Tierra.

Dimensión Social

Los proyectos gestionados por la PMO diseñada procuran que todas las personas puedan vivir mejor, siguiendo los ODS. Para lograrlo, se asegura de que nadie quede atrás y de que todos los relacionados con los servicios de la PMO o los proyectos tengan acceso a lo básico: agua limpia, alimentos saludables, viviendas seguras y educación de calidad. Además, el proyecto fomenta empleos justos y protege los derechos humanos, para que todos tengan oportunidades sin importar su origen o situación.

Se respetan y promueven valores como la igualdad, la inclusión y el respeto, favoreciendo la participación de las comunidades locales. El proyecto impulsa espacios donde las personas pueden expresar sus ideas y ser escuchadas, así como actividades que fortalecen el sentido de comunidad y la ayuda mutua. También se trabaja para eliminar la discriminación y crear ambientes seguros, donde niños, jóvenes, adultos y mayores puedan desarrollarse plenamente.

Así, los proyectos gestionados por la PMO diseñada contribuye a una vida digna para todos los habitantes del planeta, asegurando que cada acción tenga en cuenta el bienestar social y que el impacto positivo llegue tanto a nivel local como global, en línea con los ODS.

Dimensión Económica

¿Cómo mi proyecto incorpora desde su diseño la generación de beneficios a las personas menos favorecidas?

Desde el diseño, los proyectos gestionados por la PMO buscan que las personas menos favorecidas sean beneficiadas. Para lograrlo, se priorizan acciones en las adquisiciones que generen empleo local, formación gratuita en habilidades útiles y acceso a productos y servicios básicos como alimentos saludables, agua limpia y vivienda digna. Además, se promueve la contratación de personas en situación de vulnerabilidad y se apoya con recursos a pequeños productores o emprendedores de la comunidad, de modo que puedan mejorar su calidad de vida y la de sus familias.

¿Cómo mi proyecto disminuye la brecha económica?

Los proyectos gestionados por la PMO diseñada ayudan a reducir la brecha económica asegurando desde la planificación de las adquisiciones salarios justos para todos los trabajadores y ofreciendo oportunidades iguales de participación, sin importar el origen o nivel económico de las personas. También se fomenta la creación de cooperativas y redes de colaboración que permiten compartir recursos, conocimientos y beneficios, evitando que unos pocos se queden con todo y consiguiendo que la riqueza se reparta de manera más equitativa dentro de la comunidad.

¿Cómo mi proyecto utiliza medios de intercambio distintos a las monedas tradicionales?

Los proyectos gestionados por la PMO diseñada promueven desde la planificación y ejecución de adquisiciones, el uso de medios alternativos de intercambio, como el trueque de productos y servicios entre vecinos o la creación de bancos de tiempo, donde las personas pueden ofrecer sus habilidades o ayudar a otros y luego recibir apoyo cuando lo necesiten. También se consideran monedas sociales o comunitarias para facilitar el comercio local, haciendo que las personas puedan acceder a lo que necesitan sin depender siempre del dinero convencional.

Dimensión Espiritual

¿Cómo mi proyecto propicia el contacto de los seres humanos con la naturaleza?

Los proyectos gestionados por la PMO diseñada organizan actividades al aire libre, como paseos y talleres de huertos, para que las personas tengan la oportunidad de estar en la naturaleza, aprender de ella y cuidarla.

¿Cómo mi proyecto propicia el contacto de los seres humanos con otros seres humanos para compartir en condición de iguales, sin juicios y escucha activa el uno del otro?

Los proyectos gestionados por la PMO diseñada propiciarán crear espacios donde todos pueden participar, compartir ideas y escuchar a los demás con respeto, sin juzgar. Así cada persona se siente incluida y valorada.

¿Cómo mi proyecto fomenta espacios de descanso y meditación?

Los proyectos gestionados por la PMO diseñada procuran contar con áreas tranquilas para que las personas puedan relajarse, descansar o meditar, ayudando a cuidar su salud emocional y reducir el estrés.

¿Cómo mi proyecto propicia espacios de reflexión para mirar hacia adentro y mejorar mis habilidades esenciales?

Los proyectos gestionados por la PMO diseñada promueven actividades y charlas que invitan a reflexionar sobre uno mismo y a descubrir habilidades como la empatía, la paciencia y la resiliencia, para crecer como persona.

Dimensión Cultural

¿Cómo mi proyecto fortalece o afecta las expresiones artísticas y/o culturales del país o la Región en la que se desarrolla?

Los proyectos gestionados por la PMO están pensados para valorar y promover las expresiones artísticas y culturales de la región. Se ofrecerán beneficios como entradas a actividades tipo ferias, exposiciones y talleres donde las personas puedan mostrar y compartir

sus tradiciones, música, arte o gastronomía local. Así, se fomenta el orgullo por la cultura propia y se crea un espacio para que todos puedan disfrutar y aprender de ella.

¿Cómo se involucra o excluye el conocimiento de las personas adultas mayores?

Los proyectos gestionados por la PMO reconocen la importancia del conocimiento de las personas adultas mayores y busca integrarlo en las actividades. Se invitará a los mayores a participar como facilitadores en charlas, talleres y encuentros, donde puedan compartir sus historias, saberes y experiencias. De esta manera, no solo se les incluye, sino que se valora y se transmite su sabiduría a las nuevas generaciones.

¿Cómo mi proyecto protege o afecta el entorno visual y auditivo del lugar donde se desarrolla?

Los proyectos gestionados por la PMO diseñada cuidan el entorno visual y auditivo evitando la contaminación y respetando la estética natural y cultural del lugar. Se utilizan materiales y colores que armonizan con el entorno, se procuran ejecutar actividades de mucho ruido o visualmente impactantes en horarios específicos y se controla el volumen de las actividades para no molestar a los vecinos ni a la naturaleza.

¿Cómo mi proyecto respeta o invade costumbres propias de las poblaciones en las que se desarrolla?

Los proyectos gestionados por la PMO diseñada respetan las costumbres locales consultando y dialogando con las comunidades antes de implementar cualquier actividad. Se adaptan las propuestas a las tradiciones y horarios de la zona, evitando imponer prácticas ajenas. Así, las costumbres de la población son tenidas en cuenta y protegidas, creando un ambiente de respeto y colaboración.

Dimensión Política

¿Cómo mi proyecto beneficia que los ciudadanos tengan una participación en el diseño de su propio futuro?

Los proyectos gestionados por la PMO promueven la participación ciudadana al invitar a los habitantes a compartir sus ideas, necesidades y sueños para su comunidad. Se organizarán reuniones abiertas y encuestas sencillas donde todos puedan opinar y decidir sobre las actividades y mejoras que desean. Así, cada persona puede sentir que su voz cuenta y que contribuye a construir el futuro de su entorno.

¿Cómo mi proyecto empodera a mujeres y jóvenes para tomar posiciones de liderazgo?

Los proyectos gestionados por la PMO diseñada fomenta que mujeres y jóvenes se involucren en roles importantes. Se les anima a proponer proyectos, coordinar actividades y formar parte de los equipos de trabajo. Además, se ofrecerán talleres y espacios de formación para que desarrollen habilidades de liderazgo y confianza. De este modo, se crea un ambiente donde todos tienen la oportunidad de crecer y liderar, sin importar su edad o género.

¿Cómo mi proyecto involucra o excluye la voz de las personas autóctonas de la zona en la que se desarrolla sin importar su nivel o clase social?

La PMO asegura que las personas autóctonas sean escuchadas y participen en todas las etapas de los proyectos que gestiona. Se realizan consultas directas y se invitan a representantes de todas las comunidades, sin distinción de clase social, para que expresen sus opiniones y sugerencias. De esta manera, se valora y respeta la diversidad cultural y se evita la exclusión de cualquier grupo.

Lista de Referencias

- Assystem. (2024). *The future of PMO: Global PMO Insights Report*. Assystem.
- Aubry, M., Hobbs, B., & Thuillier, D. (2007). A new framework for understanding organisational project management through the PMO. *International Journal of Project Management*, 25(4), 328-336. Retrieved from <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0263786307000087?via%3Dihub>
- AXELOS. (2020). *Managing successful programmes (MSP®)* (Quinta ed.). AXELOS.
- AXELOS. (2023). *Managing successful projects with PRINCE2* (Séptima ed.). Reino Unido: The Stationery Office.
- Cardoso Hernández, I., & Gouttefanjat, F. (2022). Sustentabilidad, tecnología ambiental y regeneración ecosistémica: Retos y perspectivas para la vida. *Universidad y Sociedad*. Retrieved from http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2218-36202022000200142&script=sci_abstract
- Chauviere, K., Maritz, B., & van Halder, J. (2016, Noviembre 17). *The role of the transformation office*. Retrieved from McKinsey Transformation: <https://www.mckinsey.com/capabilities/transformation/our-insights/the-role-of-the-transformation-office>
- Choi, W., & Rose, K. (2025, Febrero 25). *2025 Strategic Roadmap for the PMO*. Retrieved from Gartner: <https://www.gartner.com/en/documents/6208287>
- Comisión Europea Centro de Excelencia en PM² (CoEPM²) . (2024). *Metodología de Gestión de Proyectos PM²* . Bruselas: Comisión Europea Centro de Excelencia en PM² (CoEPM²) .
- Crawford, L. (2021). Government project success: A multilevel framework for understanding the performance of public sector projects. *Project Management Journal*, 52(1), 3–17.
- Creswell, J. W. (2014). *Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (Cuarta ed.). SAGE Publications.

- Cruzat, S. P. (2006). Reflexiones en torno a la distinción analítico-sintético en Kant. *Revista de Filosofía. Revista de Filosofía Dialnet*, 43-58.
- Farid, S. (2021, Junio 2). *A Roadmap to PMO Excellence*. Retrieved from Project Management Institute: <https://www.pmi.org/learning/library/roadmap-pmo-excellence-13084>
- González Valdiviezo, I. (2025, Junio 30). *El error común de las PMOs, medir actividades en lugar de valor real*. Retrieved from <https://www.linkedin.com/pulse/el-error-com%25C3%25BAn-de-las-pmos-medir-actividades-en-lugar-iv%25C3%25A1n-mjbee/>
- GPM Global. (2025). *The GPM® P5™ Standard for Sustainability in Project Management*. GPM Global.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación* (Sexta ed.). McGraw-Hill.
- Hobbs, B. (2008). *An empirical investigation of project management offices (PMOs): Multiple case study of four PMOs*. Project Management Institute.
- Hobbs, J., & Aubry, M. (2009). *What research is telling us about PMOs*. Project Management Institute.
- ISACA. (2018). *COBIT 2019 framework*. Illinois.
- Kerzner, H. R. (2017). *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling* (Doceava ed.). Wiley.
- Krmpotic, C. (2016). La espiritualidad como dimensión de la calidad de vida: Exploraciones conceptuales de una investigación en curso. *Scripta Ethnologica*, 105-122. Retrieved from <https://www.redalyc.org/pdf/148/14849184006.pdf>
- Lledó, P. (2020). *Profesional Ágil: Apuntes para la certificación PMI-ACP®*. Estados Unidos.
- Malsam, W. (2025, Marzo 21). *¿Qué son los entregables de un proyecto?*. Retrieved from Project Manager: <https://www.projectmanager.com/es/entregables-de-un-proyecto>

- Martínez Rodríguez, D. (2018). La dimensión cultural del desarrollo: Su concepción en el trabajo comunitario. *Estudios del Desarrollo Social: Cuba y América Latina. Scielo*. Retrieved from http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2308-01322018000100014
- Martínez, J. (2023). *Análisis de supuestos y restricciones en proyectos*. Retrieved from SaberPunto: <https://saberpunto.com/tecnologia/analisis-de-supuestos-y-restricciones-en-proyectos/>
- McGrath, R. (2019). *Seeing around corners: How to spot inflection points in business before they happen*. Houghton Mifflin Harcourt.
- MINAE, Dirección de Cambio Climático . (2021). *Puedes respaldar ese parrafreseo con la siguiente referencia en formato APA 7, basada en fuentes oficiales sobre emisiones de GEI en contextos institucionales y operativos en Costa Rica*.
- Mintzberg, H. (1994). *The rise and fall of strategic planning: Reconceiving roles for planning, plans, planners*. Free Press.
- Müller, R. (2023). *Research handbook on the governance of projects*. Edward Elgar Publishing.
- Newman, G. D. (2006). El razonamiento inductivo y deductivo dentro del proceso investigativo en ciencias experimentales y sociales. *Revista de Educación Laurus*, 120-138.
- O'Brochta, M., & Robertson, C. (2012). *PMOs under pressure*. Project Management Institute.
- Organización de las Naciones Unidas. (2015). *Transformar nuestro mundo: La Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible*. ONU.
- Osterwalder, A. (2020). *The invincible company: How to constantly reinvent your organization with inspiration from the world's best business models*. Wiley.
- Pettigrew, A. (1985). *The awakening giant: Continuity and change in Imperial Chemical Industries*. Blackwell.
- Pinto, A. (2015). *How to make your PMO survive*. Project Management Institute.

Pinto, A., De Matheus Cota, M., & Levin, G. (2010). *The PMO Maturity Cube, a Project Management Office Maturity Model*. Washington D.C.

PMCollege. (2022). *The state of the project management office (PMO)*. PMSolutions research.

PMCollege. (2025). *The state of the project management office (PMO)*. PMSolutions research.

PMO Squad. (2024). *PMO Research Report*. PMO Squad.

PricewaterhouseCoopers. (2022). *Is your PMO executing your business strategy?* PwC Insights Series.

PricewaterhouseCoopers. (2023). *The evolution of PMOs: Delivering value through XMOs*. PwC Insights Series.

Project Management Institute. (2013). *Organizational project management maturity model (OPM3®)* (Tercera ed.). Project Management Institute.

Project Management Institute. (2016). *Benefits realization management: A practice guide*. Project Management Institute.

Project Management Institute. (2016). *Governance of portfolios, programs, and projects: A practice guide*. Pennsylvania: Project Management Institute.

Project Management Institute. (2017). *Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos* (6 ed.).

Project Management Institute. (2017). *Guía Práctica de Ágil*. Project Management Institute.

Project Management Institute. (2017). *The standard for portfolio management* (Cuarta ed.). Pennsylvania: Project Management Institute.

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

Project Management Institute. (2021). *Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos* (7 ed.).

- Project Management Institute. (2021). *Narrowing the Talent Gap. How to be a front-runner in the race for talent*. Pennsylvania: Project Management Institute.
- Project Management Institute. (2022). *El éxito de las PMO en Latinoamérica*. Pennsylvania: Project Management Institute.
- Project Management Institute. (2023). *Guía Práctica del Grupo de Proceso*. Pennsylvania: Project Management Institute, Inc.
- Project Management Institute. (2024). *Built to Thrive: PMOs That Elevate Innovation and Power Transformation*. Pennsylvania: Project Management Institute.
- Project Management Institute. (2024). *Leading AI transformation: Organizational strategies for project professionals*. Pennsylvania: Project Management Institute.
- Project Management Institute. (2025). *Oficinas de Dirección de Proyectos: Una Guía Práctica*. Pennsylvania: Project Management Institute.
- Project Management Institute. (2025, Julio 23). *Implementación de una PMO, claves y metodologías*. Retrieved from PMO Galicia Spain Chapter : <https://pmi-galiciachapter.org/implementacion-de-una-pmo-claves-y-metodologias/>
- Project Management Institute. (2025, Junio 4). *Las 5 causas principales del fracaso en un proyecto*. Retrieved from PMI Galicia Spain Chapter: <https://pmi-galiciachapter.org/las-5-causas-principales-del-fracaso-en-un-proyecto/>
- Project Management Institute. (2025). *Pulse of the Profession® 2025: Boosting Business Acumen* (15 ed.). Project Management Institute.
- Quesada Ramírez, G. (2022). Culturas regenerativas: enfoques alternativos al desarrollo sostenible basados en personas y entornos económicos emergentes. *Revista REGENERATIO*, 77-88. Retrieved from <https://doi.org/10.55924/ucireg.v1i1.3>
- Quirós, F. H. (2022). Razonamientos deductivos, inductivos y abductivos: Conceptualización y aplicación en el derecho. *Revista Judicial*.

- Sabino, C. (1992). *El proceso de investigación*. Panapo.
- Sabino, C. (2000). *El proceso de investigación* (Tercera ed.). Panapo.
- Scaled Agile Inc. . (2023). *SAFe® 6.0 framework*.
- Sciforma. (2025). *The PMO Outlook Report 2025: Global Trends and Strategic Insights*. PMO Global Alliance.
- Socatelli, M. A. (2021). *Fundamentos del desarrollo regenerativo y el turismo regenerativo*. Universidad Para la Cooperación Internacional. Retrieved from https://fundacionreimagine.org/wp-content/uploads/2021/10/DFR-Pub.-Fund.-DTRegenerativo-v.comp_.pdf
- Vega Leon Vargas, M., Ayala Arrieta, V., Oblitas Susanibar, E., & Regalado Gonzales, R. (2024). *Propuesta de diseño de una PMO para la dirección de proyectos de REDRILSA, bajo la metodología PMO Value Ring™ [Trabajo de graduación de Maestría en Administración y Dirección de Proyectos, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas]*.
- Visitacion, M., & Vella, K. (2023, Setiemrbe 1). *To Become Future Fit, Ditch The PMO Moniker*. Retrieved from Forrester: <https://www.forrester.com/blogs/to-become-future-fit-ditch-the-pmo-moniker/>
- Wellington. (2025). *State of the Project Management*. Wellington.
- World Commission on Environment and Development. (1987). *Our Common Future*. Oxford University Press.
- World Commission on Environment and Development. (1987). *Our Common Future*. Oxford University Press.
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (Sexta ed.). SAGE Publications.

Anexos

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

1. Nombre del (de la) estudiante

Ivan Bogantes Miranda

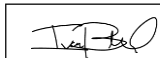
2. Nombre del PFG

Guía metodológica para el diseño de Oficinas de Gestión de Proyectos (PMO), basada en el enfoque PMO Value Ring™, aplicada a organizaciones medianas y escalable a grandes empresas.

3. Área temática del sector o actividad

Gestión de Proyectos

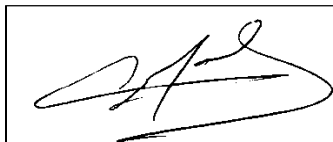
4. Firma de la persona estudiante



5. Nombre de la persona docente SG

Álvaro Mata Leitón

6. Firma de la persona docente



7. Fecha de la aprobación del Acta:

3 de noviembre 2025

8. Fecha de inicio y fin del proyecto

--	--

9. Pregunta de investigación

¿Cuáles elementos debe contener una Guía Metodológica para la dirección de proyectos de Diseño de Oficinas de Gestión de Proyectos (PMO), basada en el enfoque PMO Value Ring™, para organizaciones medianas y grandes?

10. Hipótesis de investigación

Es posible elaborar una Guía Metodológica para la dirección de proyectos de Diseño de Oficinas de Gestión de Proyectos (PMO), basada en el enfoque PMO Value Ring™, que sea aplicable a organizaciones medianas y grandes.

11. Objetivo general

Desarrollar una guía metodológica para la dirección de proyectos de diseño de Oficinas de Gestión de Proyectos (PMO), fundamentada en el PMO Value Ring™ y en los grupos de procesos, principios y dominios de la Guía práctica de grupos de procesos (PMI, 2023) y la Guía del PMBOK® 7 (PMI, 2021), con el fin de estandarizar la planificación, ejecución y control de estos proyectos, y facilitar su adopción y adaptación en organizaciones de distintos sectores y tamaños.

12. Objetivos específicos

1. Diagnosticar las principales causas de fracaso en proyectos de diseño de PMO y los factores críticos de éxito identificados en estudios globales (PMI, PwC, PMO Global Institute), para contar con un punto de partida que justifique la necesidad de una metodología estructurada.
2. Analizar el marco PMO Value Ring™ y otras buenas prácticas internacionales de dirección de proyectos, con el fin de seleccionar los procesos, herramientas y lineamientos más pertinentes para proyectos de diseño de PMO multisectoriales.
3. Diseñar la guía metodológica para la dirección de proyectos de diseño de PMO, definiendo los procesos de inicio, planificación, ejecución, monitoreo y cierre, con el fin de estructurar y estandarizar su implementación.
4. Desarrollar una estrategia de implementación de la guía metodológica, incluyendo estrategias de comunicación, capacitación, gestión de interesados y mecanismos de monitoreo, para facilitar su adopción en distintos sectores y su estandarización en entornos académicos y profesionales.
5. Definir indicadores y criterios de éxito para evaluar la efectividad de la guía metodológica, de manera que sea posible medir su impacto en la alineación estratégica, generación de valor y sostenibilidad de las PMO diseñadas

13. Justificación del PFG

No se identifica una guía similar a la propuesta en el país y, por la revisión bibliográfica, en ningún otro país de Latinoamérica.

Existen factores críticos de éxito identificados en estudios globales para la implementación de PMO los cuales pueden plasmarse en un guía que funcione como una línea base para apoyar el éxito de esas PMO

En la Implementación de PMO deben considerarse los marcos de trabajo más recientes, como el marco PMO Value Ring™ y otras buenas prácticas internacionales de dirección de proyectos que permiten implementar PMO que aporten verdadero valor a las organizaciones

Aunque el valor de las PMO en el 2025 ya no se cuestiona tanto comparado con años anteriores como el 2022, aún el 26% de las organizaciones lo cuestionan en gran medida, especialmente aquellas con bajo rendimiento. En contraste, las PMO de alto desempeño enfrentan muy pocas objeciones sobre su valor.

Los esfuerzos de elaboración de guías metodológicas deben integrarse con estrategias complementarias de implementación, comunicación, formación, gestión de partes interesadas y mecanismos de seguimiento que permitan evaluar su efectividad y que además faciliten su adopción en diversos sectores, propiciando la medición de su impacto en la alineación estratégica de las organizaciones, la generación de valor para las mismas y la sostenibilidad de las PMO diseñadas.

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. PFG

1.1 Perfil del PFG

- 1.1.1 Acta de Proyecto-Investigación bibliográfica preliminar
- 1.1.2 Acta de Proyecto-EDT-Cronograma
- 1.1.3 Marco Teórico I Parte
- 1.1.4 Marco Teórico II Parte
- 1.1.5 Marco Metodológico
- 1.1.6 Introducción
- 1.1.7 Documento integrado
- 1.1.8 Revisión Documento integrado
- 1.1.9 Seminario de Graduación aprobado

1.2 Desarrollo del PFG

- 1.2.1 Diagnostico de las principales causas de fracaso y los factores críticos de éxito para las PMO
- 1.2.2 Análisis del marco PMO Value Ring™ y otras buenas prácticas internacionales de dirección de proyectos
- 1.2.3 Diseño de la guía metodológica para la dirección de proyectos de diseño de PMO
 - 1.2.3.1 Diseño de procesos de inicio
 - 1.2.3.2 Diseño de procesos de planificación
 - 1.2.3.3 Diseño de procesos de ejecución
 - 1.2.3.4 Diseño de procesos de monitoreo
 - 1.2.3.5 Diseño de procesos de cierre
- 1.2.4 Desarrollo de estrategia de implementación de la guía metodológica
- 1.2.5 Definición de indicadores y criterios de éxito para evaluar la efectividad de la guía metodológica
- 1.2.6 Conclusiones
- 1.2.7 Recomendaciones
- 1.2.8 Listas de referencias
- 1.2.9 Anexos
- 1.2.10 Aprobación del tutor para lectura

1.3 Revisión de lectores

- 1.3.1 Asignación de lectores
- 1.3.2 Envío de documentación a lectores
- 1.3.3 Revisión del PFG por parte de los lectores
- 1.3.4 Mejoras al PFG e informe de revisión
- 1.3.5 Segunda revisión de lectores
- 1.3.6 Aprobación de lectores

1.4 Evaluación

- 1.4.1 Calificación del Tribunal
- 1.4.2 Aprobación final del PFG

15. Presupuesto del PFG

No hay presupuesto asignado para el desarrollo del PFG dado que se trata de un esfuerzo personal del autor.

16. Supuestos para la elaboración del PFG

1. Se pueden extrapolar a organizaciones grandes y medianas la información recopilada de estudios globales actualizados para identificar causas de fracaso y factores críticos de éxito en proyectos de diseño de PMO.
2. Las buenas prácticas internacionales analizadas son aplicables y adaptables a contextos multisectoriales
3. Existen organizaciones y un entorno general que permite proponer una estrategia de implementación para la adopción de la guía metodológica.
4. El marco PMO Value Ring™ y las prácticas seleccionadas mantendrán su vigencia durante el desarrollo del estudio, sin cambios relevantes que afecten su aplicabilidad.

17. Restricciones para la elaboración del PFG

1. El desarrollo del PFG estará condicionado por el tiempo disponible del autor, quien debe equilibrar la elaboración con responsabilidades profesionales y académicas.
2. La elaboración del PFG dependerá de los recursos bibliográficos y metodológicos disponibles para el autor, con una fecha de publicación menos a 5 años
3. El PFG se centrará exclusivamente en generar una guía metodológica para proyectos de diseño de PMO, sin abordar la implementación de esta guía
4. La calidad de la creación de la guía metodológica y sus indicadores y criterios de evaluación están sujetas a las habilidades técnicas del autor en diseño de procesos

18. Descripción de riesgos de la elaboración del PFG

1. Uso de información no representativa, podría limitar la elaboración de la guía, provocando un sesgo en los resultados esperados de la guía.
2. Dificultad para identificar las causas específicas de fracaso de PMO podría generar sesgos de información, provocando desalineación y afectando la efectividad de la guía propuesta.
3. La falta de estudios específicos que aborden el éxito en el diseño de PMO bajo el marco del PMO Value Ring™ podría reducir la selección de las actividades más pertinentes en el desarrollo de los procesos, provocando una reducción en la generación de valor de la guía.
4. Una escasa disponibilidad de indicadores utilizados con éxito podría dificultar la selección de estos, provocando la selección de indicadores inadecuados

19. Principales hitos del PFG

Entregable	Fecha estimada de finalización
1. Perfil del PFG	19/11/25
1.1.1 Acta de Proyecto-Investigación bibliográfica preliminar	01/10/25
1.1.2 Acta de Proyecto-EDT-Cronograma	08/10/25
1.1.3 Marco Teórico I Parte	15/10/25
1.1.4 Marco Teórico II Parte	22/10/25
1.1.5 Marco Metodológico	29/10/25
1.1.6 Introducción	05/11/25
1.1.7 Documento integrado	12/11/25
1.1.8 Revisión Documento integrado	19/11/25
1.1.9 Seminario de Graduación aprobado	19/11/25
Desarrollo del PFG	12/03/26
1.2.1 Diagnostico de las principales causas de fracaso y los factores críticos de éxito para las PMO	12/03/26
1.2.2 Análisis del marco PMO Value Ring™ y otras buenas prácticas internacionales de dirección de proyectos	13/01/26
1.2.3 Diseño de la guía metodológica para la dirección de proyectos de diseño de PMO	22/01/26
1.2.3.1 Diseño de procesos de inicio	05/02/26
1.2.3.2 Diseño de procesos de planificación	29/01/26
1.2.3.3 Diseño de procesos de ejecución	29/01/26
1.2.3.4 Diseño de procesos de monitoreo	05/02/26
1.2.3.5 Diseño de procesos de cierre	05/02/26
1.2.4 Desarrollo de estrategia de implementación de la guía metodológica	05/02/26
1.2.5 Definición de indicadores y criterios de éxito para evaluar la efectividad de la guía metodológica	12/02/26
1.2.6 Conclusiones	19/02/26
1.2.7 Recomendaciones	26/02/26
1.2.8 Listas de referencias	05/03/26
1.2.9 Anexos	05/03/26
1.2.10 Aprobación del tutor para lectura	05/03/26
Revisión de lectores	12/03/26
1.3.1 Asignación de lectores	10/04/26
1.3.2 Envío de documentación a lectores	12/03/26
1.3.3 Revisión del PFG por parte de los lectores	12/03/26
1.3.4 Mejoras al PFG e informe de revisión	26/03/26
1.3.5 Segunda revisión de lectores	02/04/26
1.3.6 Aprobación de lectores	09/04/26
Evaluación	10/04/26
1.4.1 Calificación del Tribunal	14/04/26
1.4.2 Aprobación final del PFG	14/04/26

20. Principales involucrados en el desarrollo del PFG

Involucrados directos

Involucrado	Interés	Poder	Influencia	Justificación
Autor	Alto	Alto	Alto	Elige tema, identifica fuentes, desarrolla producto
Profesores	Alto	Alto	Alto	Guía en tema, aporta dirección en el desarrollo, aprueba

Involucrados indirectos

Involucrado	Interés	Poder	Influencia	Justificación
PMI Capitulo Costa Rica	Medio	Bajo	Medio	Podría apoyar la publicación
Organizaciones que desarrollan PMO	Alto	Bajo	Bajo	Podría aplicar la guía
Estudiantes de PFG futuros asociados	Alto	Bajo	Bajo	Podría usar como referencia la guía

Anexo 2: EDT del PFG

1. PFG

1.1 Perfil del PFG

- 1.1.1 Acta de Proyecto-Investigación bibliográfica preliminar
- 1.1.2 Acta de Proyecto-EDT-Cronograma
- 1.1.3 Marco Teórico I Parte
- 1.1.4 Marco Teórico II Parte
- 1.1.5 Marco Metodológico
- 1.1.6 Introducción
- 1.1.7 Documento integrado
- 1.1.8 Revisión Documento integrado
- 1.1.9 Seminario de Graduación aprobado

1.2 Desarrollo del PFG

- 1.2.1 Diagnostico de las principales causas de fracaso y los factores críticos de éxito para las PMO
- 1.2.2 Análisis del marco PMO Value Ring™ y otras buenas prácticas internacionales de dirección de proyectos
- 1.2.3 Diseño de la guía metodológica para la dirección de proyectos de diseño de PMO
 - 1.2.3.1 Diseño de procesos de inicio
 - 1.2.3.2 Diseño de procesos de planificación
 - 1.2.3.3 Diseño de procesos de ejecución
 - 1.2.3.4 Diseño de procesos de monitoreo
 - 1.2.3.5 Diseño de procesos de cierre
- 1.2.4 Desarrollo de estrategia de implementación de la guía metodológica
- 1.2.5 Definición de indicadores y criterios de éxito para evaluar la efectividad de la guía metodológica
- 1.2.6 Conclusiones
- 1.2.7 Recomendaciones
- 1.2.8 Listas de referencias
- 1.2.9 Anexos
- 1.2.10 Aprobación del tutor para lectura

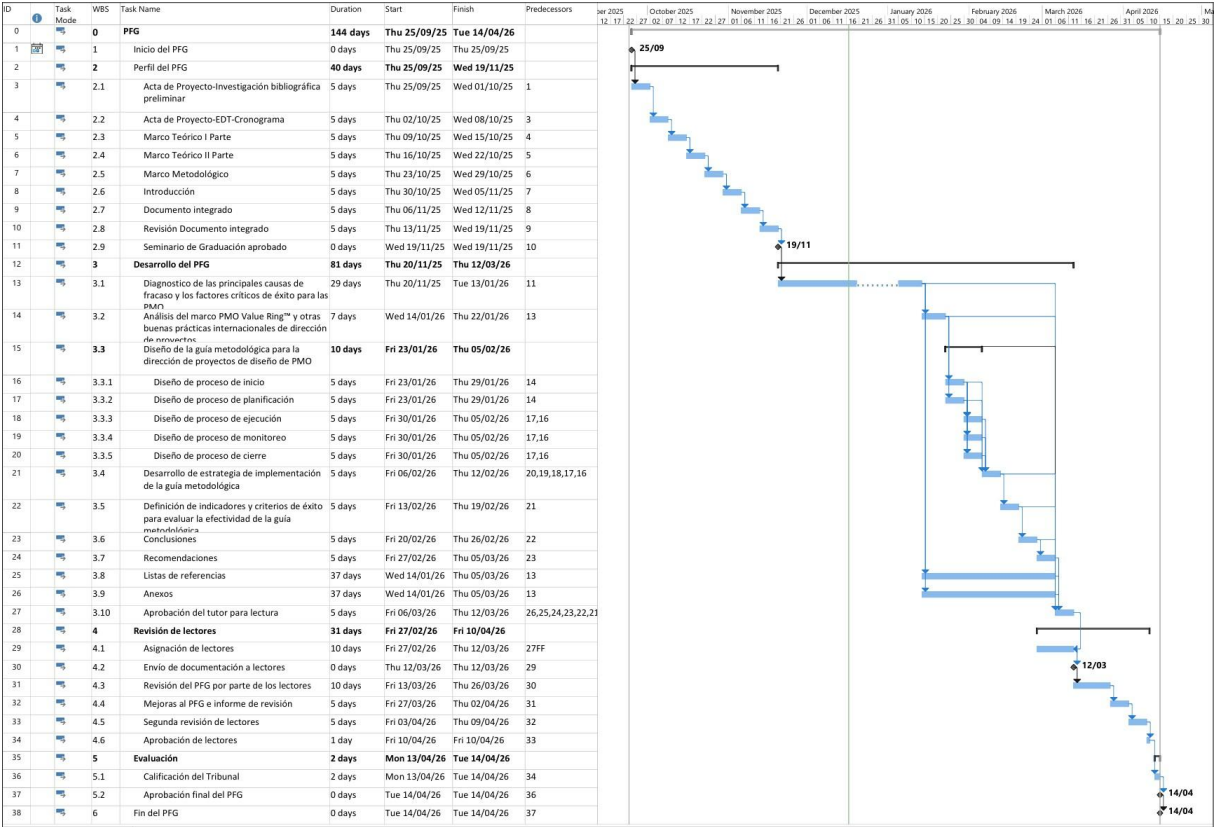
1.3 Revisión de lectores

- 1.3.1 Asignación de lectores
- 1.3.2 Envío de documentación a lectores
- 1.3.3 Revisión del PFG por parte de los lectores
- 1.3.4 Mejoras al PFG e informe de revisión
- 1.3.5 Segunda revisión de lectores
- 1.3.6 Aprobación de lectores

1.4 Evaluación

- 1.4.1 Calificación del Tribunal
- 1.4.2 Aprobación final del PFG

Anexo 3: CRONOGRAMA del PFG



Anexo 4: Investigación bibliográfica preliminar

Assystem. (2024). *The future of PMO: Global PMO Insights Report* [El futuro de la PMO:

Informe Global de Perspectivas de la PMO]. Assystem.

Reporte que aborda, a través de los resultados de una encuesta, los cinco principales retos de las PMO y las áreas claves de inversión para la industria. Además, la vinculación con la tecnología y la digitalización de las PMO.

PMCollege. (2022). *The state of the project management office (PMO)* [El estado de la oficina de gestión de proyectos (PMO)]. PMSolutions research.

Diagnóstico detallado de estructuras y funciones de PMO en empresas. Ofrece indicadores clave de desempeño de PMO. Facilita la comparación de modelos operativos reales de las PMO.

PMCollege. (2025). *The state of the project management office (PMO)* [El estado de la oficina de gestión de proyectos (PMO)]. PMSolutions research.

Diagnóstico actualizado al del 2022, resumido e identificando las prácticas actuales, así como las tendencias que conducirán a un mejor impacto estratégico de la PMO.

PMO Squad. (2024). *PMO Research Report* [Informe de investigación de PMO]. PMO Squad.

Reporte de resultados de estudio realizado en más de 160 profesionales de gestión de proyectos, abordando los retos principales, la integración de procesos, la capacidad y aceptación de las organizaciones, la contribución de valor de la PMO, el apoyo ejecutivo, la caracterización del recurso humano, la tecnología y conclusiones y recomendaciones.

PricewaterhouseCoopers. (2022). *Is your PMO executing your business strategy?* [¿Está su PMO ejecutando su estrategia comercial?] PwC Insights Series.

Resultados de encuesta del 2021 que aborda las características en común de las organizaciones con PMO de avanzada madurez y su vinculación con el valor del negocio para

la alta dirección de las organizaciones. Además, identifica las áreas que priorizan esas PMO y las prácticas principales.

PricewaterhouseCoopers. (2023). *The evolution of PMOs: Delivering value through XMOs* [La evolución de las PMO: Entregando valor a través de XMOs]. PwC Insights Series.

Encuesta global en más de 4,069 personas asociadas a la entrega de valor de proyectos, que explora tendencias en ejecución de proyectos, programas y portafolios considerando el diseño y actividades de la PMO y cómo afecta a sus resultados.

Project Management Institute. (2022). *El éxito de las PMO en Latinoamérica*. PMI.

Investigación conjunta con PricewaterhouseCoopers que aborda aspectos principales para mejorar el valor estratégico en la dirección de proyectos, incluyendo casos de estudio de la UNOPS.

Project Management Institute. (2022). *Madurez de la PMO: Lecciones del nivel superior global*. PMI.

Ampliación del estudio realizado en el 2021 a más de 4,000 profesionales vinculados con la gestión de proyectos. El enfoque de esta publicación fue el análisis de la madurez de las PMO, incluyendo el sistema de puntuación de madurez, incorporando las características del cuerpo directivo de las organizaciones de las que es parte la PMO, la priorización, los procesos que genera, el uso de la tecnología, el compromiso con el aprendizaje y el desarrollo de directores de proyectos.

Project Management Institute. (2024). *Built to Thrive: PMOs That Elevate Innovation and Power Transformation* [Construido para prosperar: PMO que elevan la innovación y la transformación de energía]. PMI.

Reporte que enlista la presencia de PMO por industria y por sector, y asocia las PMO de alta efectividad con el uso de tecnología y las maneras de trabajar, incluyendo la agilidad. Muestra las funciones que refuerzan el valor en este tipo de PMO.

Project Management Institute. (2025). *Oficinas de Dirección de Proyectos: Una Guía Práctica*.

PMI.

Guía especializada del PMI que propone el diseño de PMO basado en la metodología de anillo de valor. Representa una de las bibliografías esenciales de este trabajo de graduación.

Sciforma. (2025). *The PMO Outlook Report 2025: Global Trends and Strategic Insights* [Informe de perspectivas de PMO 2025: tendencias globales y perspectivas estratégicas] (*Update Apr 15, v2*). PMO Global Alliance.

Encuesta a más de 103 profesionales asociados a proyectos y portafolios, abordando los principales retos, el rol de la PMO en el 2025, sus expectativas de evolución, la medición de éxito, el alineamiento de prioridades, las tecnologías utilizadas y la visión de éxito a futuro.

Vega Leon Vargas, M. E. K., Ayala Arrieta, V. A., Oblitas Susanibar, E. W., & Regalado

Gonzales, R. L. (2024). *Propuesta de diseño de una PMO para la dirección de proyectos de REDRILSA, bajo la metodología PMO Value Ring™* [Trabajo de graduación de Maestría en Administración y Dirección de Proyectos, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas].

Proyecto de graduación de Maestría que abordó la propuesta de diseño de una Oficina de Dirección de Proyectos basado en la metodología de Anillo de Valor de la PMO.

Wellingtone. (2025). *State of the Project Management* [Estado de la gestión del proyecto].

Wellingtone.

Reporte que abordó un estudio en 214 organizaciones, analizando el valor generado por las PMO, la madurez, las herramientas, los rendimientos de los proyectos y la calificación de sus PMO y las proyecciones futuras de las mismas.