

UNIVERSIDAD PARA LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL
(UCI)

PROPUESTA DE DISEÑO DE UNA PMO EN EL ÁREA DE OPERACIÓN COMERCIAL DE
UNA ENTIDAD FINANCIERA

ALBERTO RODRÍGUEZ SOLANO

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

San José, Costa Rica

Diciembre, 2025

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

Oswaldo Martínez

NOMBRE DEL TUTOR

Diego Meneses

NOMBRE DEL PROFESOR(A) LECTOR(A) No.1

Carlos Castro

NOMBRE DEL PROFESOR(A) LECTOR(A) No.2

Alberto Rodríguez Solano

NOMBRE DE LA PERSONA SUSTENTANTE

DEDICATORIA

Este esfuerzo se lo dedico primeramente a Dios por haberme permitido tener salud para poder desarrollarlo, a mi amada abuelita que, aunque físicamente no esté conmigo, espiritualmente no me ha dejado. También se lo dedico a mi persona que ha tenido perseverancia y disciplina para no descuidar ningún detalle del presente trabajo.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios por haberme permitido llegar hasta aquí, a mi esposo que me ha acompañado en todo momento y esta etapa no fue la excepción, y a todas las personas que de una u otra forma me motivaron para seguir adelante.

Y a todos los Profesores, Asistente Académica y personal de la UCI.

Muchas Gracias.

ABSTRACT

El presente proyecto tuvo como finalidad diseñar una Oficina de Dirección de Proyectos (PMO) para el área de operación comercial de una entidad financiera costarricense. La necesidad surgió a partir de dificultades recurrentes en la coordinación de proyectos, duplicidad de esfuerzos, ausencia de procesos estandarizados y escasa alineación entre los proyectos y los objetivos estratégicos de la organización. En un entorno financiero competitivo y dinámico, resultó indispensable fortalecer la gobernanza y la eficiencia en la gestión de proyectos para mejorar el desempeño institucional.

La investigación se desarrolló bajo un enfoque mixto, integrando técnicas cualitativas y cuantitativas. Se trató de un estudio aplicado, con componentes descriptivos, evaluativos y de investigación – acción. Las fuentes primarias se obtuvieron mediante entrevistas semiestructuradas con personal del área de operación comercial, mientras que las fuentes secundarias incluyeron literatura académica especializada y estándares internacionales como la Guía del PMBOK y los modelos de madurez organizacional. Los métodos analíticos – sintético, inductivo y deductivo orientaron el diseño de la propuesta de la PMO, asegurando que la solución fuera técnicamente sólida y culturalmente viable.

Los hallazgos evidenciaron, por un lado, la ausencia de un marco metodológico unificado, una débil trazabilidad de resultados, esfuerzos dispersos entre áreas, poca formalización de cierres y un uso fragmentado de herramientas tecnológicas; y, por otro lado, la existencia de capacidades internas, apertura al cambio y alineamiento estratégico suficientes para sustentar la creación de una PMO de tipo Control y Apoyo, cercana a la operación comercial y con implementación progresiva por fases. La propuesta estructurada resultante demuestra que es posible contar con una oficina realista y pertinente para ordenar iniciativas, optimizar recursos, mejorar la toma de decisiones y fortalecer la entrega de valor hacia la organización y sus clientes. No obstante, se reconoce como principal límite que el presente trabajo se circunscribe al diseño de la PMO, por lo que la validación empírica de su impacto dependerá de su futura implementación y seguimiento sistemático.

Palabras clave: Oficina de Dirección de Proyectos (PMO), Gestión de Proyectos, Sector financiero, madurez organizacional, gobernanza de proyectos, estrategia empresarial, eficiencia operativa, PMBOK.

ABSTRACT

The present Project aimed to design a Project Management Office (PMO) for the commercial operations area of a Costa Rican financial institution. The need arose from recurrent difficulties in project coordination, duplication of efforts, lack of standardized processes, and limited alignment between projects and the organization's strategic objectives. In a highly competitive and dynamic financial environment, strengthening governance and efficiency in project management became essential to improve institutional performance.

The research was conducted under a mixed-method approach, combining qualitative and quantitative techniques. It was an applied study, with descriptive, evaluative, and action research components. Primary data were obtained through semi-structured interviews with key staff members of the commercial operations area, while secondary sources included specialized academic literature and international standards such as the PMBOK Guide and organizational maturity models. Analytical-synthetic, inductive, and deductive methods guided the design of the PMO proposal, ensuring that the solution was both technically robust and adaptable to the organizational culture.

The findings revealed, on one hand, the absence of a unified methodological framework, weak traceability of results, scattered efforts across departments, limited formal project closures, and a fragmented use of technological tools; and on the other hand, the presence of internal capabilities, openness to change, and sufficient strategic alignment to support the creation of a Control and Support type PMO, closely linked to commercial operations and designed for progressive, phased implementation. The resulting structured proposal demonstrates that it is feasible to establish a realistic and relevant office to organize initiatives, optimize resources, enhance decision making, and strengthen value delivery to both the organization and its clients. Nevertheless, the main limitation acknowledged is that this work focuses solely on the design of the PMO; therefore, the empirical validation of its impact will depend on its future implementation and systematic follow up.

Keywords: Project Management Office (PMO), Project management, financial sector, Organizational maturity, Project governance, Business strategy, Operational efficiency, PMBOK.

CONTENIDO

LISTA DE FIGURAS	XI
LISTA DE TABLAS	XIII
ÍNDICE DE ACRÓNIMOS Y ABREVIACIONES	XIV
RESUMEN EJECUTIVO	XV
 1 INTRODUCCIÓN	 1
1.1 Antecedentes	2
1.2 Problemática u oportunidad organizacional	4
1.3 Justificación del proyecto	7
1.4 Objetivo general	10
1.5 Objetivos específicos	10
 2 MARCO TEÓRICO	 11
2.1.1 Antecedentes de la institución	12
2.1.2 Misión y visión	14
2.1.3 Estructura organizativa	16
2.1.4 Productos y servicios que ofrece	20
 2.2 TEORÍA DE ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS	 21
2.2.1 Principios de la dirección de proyectos	22
2.2.2 Dominios de desempeño del proyecto	25
2.2.3 Enfoques de desarrollo y ciclo de vida de los proyectos.	28
2.2.4 Administración, dirección o gerencia de proyectos	30

2.2.5	Grupos de procesos de la dirección de proyectos.....	32
2.2.6	Estrategia empresarial, portafolios, programas, proyectos.....	36
2.3	Estado de la cuestión y otra teoría propia del tema de interés	38
2.3.1	Situación actual del problema u oportunidad en estudio (estado de la cuestión)	38
2.3.2	Investigaciones que se han hecho sobre el tema en estudio	40
2.3.3	Otra teoría relacionada con el tema en estudio	42
2.3.3.1	Modelo de madurez en gestión de proyectos (OPM3 del PMI).....	43
2.3.3.2	Modelos de implementación progresiva de PMO	45
2.3.3.3	Medición del desempeño de la PMO: Indicadores de valor (KPIs)	46
3	MARCO METODOLÓGICO.....	49
3.1	FUENTES DE INFORMACIÓN	50
3.1.1	Fuentes primarias	51
3.1.2	Fuentes secundarias.....	53
3.2	MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN.....	56
3.2.1	Método analítico-sintético	57
3.2.2	Método inductivo.....	58
3.2.3	Método deductivo.....	60
3.3	HERRAMIENTAS.....	62
3.4	SUPUESTOS Y RESTRICCIONES.....	64

3.5 ENTREGABLES.....	67
4 DESARROLLO.....	69
4.1 EVALUACIÓN ACTUAL DE LA ENTIDAD FINANCIERA PARA GESTIONAR PROYECTOS	69
4.1.1 Levantamiento de información sobre la situación actual del área de operación comercial.....	70
4.1.2 Identificación de brechas, necesidades y oportunidades para la creación de una PMO. 79	
4.1.3 Análisis FODA	83
4.2 ANÁLISIS DE TIPOS Y MODELOS DE OFICINAS DE GESTIÓN DE PROYECTOS 88	
4.2.1 Revisión de lecturas y análisis sobre tipologías, funciones y niveles de madurez de las PMO.	90
4.2.2 Comparación de modelos de PMO aplicables al contexto financiero costarricense 93	
4.3 DISEÑAR PROPUESTA DE PMO ADAPTADA AL ÁREA COMERCIAL.....	98
4.3.1 Definición de estructura organizativa, funciones y roles de la PMO	98
4.3.2 Diseño de procesos, herramientas y niveles de madurez de la PMO.....	102
4.4 PROPUESTA DE ESTRATEGIAS Y MEJORA CONTINUA DE LA PMO	115
4.4.1 Definición de indicadores de desempeño (KPIs) y mecanismos de seguimiento 117	

4.4.2 Estrategia de gestión del cambio y mejora continua para la adopción progresiva de la PMO.	120
5 CONCLUSIONES.....	127
6 RECOMENDACIONES	129
7 VALIDACIÓN DEL TRABAJO EN EL CAMPO DEL DESARROLLO REGENERATIVO Y/O SOSTENIBLE	131
7.1 RELACIÓN DEL PROYECTO CON LOS OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE	134
7.2 ANÁLISIS DEL PROYECTO DE ACUERDO CON EL ESTÁNDAR P5	138
7.3 RELACIÓN DEL PROYECTO CON LAS DIMENSIONES DEL DESARROLLO REGENERATIVO	147
Lista de Referencias	153
Anexos	155
Anexo 1: ACTA (CHÁRTER) DEL PFG.....	156
Anexo 2: EDT del PFG.....	162
Anexo 3: CRONOGRAMA del PFG.....	163
Anexo 4: Investigación bibliográfica preliminar	164
Anexo 5: Encuesta sobre Gestión de Proyectos	169

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 Estructura Organizativa.....	17
Figura 2 Ciclo de vida híbrido del proyecto: diseño de una PMO en el área comercial.....	29
Figura 3 Grupos de Procesos y Procesos de la Dirección de Proyectos	35
Figura 4 Resultados sobre el conocimiento de plantillas	76
Figura 5 Repositorios únicos y accesibles.....	77
Figura 6 Criterios de priorización de portafolios	77
Figura 7 Aprobación formal de los cambios de alcance	78
Figura 8 Existencia de estándares y revisiones claras	78
Figura 9 Visibilidad de desvíos y acciones correctivas	79
Figura 10 Estrategias cruzadas.....	87
Figura 11 Estructura Funcional	101
Figura 12 Acta de Proyecto.....	108
Figura 13 Plan Base del Proyecto	108
Figura 14 Registro de Riesgos	109
Figura 15 Plan de Comunicaciones.....	109
Figura 16 Matriz de Priorización.....	110
Figura 17 Registro Único de Cambios (RUC).....	110
Figura 18 Ficha de Lecciones Aprendidas	110
Figura 19 Estructura organizativa propuesta para la PMO del área comercial	112
Figura 20 Matriz RACI de procesos clave y roles de la PMO	114
Figura 21 Ejes de acción fundamentales.....	116
Figura 22 KPIs propuestos.....	118
Figura 23 Mecanismo de seguimiento propuesto	119
Figura 24 Mecanismo de seguimiento estratégico propuesto.....	119

Figura 25 Mecanismo de seguimiento operativo propuesto	120
Figura 26 Mapa de ruta para la implementación de PMO	122
Figura 27 Ruta crítica de implementación	123

LISTA DE TABLAS

Tabla 1 Entregables.....	68
Tabla 2 Entrevista realizada a una persona de la Alta Gerencia	71
Tabla 3 Entrevista realizada a dos Jefaturas del área de operación comercial	72
Tabla 4 Comparativo de modelos de PMO.....	97

ÍNDICE DE ACRÓNIMOS Y ABREVIACIONES

EDT Estructura de Desglose del Trabajo

KPIs Key Performance Indicators (Indicadores Clave de Desempeño)

OPM3 Organizational Project Management Maturity Model (Modelo de Madurez en la Dirección Organizacional de Proyectos)

PMBOK Project Management Body of Knowledge (Cuerpo de Conocimientos en Dirección de Proyectos)

PMI Project Management Institute (Instituto de Gestión de Proyectos)

PMO Project Management Office (Oficina de Dirección de Proyectos)

TI Tecnologías de la Información

UCI Universidad para la Cooperación Internacional

RESUMEN EJECUTIVO

En el ámbito financiero costarricense, el área de operación comercial de la entidad en estudio enfrentaba una realidad que se sentía pesada en lo cotidiano: proyectos con coordinación limitada, duplicidad de esfuerzos, atrasos recurrentes y, sobre todo, información poco trazable para sostener decisiones con calma y evidencia. En términos prácticos, esto se traducía en menor previsibilidad, desgaste de equipos y dificultades para alinear la ejecución con los objetivos estratégicos.

La problemática principal se concentró en la ausencia de una estructura formal de dirección de proyectos dentro del área de operación comercial. Y es que, sin una “columna vertebral” común, los procesos tendían a fragmentarse: se trabajaba con poca estandarización, aparecía sobrecarga operativa y se debilitaba el control (tiempo, coordinación y seguimiento).

La justificación radicó en la necesidad de contar con una Oficina de Dirección Proyectos (PMO) que brindara soporte metodológico, estandarización de procesos y herramientas, además de un marco de gobernanza capaz de articular los proyectos con la estrategia organizacional. El diseño de una PMO representó una oportunidad tangible para fortalecer la competitividad de la entidad, mejorar el uso de los recursos y potenciar la capacidad de innovación.

El objetivo general de este proyecto fue diseñar una PMO para el área de operación comercial de una entidad financiera, con el fin de mejorar la planificación, coordinación y control de los proyectos estratégicos, mediante la aplicación de buenas prácticas en dirección. Los objetivos específicos fueron: evaluar la situación actual de la entidad financiera en cuanto a su capacidad para gestionar proyectos, con el fin de identificar necesidades, oportunidades y condiciones que justifiquen el diseño e implementación de una PMO alineada a su realidad operativa y estratégica, analizar los distintos tipos y modelos de Oficinas de Gestión de Proyectos (PMO), sus niveles de madurez y condiciones de aplicabilidad, con el fin de seleccionar el enfoque más adecuado, diseñar una propuesta estructurada de PMO adaptada al contexto operativo y estratégico del área comercial, definiendo sus funciones, procesos, herramientas, roles y responsabilidades necesarios para su funcionamiento eficiente y sostenible, proponer un plan de implementación y mejora continua de la PMO, que incluya estrategias de gestión del cambio, definición de indicadores clave de desempeño, mecanismos de seguimiento y alineación con los objetivos estratégicos institucionales, con el fin de garantizar su adopción y evolución progresiva.

La metodología aplicada se desarrolló en una investigación con enfoque mixto, integrando técnicas cualitativas y cuantitativas. Se trató de un estudio aplicado, con componentes descriptivos, evaluativos y de investigación – acción. Las fuentes primarias se obtuvieron mediante entrevistas semiestructuradas con personal del área; las secundarias incluyeron literatura académica y estándares internacionales como la Guía del PMBOK y modelos de madurez organizacional. El diseño se apoyó en los métodos analítico – sintético, inductivo y deductivo, buscando que la propuesta resultara técnicamente sólida y culturalmente viable. Los hallazgos mostraron que, por un lado, se evidenció ausencia de un marco metodológico unificado, trazabilidad débil, esfuerzos dispersos entre áreas, poca formalización de cierres y un uso fragmentado de herramientas tecnológicas. Por otro lado, aparecieron elementos beneficiosos: capacidades internas, apertura al cambio y alineamiento estratégico suficientes para sustentar una PMO de tipo Control y Apoyo, cercana a la operación comercial e implementable por fases. Basado en lo dicho anteriormente, se sostuvo la viabilidad de una propuesta realista para ordenar iniciativas, optimizar recursos y fortalecer la toma de decisiones orientada a valor.

En coherencia con lo anterior, se recomendó aprobar formalmente el diseño de la PMO y asignarle un patrocinio ejecutivo visible, ubicarla en la Subgerencia Comercial como socio

estratégico en la gestión del portafolio, establecer mecanismos formales de coordinación con las áreas de apoyo para fortalecer integración, trazabilidad, control y gobernanza, iniciar con una implementación gradual y pragmática, priorizando pocos servicios bien definidos, como por ejemplo, un tablero unificado de seguimiento, un repositorio único de proyectos, control disciplinado de cambios y cierres formales con lecciones aprendidas, complementados con ciclos de mejora continua; y desarrollar una prueba piloto con evaluación rigurosa de resultados y, a partir de ahí, ampliar progresivamente el acceso a información y la participación de otras áreas y clientes internos, para robustecer la toma de decisiones.

Finalmente, se dejó establecido que el alcance del trabajo se circunscribió al diseño de la PMO; por ello, la validación empírica de su impacto quedaría sujeta a la implementación futura y a un seguimiento sistemático.

1 Introducción

Cada proyecto nace con una historia detrás; no surge de la nada, responde a una realidad concreta, a un conjunto de retos que piden solución y a una visión de lo que se quiere alcanzar. Este capítulo cumple justamente esa función: comprender desde el inicio, las circunstancias que dieron origen a la propuesta, los problemas que enfrenta la organización, las razones por las que vale la pena invertir tiempo y recursos en esta iniciativa, y los objetivos que la guían.

En primer lugar, se exponen los antecedentes, donde se retrata la situación previa que ha marcado el rumbo del área de operación comercial de la entidad financiera en estudio. Aquí, se permite entender cómo ciertas dinámicas históricas, cambios del sector y experiencias previas han dado forma a la necesidad actual. Este enfoque histórico sigue las recomendaciones de Hernández Sampieri y Mendoza Torres (2023), quien señala que los antecedentes acomodan y preparan el terreno para comprender la problemática.

Posteriormente, el capítulo se centra en la situación actual: la problemática que hoy enfrenta la organización. Y es que, en un entorno donde las demandas del mercado son cada vez más veloces y los recursos no siempre crecen al mismo ritmo, la ausencia de un sistema estructurado de gestión de proyectos puede traducirse en retrasos, esfuerzos duplicados y decisiones tomadas con información incompleta. Tal como lo señala el Project Management Institute (2021), una estructura de dirección de proyectos robusta no solo organiza tareas, sino que alinea esfuerzos con la estrategia y genera valor tangible.

La tercera sección corresponde a la justificación. Esta parte responde a la pregunta: “¿Por qué este proyecto es importante aquí y ahora?”. La respuesta combina razones estratégicas, técnicas y organizacionales, con un matiz muy humano, la necesidad de reducir la presión sobre los equipos, evitar el desgaste de recursos y garantizar que cada iniciativa sume

el propósito institucional. Kerzner (2017) señala que una buena gestión de proyecto no es un lujo, sino un buen camino para la eficiencia y la sostenibilidad organizacional.

Finalmente, se presentan el objetivo general y los objetivos específicos, los cuales no son ideas improvisadas ni reformulaciones, sino exactamente los que fueron aprobados en el acta de constitución del Proyecto Final de Graduación, asegurando coherencia entre la planificación inicial y desarrollo del trabajo.

1.1 Antecedentes

En el sector financiero, la gestión de proyectos ha dejado de ser un soporte periférico para convertirse en un componente central de la competitividad y la sostenibilidad organizacional. Y es que, en un entorno donde los cambios regulatorios, las exigencias tecnológicas y las expectativas del cliente se transforman con velocidad, la capacidad de planificar, ejecutar y controlar iniciativas estratégicas marca la diferencia entre liderar el mercado o quedar rezagado. Esta realidad no es exclusiva de Costa Rica, responde a una tendencia global donde la madurez en dirección de proyectos es un factor decisivo para garantizar resultados consistentes y alineados con la estrategia (Project Management Institute, 2021).

Históricamente, la industria financiera ha sido un terreno conservador en la adopción de nuevas metodologías de gestión, en parte por la estricta regulación que limita cambios bruscos y por la fuerte dependencia de procesos internos arraigados. Sin embargo, la última década ha acelerado transformaciones que ya no pueden posponerse. La digitalización de servicios y la presión por incorporar criterios de sostenibilidad han obligado a las organizaciones a reflexionar cómo estructuran sus iniciativas y cómo aseguran su ejecución en tiempo, costo y alcance (Kerzner, 2017).

En este contexto, los proyectos en áreas comerciales de entidades financieras enfrentan un desafío particular, deben responder a las demandas inmediatas del mercado, como, por

ejemplo, el lanzamiento de nuevos productos, campañas y mejoras de servicio; pero también garantizar que cada esfuerzo contribuya al cumplimiento de objetivos estratégicos de mediano y largo plazo. Cuando estas iniciativas carecen de un marco metodológico sólido, suelen aparecer problemas recurrentes como retrasos acumulados, falta de visibilidad en la toma de decisiones, duplicidad de esfuerzos y desgaste de los equipos.

La situación se agrava si se considera que, a nivel regional, muchas instituciones han implementado soluciones parciales para mejorar la coordinación de proyectos, pero sin una estructura formal que centralice y estandarice la gestión. Se han adoptado herramientas tecnológicas aisladas, capacitado a equipos en metodologías ágiles tradicionales, y se han establecido comités de seguimiento, pero con resultados limitados debido a la ausencia de una Oficina de Dirección de Proyectos (PMO).

A nivel internacional, las PMO han evolucionado desde simples unidades de control administrativo hasta convertirse en socios estratégicos de la alta dirección. El modelo de madurez OPM (PMI, 2018), propone que la gestión de proyectos, programas y portafolios se integre gradualmente en la cultura organizacional, permitiendo que cada iniciativa se alinee con la estrategia corporativa y aporte valor medible. En el ámbito financiero, esta integración no solo mejora la eficiencia operativa, sino que también fortalece la capacidad de respuesta ante crisis y cambios regulatorios, factores críticos en un sector altamente sensible a la confianza pública y la estabilidad económica.

En el caso de la presente investigación, la propuesta se sustenta en un conjunto de teorías y buenas prácticas ampliamente validadas como, por ejemplo, la Guía PMBOK (7.^a ed.), que establece principios y dominios de desempeño adaptables a diferentes entornos. Además, se consideran aportes de metodologías ágiles como Scrum y Kanban, que han demostrado ser eficaces para proyectos con alta interacción con el cliente y necesidad de adaptabilidad (Schwaber & Sutherland, 2020).

La verdad es que, más allá de la teoría, el trasfondo de este proyecto radica en un hecho concreto: las áreas comerciales de entidades financieras en la región están llamadas a evolucionar. Ya no basta con ejecutar campañas o lanzar productos, es necesario organizar cada iniciativa, donde los recursos, plazos, objetivos y riesgos, estén afinados y dirigidos por una batuta común. Esa batuta, en el lenguaje de la gestión de proyectos, es la PMO.

Con esta propuesta, se busca aprovechar el aprendizaje acumulado de experiencias previas, evitando errores ya identificados y capitalizando las prácticas que han demostrado eficacia. Se trata de ofrecer un diseño de PMO adaptado no solo al contexto normativo y operativo del sector financiero, sino también a la dinámica particular de las áreas comerciales, donde la velocidad de ejecución debe convivir con la precisión estratégica.

Los antecedentes aquí descritos no son un simple repaso histórico, sino la base para comprender por qué una PMO representa hoy una oportunidad tangible para cerrar brechas, mejorar la coordinación y asegurar que cada proyecto comercial en el sector financiero aporte, de forma consistente y medible, al logro de la visión institucional y a la sostenibilidad a largo plazo.

1.2 Problemática u oportunidad organizacional

En la actualidad, el área de operación comercial de la entidad financiera enfrenta una serie de desafíos que, aunque visibles en el día a día, han sido asumidos durante años como parte natural de la dinámica de trabajo. Sin embargo, su permanencia está generando impactos acumulativos que afectan directamente la eficiencia operativa, la capacidad de respuesta y el logro de los objetivos estratégicos. El factor común que une a estos problemas es la ausencia de una estructura formal que centralice, estandarice y coordine la gestión de proyectos: una Oficina de Dirección de Proyectos (PMO).

Uno de los problemas más evidentes es la duplicidad de esfuerzos. En varias ocasiones, diferentes unidades dentro del área comercial han trabajado en iniciativas con

objetivos similares, pero sin un canal único de comunicación que permita coordinar recursos y evitar la repetición de tareas. Esta fragmentación provoca que se inviertan horas de trabajo y presupuesto en actividades que podrían haberse optimizado o consolidado, lo que coincide con lo señalado por Kerzner (2017), quien advierte que la falta de gobernanza en la gestión de proyectos suele derivar en desperdicio de recursos y pérdida de valor organizacional.

A esta situación se suma la falta de trazabilidad y control de información. La carencia de un sistema centralizado para registrar avances, cambios y decisiones hace que gran parte del conocimiento generado en los proyectos se disperse entre correos electrónicos, hojas de cálculo y reuniones informales. Como consecuencia, cuando un miembro principal del equipo se ausenta o cambia de puesto, se pierde información crítica que debe reconstruirse desde cero, afectando la continuidad y calidad de los entregables. Este escenario contrasta con las recomendaciones del Project Management Institute (2021), que resalta la importancia de contar con repositorios de información estructurados y procesos estandarizados para garantizar la transparencia y la memoria organizacional.

Otro problema recurrente es la desalineación con los objetivos estratégicos. Sin una estructura que filtre, priorice y evalúe las iniciativas en función de su contribución a la estrategia institucional, muchas propuestas se aprueban y ejecutan sin un análisis claro de su impacto a mediano y largo plazo. Esto no solo dispersa los recursos disponibles, sino que genera una sensación de falta de dirección entre los equipos, reduciendo la motivación y la congruencia interna.

La gestión de plazos es otro punto crítico. La ausencia de un marco metodológico común provoca que cada proyecto se planifique y ejecute con criterios distintos, dificultando la coordinación de dependencias y el cumplimiento de hitos importantes. En consecuencia, los retrasos se vuelven frecuentes, y los efectos se amplifican cuando un proyecto retrasado bloquea el avance de otros que dependen de él. En un área como la comercial, donde el

tiempo de lanzamiento de productos o campañas puede definir su éxito o fracaso, estos atrasos representan pérdidas tanto tangibles (ingresos no percibidos) como intangibles (deterioro de la imagen y confianza del cliente).

No menos importante es la falta de gestión proactiva de riesgos. Actualmente, la identificación y mitigación de riesgos se realiza de forma reactiva, es decir, se interviene una vez que los problemas ya han surgido. La ausencia de un enfoque sistemático para anticipar amenazas y planificar respuestas debilita la resiliencia del área comercial y aumenta la probabilidad de que situaciones adversas, como cambios regulatorios, fluctuaciones en la demanda o fallos en la implementación tecnológica, interrumpen o encarezcan las operaciones.

En términos de oportunidad, la implementación de una PMO representa una posibilidad concreta para revertir esta situación y generar beneficios significativos. Contar con una oficina centralizada permitiría establecer un portafolio de proyectos enfocado con la estrategia institucional, priorizando las iniciativas que realmente aporten valor (OBS Business School, 2025). Asimismo, la estandarización de procesos y herramientas reduciría la curva de aprendizaje para los equipos, mejoraría la previsibilidad en la entrega de resultados y optimizaría el uso de recursos.

Si se aprovecha esta oportunidad, la organización podría lograr beneficios tangibles como la reducción de tiempos de ejecución, el incremento en la tasa de cumplimiento de objetivos, la mejora en la satisfacción del cliente interno y externo, y la generación de indicadores de desempeño confiables para la toma de decisiones estratégicas. Además, se abriría la puerta a beneficios intangibles como el fortalecimiento de la cultura de colaboración, el desarrollo de competencias en gestión de proyectos y el posicionamiento del área comercial como un referente interno de eficiencia y resultados.

La problemática actual se caracteriza por una combinación de ineficiencias operativas, dispersión estratégica y vulnerabilidad ante cambios del entorno, todas ellas derivadas de la

ausencia de una PMO. Resolver esta situación no solo implica corregir errores pasados, sino también capitalizar una oportunidad para transformar la forma en que el área comercial concibe, planifica y ejecuta sus proyectos, asegurando que cada iniciativa sume de manera directa y medible al propósito institucional y a su sostenibilidad en el tiempo.

1.3 Justificación del proyecto

La formulación de una Oficina de Dirección de Proyectos (PMO) para el área de operación comercial de la entidad financiera, se trata de una propuesta que responde a razones profundamente ligadas a la realidad del sector, a la dinámica interna de la organización y a la necesidad de aportar soluciones con un impacto tangible en la eficiencia, la estrategia y la sostenibilidad.

Desde un punto de vista académico, este proyecto permite aplicar de forma integrada los conocimientos adquiridos en la Maestría en Administración de Proyectos, conjugando marcos de referencia internacionales como la Guía PMBOK (7.^a ed.) y modelos de madurez como OPM (PMI, 2018), con enfoques ágiles que se ajustan a la naturaleza dinámica del área comercial. Este equilibrio entre teoría y práctica brinda un laboratorio real para demostrar que las buenas prácticas son principios adaptables a contextos específicos (Project Management Institute, 2021).

En el plano técnico, la propuesta responde a la necesidad urgente de establecer un sistema estructurado de gobernanza y gestión de proyectos que unifique criterios, metodologías y herramientas. Esto no solo optimiza el uso de recursos, sino que también garantiza la trazabilidad, la priorización y la alineación de cada iniciativa con los objetivos estratégicos institucionales, tal como lo recomienda Kerzner (2017).

Desde la perspectiva social y organizacional, una PMO promueve la colaboración entre áreas, fortalece la comunicación interna y contribuye a la creación de una cultura de mejora continua. Estos factores, aunque menos tangibles en el corto plazo, son esenciales para

sostener el rendimiento y la unión del equipo a largo plazo. Asimismo, una estructura que fomente la transparencia y la rendición de cuentas mejora la confianza de los clientes internos y externos, reforzando la reputación institucional.

Beneficios esperados con la implementación de la PMO

- Reducción de la duplicidad de esfuerzos, mediante la centralización y coordinación de iniciativas.
- Incremento de la tasa de cumplimiento de objetivos estratégicos, gracias al ordenamiento del portafolio de proyectos.
- Disminución de retrasos y desviaciones, mediante el uso de metodologías estandarizadas y control de hitos.
- Optimización del uso de recursos financieros, humanos y tecnológicos.
- Mejora en la trazabilidad y gestión del conocimiento, evitando la pérdida de la información crítica.
- Fortalecimiento de la gestión de riesgos con un enfoque proactivo.
- Incremento de la satisfacción del cliente interno y externo por entregas más predecibles y de mayor calidad.
- Desarrollo de competencias en gestión de proyectos en el personal del área comercial.
- Generadores de indicadores de desempeño confiables para la toma de decisiones estratégicas.
- Contribución a una cultura organizacional orientada a resultados y mejora continua.

Los aspectos previamente señalados guardan relación directa con el apartado 2.1 del Estándar para la Dirección de Proyectos (PMI, 2021), en el cual se establece que la creación de valor constituye el eje central de todo esfuerzo de dirección de proyectos. Dicho concepto se

vincula con los beneficios que una organización alcanza como consecuencia de la entrega de un producto, servicio o resultado. En este contexto, los beneficios identificados fueron examinados en función de las necesidades actuales que enfrenta la entidad financiera objeto de estudio y, adicionalmente, se sometieron a discusión con el personal del área de operación comercial, con el propósito de asegurar su pertinencia y alineación con la realidad institucional.

Componentes de la entrega de valor y su relación con la PMO

Según el PMI (2021), el sistema de entrega valor está compuesto por tres elementos interrelacionados:

1. **Gobernanza:** establece las políticas, procedimientos y estructuras de toma de decisiones que aseguran que los proyectos estén alineados con la estrategia organizacional. En la propuesta, la PMO actuaría como el órgano central de gobernanza para el área comercial, definiendo criterios claros de priorización y asignación de recursos, evitando la dispersión y mejorando la coherencia estratégica.
2. **Dirección de proyectos, programas y portafolios:** coordina la ejecución y el control de las iniciativas, asegurando que se cumplan los objetivos en tiempo, costo y alcance. La PMO implementaría metodologías estandarizadas, basadas en la Guía PMBOK, para homogenizar la planificación, el seguimiento y la gestión de riesgos.
3. **Gestión de beneficios:** se centra en identificar, medir y asegurar que los beneficios definidos se materialicen. La PMO permitiría establecer indicadores clave (KPIs) para cada proyecto y realizar un seguimiento post implementación, garantizando que los resultados generen el valor esperado y contribuyan al logro de la estrategia institucional.

Estos resultados se traducen en un sistema de entrega de valor más robusto, capaz de transformar la forma en que el área comercial gestiona sus iniciativas y garantizar que cada proyecto aporte beneficios claros, medibles y alineados con la visión institucional. Tal como indica el PMI (2021), cuando la gobernanza, la dirección de proyectos y la gestión de beneficios actúan de manera integrada, la organización no solo ejecuta proyectos, sino que impulsa de forma sistemática la creación de valor sostenible.

1.4 Objetivo general

Diseñar una PMO para el área de operación comercial de una entidad financiera, con el fin de mejorar la planificación, coordinación y control de los proyectos estratégicos, mediante la aplicación de buenas prácticas en dirección.

1.5 Objetivos específicos

1. Evaluar la situación actual de la entidad financiera en cuanto a su capacidad para gestionar proyectos, con el fin de identificar necesidades, oportunidades y condiciones que justifiquen el diseño e implementación de una PMO alineada a su realidad operativa y estratégica.
2. Analizar los distintos tipos y modelos de Oficinas de Gestión de Proyectos (PMO), sus niveles de madurez y condiciones de aplicabilidad, con el fin de seleccionar el enfoque más adecuado para la entidad financiera en estudio.
3. Diseñar una propuesta estructurada de PMO adaptada al contexto operativo y estratégico del área comercial, definiendo sus funciones, procesos, herramientas, roles y responsabilidades necesarios para su funcionamiento eficiente y sostenible.
4. Proponer un plan de implementación y mejora continua de la PMO, que incluya estrategias de gestión del cambio, definición de indicadores clave de

desempeño, mecanismos de seguimiento y alineación con los objetivos estratégicos institucionales, con el fin de garantizar su adopción y evolución progresiva.

2 Marco teórico

El presente capítulo desarrolla el marco teórico que sustenta el Proyecto Final de Graduación (PFG), el cual tiene como objetivo el diseño de una Oficina de Gestión de Proyectos (PMO) para el área de operación comercial de una entidad financiera. Más que una recopilación conceptual, este apartado permite comprender por qué una PMO resulta pertinente, cómo puede aportar valor real y en qué condiciones su implementación puede ser sostenible en un entorno financiero dinámico y altamente exigente.

El marco teórico se estructura en dos bloques. El primero se orienta al análisis institucional, no como una descripción aislada de antecedentes o estructura, sino como una lectura estratégica del contexto donde la PMO deberá insertarse. Una PMO no opera en el vacío, su efectividad depende de comprender cómo fluye el trabajo, cómo se toman las decisiones y cómo se priorizan los esfuerzos dentro de la organización. Desde esta perspectiva, el análisis institucional permite anticipar el posicionamiento más adecuado de la PMO, así como los posibles puntos de fricción o sinergia con la estructura existente.

El segundo bloque se centra en la teoría de la administración de proyectos, abordando principios, dominios de desempeño, enfoques de desarrollo, ciclos de vida, grupos de procesos y gobernanza. Sin embargo, estos conceptos no se presentan como definiciones abstractas, sino como piezas que, en conjunto, explican el rol de una PMO. En particular, se enfatiza como la estandarización metodológica, la claridad de roles y la integración entre estrategia y ejecución se convierten en habilitadores fundamentales para una PMO de tipo Control y Apoyo, tal como se propone en el presente trabajo.

Este marco teórico no solo establece los cimientos conceptuales del estudio, sino que funciona como un hilo conductor entre la teoría y la propuesta práctica de PMO. Cada concepto desarrollado encuentra su razón de ser en la necesidad concreta de mejorar la planificación, coordinación y control de los proyectos estratégicos del área comercial, asegurando que la PMO diseñada responda a una lógica de valor, gobernanza y sostenibilidad organizacional.

2.1 Marco institucional

El presente apartado tiene como finalidad describir el entorno institucional en el que se desarrollará el Proyecto Final de Graduación, abordando aspectos importantes para el avance de este. Esta información permite relacionar el ambiente en el que se propone diseñar una Oficina de Gestión de Proyectos (PMO), con el propósito de asegurar que dicha propuesta responda a las necesidades reales del área de operación comercial y esté alineada con los objetivos estratégicos de la entidad.

2.1.1 Antecedentes de la institución

Las entidades financieras desempeñan un papel fundamental en el desarrollo económico del país, al facilitar el acceso a diferentes productos como, por ejemplo: ahorro, crédito, inversión y otros servicios importantes para personas y empresas. Bajo este contexto, la entidad financiera objeto del presente proyecto, se ha consolidado como un actor relevante en el sector financiero costarricense, con una trayectoria de más de cuatro décadas ofreciendo soluciones financieras adaptadas a las necesidades del mercado local.

Su historia refleja un crecimiento sostenido, impulsado por la expansión de sus operaciones, la diversificación de sus productos y una apuesta estratégica por la transformación digital. Durante la última década, la entidad ha adoptado enfoques de gestión

centrados en el cliente, apoyándose en tecnologías emergentes y prácticas de mejora continua para optimizar sus procesos.

Desde una perspectiva de sostenibilidad y responsabilidad social, la organización ha impulsado iniciativas en educación financiera, inclusión bancaria y apoyo a microempresas, lo que refuerza su compromiso con el desarrollo económico y social del país. Estos esfuerzos están alineados con los principios del desarrollo regenerativo, al procurar impactos positivos en el entorno económico, social y ambiental (Carboni, 2023).

En cuanto al área de operación comercial, se trata de una unidad estratégica que concentra las funciones de colocación de productos financieros, servicio al cliente y gestión de relaciones institucionales. Esta área es responsable de la generación de ingresos recurrentes y del cumplimiento de metas comerciales, por lo que su eficiencia y capacidad de ejecución inciden directamente en el posicionamiento de la entidad dentro del sector.

Durante los últimos años, el sistema financiero costarricense ha enfrentado desafíos derivados de factores como la digitalización acelerada, el incremento en los requerimientos regulatorios, la necesidad de mejorar la experiencia del cliente y la presión por desarrollar productos financieros más inclusivos y sostenibles (Maldonado, 2018). En este escenario, las entidades que no cuentan con estructuras sólidas para planificar y ejecutar proyectos estratégicos enfrentan mayores riesgos de rezago competitivo.

Particularmente en áreas como la operación comercial, donde se orientan iniciativas de innovación, expansión, mejora operativa y atención al cliente, se hace evidente la necesidad de profesionalizar la gestión de proyectos. La ausencia de herramientas estructuradas para planificar, monitorear y evaluar los resultados de dichas iniciativas puede traducirse en sobrecostos, retrasos o resultados incongruentes con la estrategia institucional.

No obstante, el crecimiento sostenido de la organización ha incrementado la complejidad operativa, lo que ha evidenciado la necesidad de adoptar herramientas formales

para la gestión de proyectos. En este sentido, el diseño de una PMO orientada al área comercial surge como respuesta estratégica ante los desafíos de planificación, seguimiento y control de iniciativas que enfrentan las unidades comerciales.

La experiencia de otras organizaciones financieras nacionales que han implementado PMO, ha demostrado que estas oficinas pueden generar valor al estandarizar metodologías, facilitar la priorización de proyectos estratégicos y proporcionar visibilidad ejecutiva sobre los avances (Hernández Pérez, 2019; Project Management Institute, 2021). Por tanto, la institución objeto de estudio se encuentra en una etapa propicia para integrar estas prácticas dentro de su estructura, iniciando con una propuesta adaptada a su realidad organizativa y capacidad operativa actual.

En síntesis, el análisis institucional evidencia que la entidad financiera cuenta con una trayectoria sólida, una estructura funcional bien definida y un portafolio de servicios diversificado que responde a las necesidades del mercado. Sin embargo, los cambios en el entorno financiero y las exigencias de eficiencia y alineación estratégica han revelado oportunidades de mejora en la forma en que se gestionan los proyectos dentro del área de operación comercial.

El diseño de una PMO representa una respuesta técnica, orientada a fortalecer la capacidad institucional para ejecutar sus iniciativas de manera más ordenada y transparente.

2.1.2 Misión y visión

En toda organización hay una razón de ser, misma que se traduce en la misión. Basada en la entidad financiera, la misión busca brindar soluciones accesibles, donde su objetivo no es únicamente colocar productos financieros, sino impulsar el crecimiento de cada uno de los clientes, acompañándolos en cada una de sus etapas. La misión es distinguida por ofrecer

experiencias únicas para cada persona, donde las interacciones estén pensadas para agregar valor, ya sea para un cliente que desea tener sus ahorros con la entidad, así como un crédito para financiar su primera casa o productos adicionales que se adecúen a sus necesidades.

Por su parte, la visión de la entidad financiera plantea enfoques más ambiciosos, donde desea llegar, sin dejar de lado la parte humana: transformar vidas. La idea de la visión no es solamente operar y generar como las demás, sino demostrar con cambios positivos y poniéndose en los zapatos de cada persona. Además, el reconocimiento por brindar soluciones modernas y sostenibles, sin perder el enfoque: accesibilidad, empatía y el bienestar económico de las personas y del país en general.

Habiendo explicado lo anterior, en este punto es donde el diseño de una Oficina de Gestión de Proyectos (PMO) es esencial, porque el transformar vidas no solo queda en una intención, va a requerir de planificación, estructura y capacidad de ejecución. Una PMO además de canalizar la visión hacia resultados medibles, también facilita para que haya orden en todas las ideas estratégicas, que los equipos trabajen de forma coordinada y que cada esfuerzo que se realice se traduzca en beneficios tanto para los clientes como para la entidad (PMI, 2021).

Es importante recalcar, que al fortalecer la estructura del cómo se gestionan los proyectos del área comercial, se potenciará el ofrecer una calidad de servicio diferenciado en cada proyecto propuesto. Por ejemplo, lanzar una nueva línea de crédito en menor tiempo, realizar mejoras en las plataformas digitales de forma más eficiente, o integrar criterios de sostenibilidad en cada iniciativa comercial, son acciones que pueden tomar mayor impulso desde una estructura como la PMO.

En un entorno tan cambiante como el actual, en donde la transformación digital, el tiempo de respuesta con los clientes y el innovar sin perder el enfoque humano, sólo con tener una visión clara y fuerte, no es suficiente si no va de la mano con mecanismos de ejecución

robustos. En este sentido, la PMO no solo brinda un soporte técnico, ya que también actúa como un impulsor de cambio cultural que esta misión y visión demandan (PMI, 2021).

Por ejemplo, para fortalecer la cercanía de la entidad con el cliente, una buena gestión de proyectos debería asegurar que las plataformas digitales se lancen correctamente, a tiempo y pensando en la necesidad y experiencia del usuario. Si se apuesta por la sostenibilidad, entonces las iniciativas comerciales deben considerar indicadores que midan el impacto social o ambiental desde su planificación. Estos detalles son los que muchas veces marcan la diferencia, ya que una PMO ayuda a estructurarlos y mantenerlos vigentes en el día a día.

Cabe señalar que el alineamiento entre la misión, visión y la gestión de proyectos, no solo es deseable, sino necesario. Cuando la entidad busca crecer, no debe hacerlo solamente en mercado, sino también en propuestas sólidas, coherentes y transformadoras.

La misión y la visión, no deben ser simples declaraciones de inspiración, se deben vivir, deben inspirar y convertirse en decisiones, prioridades y liderazgo que predominen en la entidad. No se trata nada más de ejecutar más proyectos, sino de ejecutar los adecuados, en el momento justo y con impacto real, esto se refleja en aprobaciones de crédito más rápidas, asesorías financieras y llegar a más mercado meta.

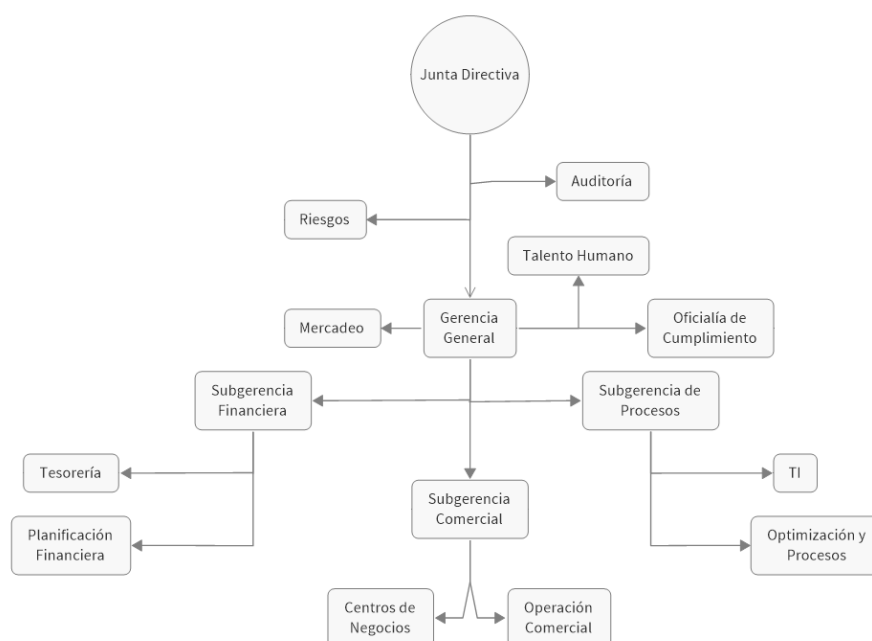
2.1.3 Estructura organizativa

La estructura organizativa es la segmentación de funciones, responsabilidades y flujos de comunicación dentro de una entidad. Esta segmentación no se trata de jerarquías o líneas, es cómo se toman decisiones, cómo se realiza la coordinación en el trabajo y cómo se canalizan las iniciativas para que se logren resultados satisfactorios. En una entidad financiera esta estructura es aún más relevante, ya que se debe equilibrar la precisión de la operación con la flexibilidad estratégica para avanzar en un entorno tan cambiante.

La entidad financiera objeto de estudio, adopta una estructura tradicional, donde las unidades se organizan por áreas especializadas como, por ejemplo: Finanzas, Tecnología de la Información, Talento Humano, Riesgos, Operaciones, entre otras.

Una de las áreas más estratégicas dentro de esta estructura es la Operación Comercial, quien se encarga de liderar la colocación de productos, atención al cliente, ejecución de campañas comerciales, entre otros.

Figura 1 Estructura Organizativa



Nota: Elaboración propia basado en documentos internos suministrados por la entidad financiera.

La Gerencia General lidera la operación de la entidad, con el respaldo de áreas como Auditoría, Riesgos y la Oficialía de Cumplimiento, las cuales tienen conexión con la alta gerencia, garantizando transparencia y cumplimiento de leyes y normativas. Es relevante señalar que la Auditoría Interna al constituirse como un área reguladora de cumplimiento y

encargada de dar seguimiento a la atención de los hallazgos identificados, se integra de manera fundamental dentro de la estructura de administración de la entidad. Su función no solo garantiza la observancia de las normativas y procedimientos establecidos, sino que también contribuye al fortalecimiento de los mecanismos de control y a la mejora continua de los procesos organizacionales, consolidando así la gobernanza institucional.

Tal y como se observa en la Figura 1, es en la Subgerencia Comercial donde se enmarca el presente Proyecto Final de Graduación. Tanto desde los Centros de Negocios como de la Operación Comercial, se impulsa la colocación de productos financieros, servicio al cliente, seguimiento de metas comerciales y ejecución de campañas. Esta es un área de acción profunda y constante, ya que los resultados impactan de manera directa en los ingresos de la entidad.

La propuesta de diseñar una PMO, responde a la necesidad de ordenar, priorizar y brindar un mejor acompañamiento a la cantidad de iniciativas que nacen en esta subgerencia. Al ubicar la PMO dentro de la Subgerencia Comercial, lo que se pretende es que actúe ante la variedad de ideas estratégicas y su ejecución práctica, promoviendo una mejor coordinación en los proyectos.

Por otra parte, dada la interdependencia con áreas como TI, Optimización de Procesos y Mercadeo, la ubicación permite que la oficina tenga un rol variado, sin perder el enfoque comercial.

En estructuras como la que se está representando en este punto, uno de los riesgos más comunes es la división de esfuerzos entre áreas, ya que tienden a enfocarse en sus propias metas específicas y, por ende, se pierde la visión general. Una PMO puede mitigar dicho riesgo, estableciendo metodologías comunes, simplificar el seguimiento de los proyectos y generar datos confiables para la toma de decisiones (PMI, 2021).

Es de gran ayuda la claridad que ofrece esta estructura organizacional, ya que es una ventaja para el diseño de la PMO, porque permite anticipar relaciones jerárquicas, se identifican aliados para su implementación y se define el tipo de autoridad que debería tener para operar con eficacia.

La existencia de las diferentes subgerencias sugiere una organización que valora el conocimiento técnico y la autonomía operativa, sin embargo, también se requieren de herramientas más integrales que aseguren la misma dirección en los esfuerzos.

Otro aspecto es que a pesar de que la estructura organizacional es eficiente, puede enfrentar limitaciones cuando se intenta ejecutar proyectos que incluyan diferentes áreas departamentales al mismo tiempo, lo que dificultaría la coordinación, el flujo de información o la toma de decisiones oportuna. Una PMO bien posicionada tiene el potencial de recabar toda la información necesaria, ofreciendo un espacio intermedio que conecta la visión estratégica con ejecución operativa (PMI, 2021).

Es importante reconocer que la PMO dentro de la estructura organizacional, no es una simple decisión administrativa, debido a que colocar esta oficina bajo la Subgerencia Comercial, además de garantizar cercanía con los procesos donde se originan los proyectos, también envía un mensaje claro sobre la importancia de ejecutar en tiempo, con impacto y eficientemente.

Basado en lo anterior, no se trata de crear una oficina más, sino de construir una capacidad institucional nueva, que es capaz de acompañar a la entidad en su evolución hacia modelos de gestión más integrados, ágiles y estratégicos.

2.1.4 Productos y servicios que ofrece

Una entidad financiera no solo ofrece productos para depositar dinero, también ofrece otro tipo de productos dependiendo de la necesidad de cada persona y la oportunidad que puede adquirir con la entidad.

La organización en estudio ofrece productos y servicios tanto para personas como para empresas, cubriendo una amplia gama para satisfacer las necesidades financieras. Uno de sus productos más importante es el crédito de vivienda, el cual permite a las familias acceder a soluciones cómodas, con tasas y plazos accesibles y que, en muchos casos, se vincula con el bono de la vivienda, que es un subsidio del estado para facilitar la compra, construcción o reparación de vivienda.

Otro producto necesario para muchas personas es el crédito personal, el cual se enfoca en cubrir necesidades como, por ejemplo, estudios, salud, unificación de deudas, viajes, entre otros.

Para aquellas personas con capacidad de ahorro están los productos de ahorro e inversión, que permiten planificar financieramente sus ingresos e ir formando un capital a lo largo del tiempo sumando intereses mensuales. A las cuentas de ahorro se le permite ligar una tarjeta de débito para que el dinero se encuentre disponible cuando lo necesite.

Dentro de su portafolio también se encuentra la tarjeta de crédito, este producto se ofrece a clientes con un excelente historial crediticio y orden, que brindan al cliente beneficios por sus compras como, por ejemplo, cash back, suma puntos, descuentos, entre otros.

Adicionalmente la entidad ofrece servicios como seguros viajeros y estudiantiles, asistencias para personas y mascotas, salud médica y dental, además de afiliaciones automáticas para el pago de servicios públicos.

La creación de una PMO dentro del área de operación comercial puede ser el impulsor que brinde seguridad para que cada producto se lance correctamente, para que tanto los equipos como la experiencia del cliente se encuentren alineados.

2.2 Teoría de Administración de Proyectos

Este apartado se basa en los fundamentos de la administración de proyectos, con el fin de brindar un marco teórico robusto que permita sustentar el diseño de una Oficina de Gestión de Proyectos (PMO) en el área de operación comercial de una entidad financiera. La administración de proyectos ha evolucionado considerablemente a través de los años, pasando de ser una herramienta sólo para sectores como la construcción o la ingeniería, a ser un enfoque estratégico para cualquier organización que lo requiera y de esta manera gestionar el cambio y la innovación, para que se obtengan mejores resultados.

La definición de proyecto, características, ciclo de vida, grupos de procesos y enfoques, son conceptos que se abordan en esta sección. Los elementos mencionados no solo permiten estructurar las iniciativas, ya que además facilitan el enfoque con los objetivos estratégicos de la entidad.

Actualmente, el entorno de toda organización demanda gestiones mucho más dinámicas, adaptativas y conscientes de que sus acciones generaran un gran impacto. Por esta razón, la presente sección también integra los principios y dominios de desempeño definidos por el Project Management Institute (PMI, 2021), los cuales ofrecen una visión más integral, no solo en los entregables, sino también en las personas, entorno organizacional y sostenibilidad.

Los roles de la administración, dirección y gerencia se analizan como funciones esenciales en lo que respecta al liderazgo organizacional y su relación con la gobernanza. Por último, se revisan las vinculaciones entre los grupos de procesos y los diferentes ciclos de vida para de esta manera enlazar la gestión de proyectos con la estrategia empresarial.

El propósito de esta sección es crear una base sólida que fundamente las decisiones metodológicas del proyecto y de esta manera sustentar el diseño de la PMO.

Esta sección no solo brinda definiciones, busca enlazar la teoría con la práctica para que de esta manera se genere un marco de referencia alineado con las necesidades reales del proyecto.

2.2.1 Principios de la dirección de proyectos

Un principio es una afirmación que guía el comportamiento y la toma de decisiones de las personas involucradas en la gestión de un proyecto (Project Management Institute, 2021). Los principios ofrecen una base ética y profesional, en donde los directores de proyectos y demás involucrados, pueden apoyar sus ideas y decisiones.

El propósito de los principios es guiar a las personas hacia comportamientos que fomenten la responsabilidad, la adaptabilidad, la colaboración y el enfoque en la entrega de valor.

Según el Estándar para la Dirección de Proyectos (PMI, 2021), se establecen doce principios, los cuales se detallan a continuación, explicando su finalidad y cómo se operativiza dentro del proyecto de diseño de una PMO para el área de operación comercial de una entidad financiera:

1. Ser un administrador diligente, respetuoso y cuidadoso
 - Finalidad: Promover un comportamiento profesional ético y honesto en todo momento.
 - Aplicación en el proyecto: Las personas que lideren el diseño de la PMO, deben actuar con responsabilidad al realizar gestiones de los interesados, además de proteger la confidencialidad de la información de la entidad y respetar el tiempo y aportes de todos los involucrados.

2. Crear un entorno colaborativo del equipo del proyecto

- Finalidad: Fomentar la cooperación, la inclusión y el sentido de pertenencia.
- Aplicación en el proyecto: Garantizar que su diseño fomente espacios de colaboración entre las diferentes áreas.

3. Involucrarse eficazmente con los interesados

- Finalidad: Involucrar a las personas que tienen interés o impacto en el proyecto.
- Aplicación en el proyecto: Identificar al personal del área de operación comercial, técnico y dirección general como interesados fundamentales, haciéndolos partícipes de entrevistas y sesiones de validación.

4. Enfocarse en el valor

- Finalidad: Mantener el enfoque en entregar valor real y sostenible para los beneficiarios del proyecto.
- Aplicación en el proyecto: Cada proceso, rol y herramienta debe estar justificado por su capacidad con el fin de mejorar la planificación, coordinación y control de los proyectos comerciales.

5. Reconocer, evaluar y responder a las interacciones del sistema

- Finalidad: Considerar y comprender que los proyectos existen dentro de sistemas complejos con múltiples influencias.
- Aplicación en el proyecto: El diseño de la PMO debe considerar las dinámicas institucionales, los flujos de comunicación y las restricciones del entorno bancario.

6. Demostrar comportamientos de liderazgo

- Finalidad: Demostrar un comportamiento adecuado y esperado por el equipo del proyecto.
- Aplicación en el proyecto: La persona a cargo de este PFG debe demostrar compromiso, escucha activa y claridad en la toma de decisiones al guiar el proceso de diseño y validación.

7. Adaptar en función al contexto

- Finalidad: Ajustar el enfoque de gestión a la realidad específica del proyecto y su entorno.
- Adaptación en el proyecto: La PMO debe adaptarse a la madurez organizacional, su cultura y recursos disponibles.

8. Incorporar la calidad en los procesos y los entregables

- Finalidad: Asegurar que tanto el proceso de gestión como los entregables cumplan con los estándares de calidad.
- Aplicación en el proyecto: Definir criterios de calidad en los procesos de evaluación de la PMO, con indicadores verificables y auditables.

9. Navegar en la complejidad

- Finalidad: Reconocer y gestionar los factores de complejidad presentes en los proyectos.
- Aplicación en el proyecto: Considerar las interacciones entre múltiples actores, sistemas tecnológicos, procesos comerciales y cambios normativos.

10. Optimizar las respuestas a los riesgos

- Finalidad: Tener capacidad de adaptación ante condiciones cambiantes.

- Aplicación en el proyecto: Incluir en la propuesta de la PMO mecanismos de mejora continua, como ciclos de retroalimentación, revisión constante de procesos y espacios de innovación.

11. Adoptar la adaptabilidad y la resiliencia

- Finalidad: Asegurar que los proyectos consideren el impacto a largo plazo en lo económico, social y ambiental.
- Aplicación en el proyecto: Incluir principios de sostenibilidad, de tal forma que la PMO priorice iniciativas, eficiencia de recursos y equidad.

12. Permitir el cambio para lograr el estado futuro previsto

- Finalidad: Promover una comunicación abierta, honesta y respetuosa.
- Aplicación en el proyecto: En el desarrollo del diseño de la PMO, se debe mantener informados a los interesados sobre los avances, decisiones y cambios para evitar malas interpretaciones a futuro.

2.2.2 Dominios de desempeño del proyecto

Un dominio de desempeño es un conjunto de actividades que se interrelacionan para obtener resultados en el proyecto. Representa un área de enfoque esencial que debe ser atendida de manera continua a lo largo del ciclo de vida del proyecto. Su propósito es contribuir a una entrega eficaz y aumentar la probabilidad de éxito del proyecto, mediante la gestión integrada de aspectos técnicos, humanos y organizacionales (PMI, 2021).

Según la Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (PMI, 2021), existen ocho dominios de desempeño, que se describen a continuación, explicando la finalidad y aplicación en relación con el proyecto de diseño de una PMO en el área comercial:

1. Interesados

- Finalidad: Asegurar una participación informada con todas las personas interesadas que pueden verse afectados por el proyecto.
- Relación con el proyecto: Una adecuada identificación y gestión de los interesados, como jefaturas del área comercial, TI, dirección general y personal operativo, es de suma importancia para que la propuesta de la PMO sea adecuada y factible.

2. Equipo

- Finalidad: Tener recurso humano con una gran efectividad y sentido de pertenencia que contribuyan al logro de los objetivos.
- Relación con el proyecto: El diseño de la PMO considera roles, funciones y procesos de coordinación que promuevan una cultura de colaboración y mejora continua.

3. Enfoque de Desarrollo y Ciclo de Vida

- Finalidad: Elegir y adecuar un enfoque y ciclo idóneo según la naturaleza del proyecto.
- Relación con el proyecto: La propuesta de la PMO combina una planificación estructurada con elementos recurrentes que faciliten el levantamiento de las fases.

4. Planificación

- Finalidad: Crear un plan sólido alineado con las necesidades del proyecto, que sirva como guía para la ejecución.
- Relación con el proyecto: Uno de los objetivos de la PMO será fortalecer los procesos de planificación de los proyectos comerciales.

5. Trabajo del Proyecto

- Finalidad: Mantener la entrega eficiente del proyecto, gestionando la ejecución, calidad, recursos y cambios.
- Relación con el proyecto: Se deben establecer mecanismos de seguimiento, control de tareas, indicadores de desempeño (KPIs) y procesos que evalúen los avances de forma objetiva.

6. Entrega

- Finalidad: Asegurar que los entregables del proyecto generen el valor previsto para los interesados.
- Relación con el proyecto: Con la propuesta de la PMO se pretende tener una capacidad que genere valor tangible, como reducción de tiempos, priorizar iniciativas, y mayor visibilidad de resultados.

7. Métricas

- Finalidad: Evaluar el rendimiento del proyecto mediante indicadores, datos y análisis relevantes.
- Relación con el proyecto: La PMO incluirá un sistema de medición de desempeño que permita evaluar la eficiencia de los proyectos del área comercial.

8. Incertidumbre

- Finalidad: Identificar, evaluar y responder de forma proactiva a los riesgos y oportunidades del entorno del proyecto.
- Relación con el proyecto: La PMO incorporará prácticas de gestión de riesgos, como la identificación temprana de brechas operativas, resistencia al cambio o riesgos tecnológicos.

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

Los proyectos, sin importar su tamaño o complejidad, necesitan una estructura que los guíe desde su inicio hasta su cierre. Basado en esto, la estructura se define por el enfoque de desarrollo y el ciclo de vida del proyecto, los cuales permiten organizar de manera lógica y coherente las actividades, la asignación de recursos, la gestión de los entregables y la toma de decisiones a lo largo del tiempo.

De acuerdo con el Project Management Institute (2021), un enfoque de desarrollo es la manera general en que se lleva a cabo el trabajo del proyecto, e incluye tres tipos principales: predictivo, ágil e híbrido. Cada enfoque tiene implicaciones distintas en cuanto a la planificación, ejecución y control, y su elección depende del grado de definición del alcance, la estabilidad del entorno y el nivel de colaboración requerido.

El enfoque predictivo, también conocido como tradicional o en cascada, se basa en una planificación detallada desde el inicio del proyecto. Las fases y entregables están claramente definidos y los cambios son mínimos durante la ejecución. Es ideal cuando los requisitos son estables y bien comprendidos (PMI, 2021).

El enfoque adaptativo, típico de metodologías ágiles, permite una alta flexibilidad y una evolución continua del producto a través de iteraciones. Se utiliza principalmente en proyectos donde los requisitos pueden cambiar o aún no están del todo claros, como en desarrollos tecnológicos o innovaciones (PMI, 2021).

El enfoque híbrido combina elementos del predictivo y del adaptativo. Su ventaja es que permite planificar de forma estructurada aquellos componentes del proyecto que lo requieren, mientras se da espacio a la flexibilidad en las áreas que lo permiten o lo necesitan (PMI, 2021; Cabrera, 2019).

La elección del enfoque no es injustificada. De acuerdo con Abiona & Tobiloba (2025) la forma en que cada metodología anticipa evalúa y responde a la incertidumbre y a las

expectativas de los interesados es distinta. También influye el entorno organizacional, la cultura del cliente y la tolerancia del cambio, por esta razón una correcta selección del enfoque permite adaptar el ciclo de vida del proyecto a su realidad operativa.

En el presente proyecto, orientado al diseño de una PMO en el área de operación comercial de una entidad financiera, se opta por un enfoque híbrido. Esta elección se justifica por varias razones:

- El diseño de la PMO requiere una fase inicial estructurada (predictiva) para definir sus componentes, roles y procesos.
- Se prevé la necesidad de validaciones iterativas, ajustes a partir de feedback de los usuarios, y progresiva adaptación a la cultura organizativa (elementos adaptativos).
- Algunos componentes del proyecto (como entrevistas o validaciones internas) no se pueden calendarizar con exactitud desde el inicio, lo cual exige cierta flexibilidad.

Esta combinación permite asegurar un control metodológico sin perder capacidad de adaptación. El ciclo de vida del proyecto se configura como se muestra en la **Figura 2**.

Figura 2 *Ciclo de vida híbrido del proyecto: diseño de una PMO en el área comercial*



Nota: Elaboración propia, esta figura explica los ciclos predictivos, adaptativos e híbridos que serían utilizados en la entidad financiera.

En cuanto a su relación con los grupos de procesos, el ciclo de vida se integra de forma natural a través de las siguientes actividades:

- Inicio: definición del proyecto, análisis del entorno organizacional y recolección de requisitos preliminares (Grupo de procesos de inicio).
- Planificación estructurada: definición de la estructura de la PMO, cronograma, alcance y riesgos (Grupo de procesos de planificación).
- Ejecución y validación iterativa: desarrollo de entregables parciales y validaciones sucesivas con los interesados (Grupo de procesos de ejecución y control).
- Cierre: documentación final, revisión del cumplimiento de objetivos y retroalimentación institucional (Grupo de procesos de cierre).

Como puede observarse, los ciclos de vida del proyecto y los grupos de procesos no son conceptos aislados, sino complementarios.

2.2.4 Administración, dirección o gerencia de proyectos

La gerencia de proyectos es una disciplina que combina arte y ciencia. No se trata únicamente de gestionar cronogramas y presupuestos, sino de liderar un esfuerzo temporal hacia un objetivo único, manejando personas, recursos, comunicaciones, riesgos y calidad, especialmente en entornos inciertos (Universidad El Bosque, 2025). Esto implica una visión integral que busca transformar la estrategia en resultados concretos con impacto real.

Según la definición del PMI, la dirección de proyectos consiste en “la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades del proyecto para cumplir con los requisitos” (Project Management Institute [PMI], 2021, p. 7). Es decir, no se limita solo a la planificación, sino que abarca todas las fases del proyecto: inicio, planificación, ejecución, monitoreo y cierre.

Emeritus (2022) añade que la gerencia de proyectos requiere una organización eficiente de los recursos, un seguimiento continuo y una capacidad para adaptarse a cambios

inesperados. Además, se señala que el enfoque más moderno de esta disciplina no es rígido, ya que hay una combinación de técnicas, conocimientos y adaptación constante a la realidad del proyecto y del equipo.

El Project Management Institute (2021), refuerza esta visión al definir al gerente de proyectos como una persona que integra planificación, organización y gestión del cierre de un esfuerzo definido para garantizar que se alcancen los objetivos, enfrentando restricciones y trabajando con diversos equipos.

En conjunto, estas definiciones permiten sintetizar que la gerencia de proyectos:

- Se basa en un enfoque multidisciplinario atendiendo aspectos técnicos y humanos.
- Requiere una estructura profesional: conocimiento, herramientas, habilidades y técnicas.
- Se vale de etapas claras, pero con flexibilidad para adaptarse al entorno.
- Persigue tanto resultados tangibles como liderazgo, cohesión del equipo y aprendizaje institucional.

Aplicación al diseño de una PMO en el área comercial:

1. Integración de procesos: La PMO deberá aplicar un sistema coordinado de fases y actividades que garantice la calidad de sus entregables, siguiendo los principios del PMI y generando informes claros y verificables.
2. Uso de habilidades y conocimientos: El equipo de diseño debe contar con perfiles que dominen metodologías, herramientas digitales, gestión del cambio y técnicas colaborativas, para liderar su puesta en marcha de forma profesional y confiable.

3. Adaptación a restricciones: En el entorno bancario, la PMO debe gestionar límites de tiempo, presupuesto y alcance, pero también soportar la rigidez regulatoria, la disponibilidad de recursos y la complejidad operativa.
4. Liderazgo del cambio: En la medida en que se cierra la brecha entre planificación estratégica y su materialización, la PMO jugará un rol importante de liderazgo, motivando al equipo comercial y facilitando la comunicación entre áreas.

La gerencia de proyectos proporciona el fundamento para que la creación de la PMO no sea un ejercicio aislado, sino una iniciativa profesional, coherente y alineada con la estrategia institucional. El correcto diseño e implementación pondrán en evidencia su valor: transformar intenciones en resultados estructurados efectivos y sostenibles.

Es importante recalcar que la gerencia de proyectos no se trata únicamente de ejecutar tareas o cumplir cronogramas, sino de liderar el cambio de manera estructurada, movilizand o voluntades, alineando objetivos y asegurando la entrega de valor. Para la entidad financiera en estudio, este enfoque es especialmente relevante: la creación de una PMO no solo introduce nuevos procesos, sino que reconfigura la forma en que se priorizan, monitorean y evalúan las iniciativas comerciales. De esta perspectiva, la gerencia de proyectos se convierte en un puente entre la visión estratégica y la operación cotidiana, facilitando una cultura más orientada a resultados, aprendizaje continuo y mejora institucional.

2.2.5 Grupos de procesos de la dirección de proyectos

Un proceso en gestión de proyectos es un conjunto organizado de acciones y actividades que transforman entradas en salidas específicas, utilizando herramientas, técnicas y habilidades aplicadas de manera sistemática (PMI, 2023). Estos procesos permiten ejecutar proyectos con coherencia, transparencia y enfoque en la entrega de resultados. Su gestión

adecuada garantiza que cada fase del proyecto se integre coherentemente con las demás, evitando esfuerzos aislados o desequilibrados.

Los procesos se organizan en cinco grupos principales: inicio, planificación, ejecución, monitoreo y control, y cierre, los cuales no representan fases del ciclo de vida del proyecto, sino categorías de actividades que pueden aplicarse de manera iterativa o simultánea a lo largo de cualquiera de sus fases que representan diferentes etapas del ciclo de vida del proyecto. La Guía Práctica de Grupos de Procesos identifica y organiza un total de 49 procesos dentro de estos cinco grupos, tal como se muestra a continuación (PMI, 2023):

- Inicio: Acta de constitución del proyecto y registro de interesados. Permite formalizar el proyecto y conectar con los objetivos estratégicos.
- Planificación: Entrega de un plan sólido que incluya alcance, cronograma, costos, calidad, riesgos, entre otros.
- Ejecución: Fase donde se realiza el trabajo planificado. Abarca gestión de equipo, comunicaciones, calidad, adquisiciones e interacción con interesados.
- Monitoreo y Control: Procesos continuos de seguimiento, evaluación y ajuste, para asegurar que el proyecto se mantenga alineado con el plan.
- Cierre: Formaliza el cierre del proyecto mediante la aceptación de entregables, lecciones aprendidas, cierre contractual y liberación de recursos.

Estos grupos de procesos son esenciales porque ofrecen una estructura ordenada para gestionar tanto las actividades del proyecto como los elementos del contexto organizacional. Project Management Academy destaca que, “sin este enfoque, es muy fácil que los proyectos se inicien de forma azarosa, sin objetivos ni alcance claro” (Project Management Academy, s.f.).

Bajo el proyecto de diseño de la PMO, cada uno de estos grupos cobra especial relevancia:

- En el grupo de inicio, se define formalmente la misión del diseño de la PMO, se identifican los interesados y se obtiene un respaldo.
- Durante el grupo de planificación, se definen los objetivos del proyecto y se establecen el alcance, cronograma, presupuesto, calidad, recursos, riesgos, comunicaciones, adquisiciones y el involucramiento de los interesados.
- En la fase de ejecución, se implementa la propuesta de la PMO previamente planificada, poniendo en marcha las herramientas, procesos y metodologías definidas. Además, se coordinan las áreas involucradas.
- El monitoreo y control permite ajustar a tiempo cada componente del diseño, gestionar la adopción y medir avances frente a los objetivos.
- El cierre recopila aprendizajes, documenta resultados, formaliza la propuesta final y libera los recursos hacia la etapa de implementación real.

Es importante indicar que estos cinco grupos de procesos no representan fases del proyecto ni etapas secuenciales, sino conjuntos de actividades que pueden aplicarse a lo largo del ciclo de vida del proyecto, según sus necesidades específicas. Esta flexibilidad resulta particularmente útil cuando se implementa un enfoque híbrido como el de este proyecto, donde la planificación estructurada convive con la adaptabilidad continua.

Figura 3 Grupos de Procesos y Procesos de la Dirección de Proyectos

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: Tomado de Grupos de Procesos Guía Práctica (p. 22), por Project Management Institute, 2023, PMI.

2.2.6 Estrategia empresarial, portafolios, programas, proyectos

La estrategia empresarial se define como el plan de acción estructurado que orienta una organización hacia el logro de sus objetivos a largo plazo, alinear sus recursos y adaptarse al entorno de manera competitiva (QuestionPro, 2022). En palabras de CEEI Valencia (2023), es la hoja de ruta que permite definir no solo qué se quiere alcanzar, sino también cómo hacerlo de forma eficiente y sostenible. Desde la perspectiva del PMI (2021), la estrategia guía la selección de iniciativas mediante la gestión del portafolio, permitiendo “hacer las cosas correctas” y luego ejecutarlas de manera adecuada.

Un portafolio agrupa proyectos, programas y demás actividades bajo una gestión estratégica que busca alinear iniciativas con los objetivos institucionales, optimizar recursos y generar mayor valor (QuestionPro, 2022). Como afirma el PMI (2021), una gestión efectiva del portafolio permite concentrar los recursos limitados en los proyectos más valiosos, evitando esfuerzos dispersos.

Un programa consiste en un conjunto estratégico de proyectos interrelacionados que, al gestionarse de forma coordinada, entregan beneficios superiores a los que podrían generar por separado (PMI, 2021). Este enfoque permite manejar dependencias, riesgos compartidos y alineación de objetivos.

Por último, un proyecto es un esfuerzo temporal con un inicio y fin definidos, enfocado en producir resultados únicos como productos, servicios o entregables específicos (PMI, 2021). Su valor se mide en términos concretos de alcance, tiempo, costo y calidad.

Importancia para la organización:

- Estrategia: Asegura coherencia entre lo que se hace y los objetivos institucionales.
- Portafolio: Optimiza la inversión en iniciativas estratégicas, eligiendo las más relevantes y equilibrando riesgos y beneficios.

- Programa: Facilita la coordinación de proyectos relacionados, generando economías de escala y maximizando beneficios.
- Proyectos: Entrega de resultados específicos que contribuyen a la estrategia, transformando las necesidades y oportunidades en soluciones concretas.

Encaje del proyecto de diseño de PMO

El proyecto de diseño de una PMO representa un **proyecto**, dado que busca desarrollar un entregable definido: el diseño de procesos, roles y herramientas para gestionar iniciativas comerciales. Tiene alcance claro, duración limitada y resultados específicos.

No forma parte de un programa formal, ya que no se gestiona como un conjunto de proyectos interdependientes con objetivos conjuntos. Sin embargo, puede integrarse dentro de un programa estratégico más amplio, por ejemplo, la transformación institucional, si así se considera en el futuro.

En cambio, está inscrito dentro de un portafolio institucional: la PMO habilita una gestión de portafolio más profesional en la entidad financiera, facilitando la priorización, el monitoreo y el logro de beneficios estratégicos. Esto coincide con la visión de QuestionPro (2022) sobre la necesidad de contar con estructuras que conecten los proyectos con modelos agendados de estrategia a largo plazo y con el enfoque de PMI (2021) respecto a priorizar y alinear iniciativas estratégicas.

Justificación

Este proyecto fortalece la gestión de portafolio al proporcionar una plataforma metodológica y organizativa que asegura que las iniciativas comerciales no solo se lleven a cabo, sino que generen resultados medibles y enfocados con la estrategia institucional. Sin una PMO bien diseñada, la institución estaría gestionando proyectos de forma aislada, lo cual limita

su capacidad de priorización efectiva y reducción de desperdicio. Por el contrario, la PMO permite “hacer las cosas correctas de manera correcta”.

El proyecto de diseño de la PMO es un **proyecto estratégico** que apunta a institucionalizar la disciplina de gestión de portafolio dentro de la entidad financiera, fortaleciendo su capacidad para traducir la estrategia en resultados reales y sostenibles.

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

En la ruta hacia el diseño de una Oficina de Gestión de Proyectos (PMO) en el área de operación comercial de una entidad financiera, es necesario entender qué está ocurriendo en el entorno, qué se ha investigado, y cuáles prácticas eficientes existen sobre el tema que permita tomar decisiones con mejor criterio, solidez y visión.

Esta sección detalla la situación actual del problema u oportunidad en estudio desde un enfoque más general, se describen los hallazgos relevantes de investigaciones anteriores y presenta tres teorías conceptuales que benefician la propuesta metodológica. Lo anterior se desarrolla de manera más analítico y riguroso, pero también, orientado en brindar respuestas concretas a una necesidad real de la institución.

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

En los últimos años, las entidades financieras han experimentado una verdadera evolución en temas de digitalización, nuevas regulaciones, fuerte competencia y clientes con altas expectativas, las cuales han cambiado la manera de operar, planificar y ejecutar. Bajo este escenario tan cambiante, el área comercial tiene que estar a la altura, sin embargo, en muchas ocasiones no está al nivel, y no por falta de compromiso, sino por ausencia de herramientas estructuradas que canalicen sus esfuerzos con orden y visión a largo plazo.

La entidad objeto de estudio ha mostrado avances importantes, entre los cuales están: innovación en productos, expansión territorial y mejoras tecnológicas, pero esto conlleva a la entidad a generar una mayor complejidad interna. La ejecución de iniciativas comerciales ocurre con frecuencia de forma paralela, sin una priorización clara, ni mecanismos estandarizados de seguimiento y a pesar de contar con personal comprometido, muchas veces trabajan desde su instinto más que de estrategia.

Lo anterior induce a varios riesgos, como, por ejemplo, pérdida de enfoque, dificultades en la medición de resultados, y un desgaste constante en los equipos de trabajo. En el quehacer diario, esto se traduce en proyectos que se retrasan, campañas que no alcanzan sus metas o también en iniciativas que, pese a su potencial, nunca se implementan.

Es en este momento donde la necesidad se convierte en oportunidad: la creación de una PMO que, desde el área comercial, actúe como facilitadora y catalizadora de las ideas estratégicas. No se trata simplemente de agregar una nueva estructura al organigrama, sino de construir una capacidad institucional que ordene, brinde soporte técnico y, ante todo, que genere valor.

Bajo este contexto, la implementación de una PMO permitiría establecer criterios claros para priorizar proyectos, definir indicadores que midan resultados de manera objetiva y fomentar una cultura de aprendizaje continuo. Además, brindaría mayor visibilidad a la alta dirección sobre lo que realmente está ocurriendo en el portafolio de iniciativas comerciales, lo que a su vez fortalecería la toma de decisiones estratégicas.

Por otro lado, no puede obviarse la creciente presión del entorno, la normativa en constante evolución, los lineamientos de sostenibilidad, las exigencias de transparencia y la transformación digital, entre otras, las cuales han elevado el nivel de dificultad en la ejecución de proyectos comerciales. No basta sólo con tener ideas, se necesita capacidad instalada para convertir esas ideas en soluciones que funcionen. Una PMO bien pensada y alineada al ADN

de la organización, puede ser ese puente entre lo que se quiere lograr y lo que efectivamente se logra.

La situación actual no solo justifica, sino que exige una respuesta estructurada. Implementar una PMO no es ni un lujo ni un experimento, es una apuesta estratégica para cerrar brechas, fortalecer capacidades internas y asegurar que los proyectos comerciales, sean gestionados con rigor, coherencia y visión institucional.

Cabe reconocer que la madurez en gestión de proyectos no se alcanza por decreto, sino a través de un proceso progresivo de aprendizaje, adaptación y mejora continua. Como señalan Carboni (2023) y Coronado Alfaro (2021), una organización que aspira a sostener su crecimiento necesita más que intuición y buena voluntad, requiere estructuras claras, métricas confiables y un lenguaje común para planear, ejecutar y evaluar sus iniciativas. Este tipo de madurez no surge espontáneamente, se construye con decisiones como la implementación de una PMO, que no solo ordena, sino que inspira nuevas formas de trabajar, más conscientes, más conectadas con el propósito institucional y con impacto real.

2.3.2 Investigaciones que se han hecho sobre el tema en estudio

Una de las formas más sólidas de justificar una propuesta es observando lo que otros han hecho y aprender de ello. En este apartado se reúnen algunas de las investigaciones más relevantes sobre el diseño e implementación de Oficinas de Gestión de Proyectos (PMO), especialmente en escenarios organizativos similares al de esta propuesta. El objetivo no se enfoca solamente en reconocer sus aportes, sino identificar ideas que podrían inspirar y fortalecer el proyecto de fondo.

De las referencias más completas, está el trabajo de Carvajal Benavides (2017), quien propuso el diseño de una PMO en una entidad financiera costarricense. Su estudio utilizó una metodología de enfoque cualitativo, basada en entrevistas muy bien justificadas y revisión

documental interna. Carvajal se orientó en identificar brechas entre la situación actual y el modelo de madurez deseado, lo cual le permitió formular una propuesta adaptada a la realidad operativa de la institución. Entre sus hallazgos más valiosos destaca la importancia de alinear la PMO con los objetivos estratégicos desde su diseño inicial. Esta metodología es altamente replicable en el presente proyecto, ya que permite captar las particularidades del entorno sin perder el enfoque técnico.

Por otro lado, el estudio de Céspedes Rodríguez (2016) sobre la gerencia de portafolios en el Banco Central de Costa Rica aporta una mirada distinta pero complementaria. Aunque su investigación se enfocó más en portafolios que en PMO, su análisis resulta relevante por el nivel de institucionalización que describe. Céspedes utilizó una combinación de análisis documental y entrevistas con expertos internos. Su investigación revela cómo la implementación de una estructura de portafolio profesionalizada permite no solo priorizar mejor los proyectos, sino también generar sinergias entre ellos y evitar el desaprovechamiento de recursos.

Otra investigación que resulta de gran valor es la de Coronado Alfaro (2021), quien diseñó e implementó una PMO en una organización multinacional. Su metodología fue principalmente exploratoria, con fuerte énfasis en el análisis de procesos internos, entrevistas profundas y estudios de caso. A diferencia de otros trabajos, Coronado integró herramientas tecnológicas como indicadores automatizados y tableros de control (dashboards) desde el diseño de la PMO. Entre sus principales conclusiones, destaca que la resistencia al cambio no debe subestimarse y que una estrategia de adopción progresiva, acompañada de capacitación constante, es un elemento fundamental de éxito. En este sentido, su experiencia puede aportar valiosas lecciones al diseño de una PMO dentro de una entidad financiera, ya que es indispensable pensar no solo en los procesos, sino también en las personas que los harán posibles.

Finalmente, el estudio de Vargas Rojas (2020) sobre la implementación de una PMO en la Cruz Roja Costarricense introduce un planteamiento muy interesante sobre la medición de madurez organizacional. Utilizando el modelo del “Cubo de Madurez de PMO”, la autora desarrolló una propuesta que no solo definía funciones y estructura, sino que también establecía indicadores para monitorear el avance institucional a lo largo del tiempo. Esta metodología ofrece un marco claro y aplicable al presente trabajo, especialmente porque permite ir evaluando la PMO no solo en su diseño inicial, sino también en su implementación futura. Vargas concluye que contar con una herramienta de medición desde el inicio permite hacer ajustes oportunos, gestionar las expectativas de los interesados y construir legitimidad interna para la nueva estructura.

Todas estas investigaciones ofrecen un panorama rico y diverso, además que coinciden en un punto fundamental: una PMO no es simplemente una estructura operativa, es un vehículo que fomenta valor, coordinación y aprendizaje organizacional. Ya sea desde la banca, la cooperación internacional o el sector tecnológico, los estudios revisados demuestran que un diseño de PMO exitoso necesita escuchar a los equipos, conocer la cultura interna y conectar el día a día con la estrategia institucional.

Cada una de estas investigaciones aporta ideas, metodologías y enfoques que no solo enriquecen el marco conceptual del presente proyecto, sino que también ofrecen pistas prácticas sobre cómo avanzar con pasos firmes. Más que documentos aislados, se convierten en faros para guiar el diseño de una PMO que no sea temporal, sino permanente y real para transformar la gestión de proyectos desde lo estructural y con propósito.

2.3.3 Otra teoría relacionada con el tema en estudio

Además de las investigaciones y conceptos fundamentales de la administración de proyectos presentados en secciones anteriores, existen teorías y buenas prácticas

complementarias que aportan profundidad técnica y visión práctica al diseño de una Oficina de Gestión de Proyectos (PMO). Estas teorías permiten afinar la propuesta desde ángulos fundamentales como la madurez organizacional, los modelos de implementación escalonada y la medición de desempeño. A continuación, se describen tres de ellas, seleccionadas por su aplicabilidad directa al entorno del presente trabajo.

2.3.3.1 Modelo de madurez en gestión de proyectos (OPM3 del PMI)

Uno de los marcos más reconocidos para evaluar y mejorar la capacidad organizacional en dirección de proyectos es el Organizational Project Management (OPM), desarrollado por el Project Management Institute (2018). Este modelo propone una visión integral para diagnosticar el nivel de madurez de una organización en cuanto a sus prácticas, capacidades y resultados en gestión de proyectos, programas y portafolios (PMI, 2018).

El OPM (PMI, 2018) se basa en la premisa de que las organizaciones más maduras logran mejores resultados estratégicos gracias a una gestión disciplinada y coherente. Para lograrlo, el modelo ofrece un enfoque progresivo de mejora continua, que permite identificar prácticas existentes, medir su desempeño y establecer rutas claras de desarrollo organizacional.

Su aplicabilidad al presente trabajo es directa, dado que la entidad financiera en estudio no cuenta aún con una PMO ni con un marco formal de gestión de proyectos, el OPM permitiría establecer un diagnóstico inicial y diseñar la PMO con base en brechas reales, no suposiciones. Además, facilitaría proyectar una ruta de madurez a futuro, alineada con la estrategia institucional y adaptada a su capacidad operativa actual.

El modelo OPM3 se convierte así, en una herramienta poderosa para que la PMO no nazca como una estructura aislada, sino como parte de un proceso de crecimiento organizacional sostenido.

Este modelo estructura el avance organizacional a través de tres dimensiones importantes: estándares (prácticas reconocidas), capacidades (habilidades de la organización) y resultados medibles (indicadores de logro). Estas dimensiones se aplican sobre una serie de etapas progresivas: estandarización, medición, control y mejora continua. Lo interesante es que OPM3 permite a una organización avanzar paso a paso, sin imponer una transformación radical de inmediato, lo que resulta ideal para entornos donde la cultura de proyectos aún está en construcción.

Por ejemplo, según la propuesta en estudio, el uso de OPM podría iniciarse mediante un autodiagnóstico interno simple (entrevistas con líderes de proyecto, revisión documental y autoevaluaciones por área) para identificar prácticas actuales y puntos de mejora. A partir de allí, la PMO podría proponer acciones concretas, como formalizar procedimientos para el levantamiento de proyectos, implementar formatos estandarizados de seguimiento o capacitar al personal en herramientas de planificación. Con el tiempo, se podrían introducir indicadores de madurez más complejos, así como evaluaciones periódicas que permitan retroalimentar y ajustar el modelo de trabajo.

Además, uno de los grandes aportes de OPM es su capacidad para vincular la madurez técnica con el logro de resultados estratégicos. No se trata solo de cumplir con procesos, sino de crear una cultura organizacional donde los proyectos no se “improvisen”, sino que estén guiados por propósito, orden y evaluación constante. Esta visión resulta especialmente valiosa en el área de operación comercial, donde cada proyecto tiene impacto directo en los ingresos, la experiencia del cliente y la posición competitiva de la entidad.

Incorporar el OPM como referencia no solo mejora la rigurosidad técnica de la propuesta, sino que permite proyectar una evolución de la PMO más allá de su diseño inicial. Brinda una hoja de ruta clara para crecer en capacidades, responder con agilidad a nuevas

exigencias y asegurar que cada paso dado esté alineado con los objetivos a largo plazo de la organización.

2.3.3.2 Modelos de implementación progresiva de PMO

Otra teoría relevante proviene de los enfoques de implementación progresiva o por fases de una PMO. Implementar una PMO “completa” desde el primer día puede generar más resistencia que resultados, por tal motivo su incorporación debe ser gradual, con niveles de funcionalidad que evolucionan en el tiempo, partiendo desde un modelo de soporte, avanzando hacia un modelo de control y eventualmente, llegando a un modelo directivo o estratégico.

Esta teoría cobra particular importancia en circunstancias como el de este proyecto, donde la organización se encuentra en una etapa nueva respecto a la gestión estructurada de proyectos. Empezar con una PMO que funcione como centro de buenas prácticas, soporte metodológico y coordinación básica, permitiría ganar valor, mostrar resultados tempranos y generar confianza interna. Con el tiempo, y conforme se consoliden procesos y cultura, podría ampliarse su alcance hacia funciones más estratégicas como la gestión de portafolio.

Apostar por una implementación escalonada no es señal de debilidad, sino de inteligencia institucional.

Los modelos de implementación progresiva suelen dividirse en tres niveles. En el primero, la PMO actúa principalmente como un centro de documentación, capacitación y apoyo técnico. Su rol se enfoca en estandarizar plantillas, ofrecer asesoría en la planificación y promover buenas prácticas. En un segundo nivel, la oficina empieza a tener autoridad sobre algunos procesos, como la aprobación de proyectos o el control de avance. Por último, en el nivel más alto, la PMO se convierte en un actor estratégico que gestiona el portafolio institucional y contribuye directamente a la toma de decisiones ejecutivas.

Aplicar este enfoque en la entidad financiera en estudio, tendría múltiples ventajas; en una primera etapa, la PMO podría enfocarse en mapear y acompañar los proyectos del área comercial, documentar las prácticas actuales e impulsar mejoras puntuales. Por ejemplo, podría crear una base de datos con lecciones aprendidas, impulsar una agenda de capacitaciones internas y ofrecer soporte en la elaboración de cronogramas y presupuestos. En etapas posteriores, conforme crece la confianza en la oficina y se percibe su aporte real, se podrían asignar funciones más robustas, como el monitoreo de KPIs, la priorización de iniciativas y la validación de criterios de alineación estratégica.

Además, este modelo permite manejar de forma más saludable la resistencia al cambio, un factor que no puede subestimarse. Introducir nuevos procedimientos, reportes o flujos de validación sin una base cultural ni aliados internos suele generar fricciones, incluso en organizaciones bien intencionadas. En cambio, hacerlo paso a paso, con resultados visibles en cada fase, genera compromiso, reduce la ansiedad institucional y facilita que la PMO se perciba como un aliado y no como una imposición.

Implementar una PMO bajo un modelo progresivo no solo es recomendable en términos metodológicos, sino que también es sensato desde el punto de vista del cambio organizacional. Este enfoque permite que la PMO crezca con la organización, se adapte a su ritmo y se consolide de manera real como una solución útil y sostenible.

2.3.3.3 Medición del desempeño de la PMO: Indicadores de valor (KPIs)

La incorporación de indicadores de desempeño (KPIs) en la gestión de la PMO, es una práctica que se ha consolidado como esencial.

Entre los indicadores más utilizados se encuentran: porcentaje de proyectos entregados a tiempo y dentro del presupuesto, nivel de satisfacción de los interesados, grado de cumplimiento de objetivos estratégicos y madurez metodológica. Pero más allá de los números,

lo relevante es el hábito de medir, reflexionar y ajustar. En este sentido, la PMO no se limita a ejecutar, sino que aprende y mejora constantemente.

En el caso de este proyecto, establecer desde el inicio un sistema básico de medición, permitirá demostrar valor rápidamente, ajustar el diseño según los datos obtenidos y construir credibilidad ante las jefaturas.

Una ventaja importante de los KPIs es que permiten alinear las expectativas de los interesados con los resultados de la oficina. Por ejemplo, si la alta dirección espera mejoras en la puntualidad de los proyectos, entonces algunos indicadores como “porcentaje de cumplimiento del cronograma” o “variación promedio respecto al plan inicial”, se vuelven fundamentales. Si, por otro lado, se busca mejorar la experiencia del cliente final, podrían incluirse métricas como “tiempo de respuesta a solicitudes” o “nivel de satisfacción luego de la implementación de iniciativas comerciales”.

Asimismo, la PMO puede aplicar diferentes niveles de indicadores: unos que midan eficiencia (plazos, costos, cargas de trabajo), otros que evalúen eficacia (cumplimiento de objetivos, generación de beneficios) y algunos que reflejen madurez (nivel de adopción de metodologías, participación en sesiones de lecciones aprendidas, frecuencia de actualizaciones al portafolio). Esta combinación ofrece una visión equilibrada que no se enfoca solo en cuánto se hace, sino también en cómo se hace y con qué impacto.

Desde una perspectiva aplicada, la propuesta de PMO en esta entidad financiera podría arrancar con una “matriz de valor” sencilla, que incluya entre 5 y 7 indicadores estratégicos, revisados trimestralmente. Estos datos permitirían presentar resultados tempranos a los líderes organizacionales, establecer prioridades de mejora y justificar nuevas acciones. Con el tiempo, la oficina podría evolucionar hacia tableros de control digitales (dashboards) conectados a las herramientas de planificación existentes, permitiendo una toma de decisiones ágil y fundamentada.

Medir el desempeño de la PMO es una estrategia de comunicación y reconocimiento. En un entorno donde cada inversión cuenta y donde los recursos son limitados, demostrar valor con evidencia concreta marca la diferencia entre una PMO que permanece y una que se desvanece.

Integrar una cultura de medición desde el nacimiento de la PMO no solo fortalece su gestión interna, sino que construye un puente de confianza con toda la organización. Cuando los resultados se presentan con transparencia, cuando los avances se comunican con claridad y cuando las decisiones se respaldan con datos reales, la PMO deja de ser una estructura técnica para convertirse en una aliada estratégica.

En conjunto, estas tres teorías y buenas prácticas no solo enriquecen el diseño técnico de la PMO propuesta, sino que también aportan una mirada más realista, consciente y estratégica. Incorporarlas desde el inicio puede marcar la diferencia entre una oficina que solo existe en el papel y una que verdaderamente transforma la manera de gestionar proyectos.

3 Marco metodológico

Este capítulo presenta el enfoque metodológico que permitió dar forma al Proyecto Final de Graduación (PFG), asegurando la coherencia entre los objetivos definidos, las fuentes de información empleadas, los métodos y herramientas aplicados, los supuestos y restricciones considerados, así como los entregables generados. Su elaboración no sólo permitió cumplir con una formalidad académica, sino que fue un ejercicio riguroso de conexión entre lo que se planteó hacer y la manera en que se ejecutó.

En un entorno tan cambiante como el de las entidades financieras, no basta con tener una buena idea, fue necesario entender las circunstancias, identificar brechas y diseñar una propuesta realista, y a su vez transformadora. Por esta razón, cada técnica, cada decisión metodológica, fue pensada para facilitar el proceso, sin perder el enfoque en los resultados esperados.

En cuanto al enfoque metodológico, el estudio adoptó un enfoque mixto. Este combinó elementos cualitativos como entrevistas y análisis documental, con otros de carácter cuantitativo, especialmente para la construcción de indicadores y la evaluación de ciertos criterios de madurez. La elección de este enfoque respondió a la necesidad de comprender tanto la percepción y expectativas de los actores involucrados, como de respaldar las propuestas con datos objetivos. Creswell y Creswell (2018) señalaron que los enfoques mixtos son particularmente útiles cuando se requiere no solo explorar un fenómeno, sino también medir su impacto potencial, como lo fue el caso del diseño de una Oficina de Gestión de Proyectos (PMO) para el área de operación comercial de una entidad financiera.

Respecto al tipo de investigación, se estructuró una investigación aplicada, dado que su propósito fue resolver un problema concreto mediante la formulación de una solución práctica y contextualizada. Además, se integraron componentes descriptivos, evaluativos y de investigación-acción. La investigación descriptiva permitió caracterizar la situación actual de la

entidad financiera en términos de su capacidad para gestionar proyectos; la evaluativa fue primordial para valorar el impacto de la propuesta; y la investigación-acción resultó especialmente valiosa al integrar a los actores principales durante el diseño, validación y ajuste de la propuesta, generando un proceso de mejora con participación.

Esta combinación metodológica resultó oportuna, ya que, como señalaron Hernández Sampieri y Mendoza Torres (2023), la elección del enfoque y del tipo de investigación debe responder a la naturaleza del problema, a los objetivos perseguidos y al enfoque en el que se interviene. En este caso, el diseño de una PMO no podía abordarse de manera aislada ni lineal, requería escuchar, interpretar, modelar, validar y ajustar. Cada paso fue acompañado de decisiones metodológicas que buscaban asegurar que la propuesta fuera no solo técnicamente sólida, sino también culturalmente viable y alineada con la visión institucional.

3.1 Fuentes de información

Las fuentes de información constituyeron un pilar fundamental para la estructuración metodológica del presente Proyecto Final de Graduación. Su adecuada identificación y uso permitió construir un puente sólido entre el diagnóstico organizacional y la propuesta técnica, asegurando que cada argumento, hallazgo y recomendación se fundamentara en evidencia verificable.

Hernández Sampieri y Mendoza Torres (2023) consideran que las fuentes de información comprenden todos los medios disponibles que permiten al investigador obtener datos válidos y pertinentes para abordar una problemática de investigación. Estas pueden ser personas, documentos, bases de datos, registros institucionales o cualquier otro medio que aporte conocimiento útil y adecuado. En otras palabras, representan los insumos a partir de los cuales el investigador interpreta la realidad y construye propuestas fundamentadas.

Complementando esta visión, Kerzner (2017) considera que las fuentes de información son elementos importantes en todo proceso investigativo, ya que permiten obtener, sustentar y

validar el conocimiento que se desea construir en torno a una problemática. Además, destaca que su correcta selección debe alinearse con los objetivos y el enfoque metodológico adoptado, pues no todas las fuentes son útiles para todas las investigaciones.

En este proyecto, las fuentes de información cumplieron un doble propósito, por un lado, facilitaron la comprensión del escenario interno de la entidad financiera, en el área de operación comercial; y, por otro lado, permitieron enriquecer el diseño de la propuesta de Oficina de Gestión de Proyectos (PMO) con referentes teóricos, buenas prácticas y experiencias similares documentadas en otras organizaciones.

Gracias a las fuentes de información, fue posible conectar las necesidades reales de la organización con respuestas técnicas viables y alineadas con su estrategia institucional. Así, el valor de las fuentes no radicó solo en la cantidad o diversidad, sino en su pertinencia y contribución concreta a los objetivos del estudio.

3.1.1 Fuentes primarias

Las fuentes primarias ofrecieron un valor significativo en la construcción del presente trabajo, ya que ofrecieron acceso directo y sin intermediarios a la información generada en el entorno real de la organización objeto de estudio. Su valor radicó precisamente en esa cercanía con los hechos, en la posibilidad de escuchar las voces de quienes viven el día a día de la operación comercial, y en obtener datos que no podrían hallarse en libros o artículos académicos.

Según Kerzner (2017), las fuentes primarias se caracterizan por ofrecer información directa, sin interpretaciones previas, recolectada a partir de documentos originales, observaciones o actores involucrados en el fenómeno investigado. Para Hernández Sampieri y Mendoza (2023), este tipo de fuentes incluye testimonios, entrevistas, observaciones,

encuestas y documentos inéditos, los cuales permiten acceder a información de primera mano antes de cualquier análisis o transformación secundaria.

La importancia de las fuentes primarias para este estudio fue indiscutible. Dado que se buscaba diseñar una Oficina de Gestión de Proyectos (PMO) adaptada a un entorno de una entidad financiera, era imprescindible comprender cómo se gestionaban actualmente los proyectos, qué desafíos enfrentaban los equipos comerciales y cuáles eran las expectativas de los actores principales frente a una nueva estructura organizativa.

En términos generales, las fuentes primarias utilizadas incluyeron entrevistas semiestructuradas a jefaturas del área de operación comercial, así como a personal operativo que participa activamente en la ejecución de iniciativas. También se consideraron conversaciones informales documentadas con personal de apoyo, lo cual aportó una visión más amplia y realista sobre los procesos actuales y sus limitaciones. Estas entrevistas se centraron en temas como planificación, seguimiento, comunicación entre áreas, prioridades estratégicas y percepción sobre la necesidad de una PMO.

Entre los aportes más relevantes derivados de estas fuentes se encuentra la identificación de brechas recurrentes en la coordinación entre unidades, la falta de metodologías estandarizadas para la planificación de proyectos comerciales y la percepción generalizada de que muchas iniciativas se ejecutan sin una visión estratégica común. Esta información no solo sirvió como base para el diagnóstico inicial, sino que también ayudó a perfilar con mayor precisión los componentes esenciales de la propuesta de PMO.

Por ejemplo, gracias al testimonio de una jefatura regional, se evidenció que muchas campañas comerciales se planeaban de forma reactiva, sin un calendario institucional claro. Esta observación motivó la inclusión de herramientas de planificación estructurada dentro de la propuesta. Asimismo, un colaborador del equipo de atención al cliente expuso dificultades para

entender el alcance de ciertas iniciativas, lo cual reforzó la necesidad de mecanismos de comunicación interna más efectivos, que también fueron contemplados en el diseño.

Además, desde el área de tecnología, un especialista manifestó la ausencia de procesos definidos para la integración entre los equipos de TI y comercial al ejecutar proyectos conjuntos. Este insumo permitió incorporar en la propuesta mecanismos de vinculación temprana entre estas áreas, lo que facilitaría la planificación técnica y reduciría reprocesos.

Por último, la visión de dos líderes de proyectos internos aportó claridad sobre la falta de una plataforma centralizada para el seguimiento de indicadores principales. Esta limitación, mencionada de forma reiterada, reforzó la necesidad de incorporar tableros de control (dashboards) dentro del diseño funcional de la PMO, permitiendo así una supervisión más efectiva por parte de la gerencia.

Las fuentes primarias no fueron solo un insumo más, funcionaron como una brújula que orientó el enfoque metodológico, revelando con claridad dónde estaban las oportunidades reales de mejora. Escuchar a quienes forman parte del proceso permitió que el diseño de la PMO no surgiera desde la teoría, sino desde la práctica viva de una organización que busca mejorar su forma de ejecutar.

3.1.2 Fuentes secundarias

Las fuentes secundarias desempeñaron un papel fundamental en el desarrollo del proyecto. Su valor residió en ofrecer un marco teórico sólido, referencias metodológicas contrastadas y casos de estudio aplicables, los cuales permitieron tomar decisiones fundamentales para el diseño de una Oficina de Gestión de Proyectos (PMO) adaptada al entorno de una entidad financiera costarricense.

Kerzner (2017) señala que las fuentes secundarias incluyen aquellos documentos que recopilan, interpretan o reorganizan la información generada por otros, como libros

académicos, informes técnicos y artículos de revisión. De forma complementaria, Hernández Sampieri y Mendoza Torres (2023) sostienen que estas fuentes permiten al investigador observar distintas perspectivas del mismo fenómeno, facilitando el análisis y la elaboración de propuestas a partir de conocimientos consolidados.

En este proyecto, las fuentes secundarias resultaron especialmente valiosas para construir los fundamentos conceptuales y operativos de la PMO, así como para validar los enfoques seleccionados en materia de gestión de proyectos, madurez organizacional y estrategia institucional. A continuación, se detallan algunos ejemplos específicos:

- Guía del PMBOK (PMI, 2021): Este documento fue esencial para definir los principios y dominios de desempeño que estructuran el funcionamiento de una PMO moderna. Se utilizó como base para definir procesos, herramientas de planificación, roles y mecanismos de control aplicables a la entidad financiera en estudio. Por ejemplo, el uso de indicadores de desempeño (KPIs) y la incorporación de procesos de inicio, planificación, ejecución y cierre se fundamentaron directamente en esta guía.
- Guía práctica de grupos de procesos (PMI, 2023): Permitió detallar la secuencia lógica y técnica de las actividades que compondrán la gestión de proyectos dentro de la futura PMO. Fue esencial para vincular la propuesta con prácticas probadas en la industria y, a la vez, adaptar esas herramientas a un enfoque híbrido, acorde a las necesidades del área comercial. Esta fuente sirvió, por ejemplo, para estructurar el modelo de gobernanza de proyectos y los mecanismos de control propuestos.
- Estudio de Carvajal Benavides (2017): Este trabajo Final de Graduación, desarrollado también en una entidad financiera costarricense, ofreció insumos importantes para comprender cómo otras organizaciones locales han abordado

el diseño e implementación de sus PMO. A partir de su experiencia, se retomó la idea de alinear desde el inicio la PMO con los objetivos estratégicos y de incorporar a los interesados a través de sesiones de validación temprana.

- Tesis de Vargas Rojas (2020): Su aplicación del “Cubo de Madurez de PMO” inspiró la incorporación de un enfoque progresivo en el modelo de implementación diseñado para este trabajo. Gracias a este referente, se planteó un diagnóstico inicial, seguido por fases de crecimiento paulatino, integrando indicadores que permitan monitorear la evolución de la PMO con el tiempo.
- Investigación de Coronado Alfaro (2021): Esta fuente resultó útil para anticipar resistencias internas y diseñar estrategias de gestión del cambio. La incorporación de herramientas como dashboards, plantillas estándar y un repositorio de lecciones aprendidas fue directamente influenciada por esta experiencia en una multinacional.
- Textos metodológicos como Hernández Sampieri y Mendoza Torres (2023): Permitieron definir los métodos de investigación utilizados (analítico – sintético, inductivo y deductivo) y justificar el enfoque mixto adoptado para este trabajo. Su estructura conceptual facilitó la redacción del capítulo metodológico y fortaleció la coherencia interna del proyecto.

Cada una de estas fuentes secundarias aportó piezas fundamentales. Desde los marcos de referencia internacionales hasta estudios aplicados en contextos similares, todas ayudaron a moldear una propuesta metodológica robusta, con fundamentos técnicos, culturales y estratégicos. En conjunto, posibilitaron transformar las ideas preliminares en una solución realista, alineada con el entorno organizacional de la entidad financiera.

3.2 Métodos de Investigación

Los métodos de investigación constituyeron el eje estructural que guió el proceso de análisis, comprensión y propuesta en este Proyecto Final de Graduación. Gracias a ellos, fue posible transitar desde la exploración del entorno organizacional hasta el diseño metodológico de una solución concreta: una Oficina de Gestión de Proyectos (PMO) para el área de operación comercial de una entidad financiera.

Según Hernández Sampieri y Mendoza Torres (2023), un método de investigación se compone de procedimientos lógicos y sistemáticos que guían la recolección y análisis de datos con el objetivo de generar conocimiento científico. De forma similar, Abiona & Tobiloba (2025) considera el método de investigación como una vía lógica y estructurada mediante la cual el investigador accede al conocimiento, apoyado en la observación, el análisis reflexivo y el uso de herramientas conceptuales y técnicas. Ambos autores coinciden en que, sin una ruta metodológica clara, la investigación pierde rigurosidad, objetividad y capacidad de generar resultados aplicables.

Dado el carácter complejo del problema abordado, la necesidad de fortalecer la gestión de proyectos comerciales en un entorno financiero cambiante, el enfoque seleccionado fue mixto, es decir, una combinación equilibrada entre métodos cualitativos y cuantitativos. Esta elección permitió no solo comprender en profundidad las dinámicas internas de la entidad (cualitativo), sino también sustentar la propuesta con herramientas, datos y estructuras medibles (cuantitativo), respondiendo así a múltiples niveles del fenómeno en estudio.

En cuanto a los tipos de investigación utilizados, se aplicaron tres enfoques complementarios:

- Descriptiva: Para caracterizar la situación actual del área de operación comercial, los procesos existentes y los actores involucrados.

- Evaluativa: Para valorar la efectividad de los mecanismos actuales de gestión de proyectos y estimar el impacto potencial de una PMO.
- Investigación – acción: Debido a la participación directa de actores principales en el proceso de diseño y validación de la propuesta, lo cual favoreció una construcción colaborativa.

Este enfoque metodológico responde a lo planteado por Creswell y Creswell (2018), quienes señalan que los estudios mixtos son especialmente útiles cuando se requiere explorar fenómenos organizacionales complejos que involucran tanto estructuras como percepciones, procesos como resultados.

3.2.1 Método analítico-sintético

El método analítico – sintético fue uno de los ejes metodológicos principales aplicados en este proyecto, dado que permitió estudiar la realidad organizacional desde sus elementos constitutivos para luego integrar estos en una propuesta coherente, viable y alineada con los objetivos estratégicos institucionales.

Según Hernández Sampieri y Mendoza (2023), este método consiste primero en descomponer un fenómeno complejo en sus partes fundamentales (análisis) y luego reunir esas partes bajo una nueva estructura o comprensión más completa del todo (síntesis). Abiona & Tobiloba (2025) complementa esta visión al indicar que el análisis permite identificar causas, interrelaciones, estructuras y patrones, mientras que la síntesis reestructura esas piezas en soluciones concretas.

En el presente estudio, este método fue aplicado en varias etapas fundamentales. Durante la fase de diagnóstico, se realizó un análisis profundo de las prácticas actuales de gestión de proyectos en el área de operación comercial. Se revisaron funciones del personal,

flujos de trabajo, mecanismos de control, formas de comunicación, uso de herramientas digitales, criterios de priorización y tipos de proyectos más comunes. Esta descomposición permitió descubrir brechas importantes: ausencia de una metodología común, falta de indicadores sistemáticos, duplicación de esfuerzos entre áreas, y una ejecución frecuente sin planificación formal previa.

A partir de estos hallazgos, la fase sintética permitió reorganizar los elementos críticos detectados en una estructura funcional de PMO. Por ejemplo, la falta de indicadores vitales derivó en la propuesta de tableros de control y reportes de seguimiento periódicos; la duplicación de esfuerzos dio lugar a la recomendación de una matriz de priorización y una cartera de proyectos centralizada; y la desconexión entre áreas generó la inclusión de un proceso formal de alineación interdepartamental en la etapa inicial de cada proyecto.

Además, la aplicación de este método permitió evitar una propuesta genérica o desconectada de la realidad. En lugar de adaptar modelos externos de forma directa, se utilizó el análisis para entender la cultura, las dinámicas internas y los recursos disponibles, y posteriormente, mediante la síntesis, se construyó una solución a la medida. Esta combinación garantizó no solo rigor técnico, sino también relevancia operativa y aceptación institucional.

En definitiva, el método analítico – sintético brindó una estructura lógica del proyecto, permitió “desarmar” la gestión de proyectos existente para identificar los puntos de mejora, y luego “rearmarla” bajo una nueva lógica metodológica y estratégica, sustentada en buenas prácticas internacionales.

3.2.2 Método inductivo

El método inductivo se utilizó para construir conocimiento a partir de observaciones empíricas dentro del entorno organizacional, lo que permitió identificar patrones comunes,

generar categorías de análisis y fundamentar la propuesta de PMO sobre la base de la experiencia real del personal involucrado.

De acuerdo con Abiona y Tobiloba (2025), este método se emplea cuando se busca ir de lo particular a lo general, es decir, cuando se parte de hechos específicos observados en un entorno determinado para luego inferir conclusiones más amplias que pueden orientar decisiones o propuestas. Hernández Sampieri y Mendoza Torres (2023) explican que el método inductivo es útil especialmente en entornos organizacionales, donde las realidades varían y es fundamental generar teoría o soluciones adaptadas a partir de evidencias concretas.

En este estudio, el método inductivo fue aplicado principalmente en la recopilación de datos cualitativos a través de entrevistas semiestructuradas. Se consultó a diferentes actores principales como jefaturas regionales, personal operativo del área comercial y alta gerencia. Las entrevistas permitieron captar una serie de observaciones, experiencias y percepciones que revelaron comportamientos y situaciones comunes:

- Falta de claridad en los objetivos de algunos proyectos, lo que generaba confusión y retrabajo.
- Ausencia de criterios compartidos para priorizar iniciativas, lo que derivaba en sobrecarga operativa.
- Percepción de descoordinación entre unidades como TI, Mercadeo y Comercial, especialmente en etapas de implementación.
- Necesidad sentida de contar con herramientas estandarizadas para planificar y hacer seguimiento.

A partir de estas observaciones particulares, fue posible inducir categorías como, por ejemplo, desalineación estratégica, escasa visibilidad de resultados, debilidad en el seguimiento, y bajo nivel de madurez metodológica. Estas categorías se convirtieron en los

ejes de diseño de la propuesta de PMO, y guiaron la definición de sus funciones, procesos, herramientas y estructura operativa.

El valor del método inductivo en este proyecto radicó en que permitió escuchar la voz de los protagonistas del entorno organizacional y transformar sus experiencias en conocimiento aplicable. En lugar de partir de teorías abstractas, se construyó una solución desde la realidad vivida, lo cual aumentó la viabilidad de la propuesta y fortaleció su legitimidad interna. Además, este enfoque inductivo facilitó el desarrollo de una PMO que no fuera vista como una imposición externa, sino como una respuesta natural a necesidades reales y compartidas.

3.2.3 Método deductivo

El método deductivo complementó el enfoque inductivo, aportando rigor técnico y alineación con estándares reconocidos a nivel internacional. Su aplicación permitió validar y adaptar teorías, modelos y buenas prácticas existentes al ambiente específico del área comercial de la entidad financiera en estudio.

Según Creswell y Creswell (2018), el método deductivo parte de principios generales para llegar a conclusiones particulares, siguiendo una lógica estructurada. Es decir, se parte de conocimientos establecidos o hipótesis para contrastarlos con un caso específico y, si corresponde, ajustar sus componentes a nuevas realidades. Abiona & Tobiloba (2025) añaden que este método es común en trabajos aplicados, donde se pretende aprovechar marcos conceptuales previos para intervenir o transformar una realidad concreta.

En el presente trabajo, el método deductivo fue fundamental para adoptar referencias como:

- El modelo de madurez OPM (PMI, 2018), que sirvió como base para establecer una ruta evolutiva de crecimiento institucional en la gestión de proyectos.

- Los grupos de procesos del PMBOK (2021), aplicados para organizar las funciones de la PMO y alinear los entregables del proyecto con estándares de planificación, ejecución y control.
- Las fases de implementación progresiva de una PMO, tomadas de investigaciones previas como la de Vargas Rojas (2020), para estructurar el crecimiento por etapas de la oficina propuesta.

Por ejemplo, se partió de la premisa general de que una PMO aporta valor cuando logra mejorar la planificación, visibilidad, priorización y control de las iniciativas estratégicas. Esta afirmación fue contrastada con la situación actual de la organización, observando que ninguno de estos elementos estaba formalizado. A partir de ahí, se dedujo que una PMO adaptada a la realidad institucional debía incorporar herramientas específicas como, matrices de priorización, tableros de indicadores, actas de inicio de proyectos, y procesos de cierre con lecciones aprendidas.

El uso del método deductivo garantizó que la propuesta estuviera alineada con prácticas reconocidas, pero también permitió identificar qué partes de esas prácticas requerían adaptación o ajuste. Por ejemplo, si bien el modelo OPM (PMI, 2018) sugiere un enfoque estructurado de madurez, en este caso fue necesario proponer un autodiagnóstico sencillo y fases de desarrollo progresivo, debido a la limitada experiencia previa en gestión de proyectos formales dentro del área comercial.

El método deductivo fortaleció la base conceptual del proyecto, facilitando la incorporación de estándares sin perder el enfoque. Fue un puente entre la teoría y la práctica, asegurando que la propuesta de PMO respondiera tanto a las exigencias metodológicas como a las capacidades reales de la organización.

3.3 Herramientas

Las herramientas de la dirección de proyectos son mecanismos técnicos y prácticos que permiten planificar, ejecutar, monitorear y cerrar los proyectos de forma más eficiente, garantizando que se cumplan los objetivos establecidos dentro de los límites de alcance, tiempo, costo y calidad. Según el Project Management Institute (2021), estas herramientas son aplicadas por los equipos de proyecto para apoyar la toma de decisiones, la resolución de problemas, la visualización de datos y la estandarización de procesos. Por su parte, Kerzner (2017) destaca que las herramientas no solo mejoran la eficiencia operativa, sino que también fortalecen la gestión estratégica al proporcionar información oportuna para el control y la evaluación.

En este trabajo, el uso de las herramientas fue esencial tanto en el diagnóstico de la situación actual como en la formulación de la propuesta de PMO para el área de operación comercial de una entidad financiera. A partir del análisis de la Guía práctica de grupos de procesos (PMI, 2023), se seleccionaron quince herramientas principales, todas descritas en el capítulo 10 del documento, por su aplicabilidad directa a los objetivos del proyecto y su utilidad en entornos de madurez organizacional baja o intermedia.

A continuación, se presentan las herramientas seleccionadas, junto con su finalidad y aplicación concreta en este estudio:

1. Análisis FODA: Permitió identificar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas relacionadas con la gestión de proyectos. Se utilizó como parte del diagnóstico inicial para evaluar la preparación organizacional ante la implementación de una PMO.
2. Análisis mediante árbol de decisiones: Este análisis facilitó la evaluación estructurada y visual de múltiples caminos posibles, además que permitió incluir elementos de incertidumbre y riesgo dentro de la planificación estratégica.

3. Reuniones: En ellas se llevó a cabo la recolección de insumos cualitativos de diferentes actores del área comercial y validar partes de la propuesta.
Fomentaron el compromiso y la apropiación del proceso.
4. Análisis de interesados: Ayudó a mapear a los actores principales internos, clasificándolos según su nivel de poder e interés. Esta información permitió definir una estrategia de gestión del cambio más efectiva.
5. Matriz de evaluación del involucramiento de los interesados: Fue utilizada para establecer criterios objetivos y consensuados para decidir cuáles proyectos debían gestionarse prioritariamente a través de la PMO.
6. Matriz de asignación de responsabilidades: Permitió aclarar qué funciones tendría cada actor dentro de los procesos de la PMO. Fue una herramienta útil para diseñar la estructura organizativa propuesta.
7. Hojas de verificación: Se utilizó para planificar las etapas de despliegue de la PMO, desde su fase piloto hasta su consolidación plena, con entregables y plazos definidos.
8. Mapeo mental: Facilitó la integración visual y sintética de la información dispersa, proveniente de distintas fuentes primarias, además apoyó la generación de nuevas propuestas, al permitir ver conexiones no evidentes entre elementos del diagnóstico y componentes de la solución.
9. Revisión de la información histórica: Se incluyó como mecanismo de mejora continua, particularmente útil para validar informes de avance y procesos críticos dentro de la PMO.
10. Retroalimentación: Se incorporaron en el diseño operativo de la PMO como espacios periódicos de coordinación, seguimiento y resolución de obstáculos.

11. Análisis de causa raíz: Apoyó la comprensión de las razones profundas detrás de errores repetitivos en la gestión de proyectos anteriores. Esta herramienta justificó la necesidad de estandarización.
12. Análisis de alternativas: Comparó la situación actual con el modelo de madurez deseado para la gestión de proyectos, permitiendo definir acciones específicas para cerrar brechas.
13. Análisis de procesos: Permitió visualizar cómo realmente se ejecutaban los proyectos, más allá de las descripciones formales o los supuestos teóricos. Identificó puntos críticos de mejora que sirvieron de base para justificar la creación de una PMO.
14. Entrevistas: Permitieron detectar barreras culturales, operativas y estratégicas, que fueron abordadas en la estructura y el plan de implementación de la oficina, además que contribuyeron a que el diseño de la PMO estuviera ligado a la realidad institucional, generando mayor viabilidad y sentido de pertenencia.
15. Escuchar de forma activa: Mejoró la calidad y profundidad de la información obtenida, al captar tanto lo dicho como lo implícito. Generó un clima de empatía y confianza, que favoreció la apertura de los participantes al compartir sus opiniones.

Estas herramientas no solo fueron seleccionadas por su efectividad, sino también por su compatibilidad con el nivel de madurez organizacional actual de la entidad, que aún se encuentra en una fase inicial de gestión estructurada de proyectos.

3.4 Supuestos y restricciones

Dentro de la gestión de proyectos, los supuestos y las restricciones constituyen elementos esenciales para la planificación, ya que permiten establecer condiciones bajo los

cuales se desarrollará el trabajo, al tiempo que ayudan a prever riesgos y limitaciones que podrían impactar el logro de los objetivos.

Según el Project Management Institute (2021), un supuesto es todo aquello que se acepta como verdadero o cierto sin que haya evidencia absoluta, pero que resulta necesario para la planificación del proyecto. En cambio, una restricción es una condición que limita las opciones del equipo de proyecto, ya sea en términos de tiempo, costo, recursos, alcance o cualquier otro factor crítico. Por su parte, Kerzner (2017) afirma que los supuestos actúan como base para la estimación de esfuerzos y planificación de actividades, mientras que las restricciones representan condiciones inapelables que el equipo debe considerar en todo momento para evitar desviaciones o incumplimientos.

En el marco del presente trabajo, orientado al diseño de una Oficina de Gestión de Proyectos (PMO) en el área de operación comercial de una entidad financiera, se identificaron y documentaron los siguientes supuestos y restricciones:

Supuestos:

1. Existencia de una necesidad institucional real de contar con una PMO: Se asumió que la entidad reconoce la importancia de fortalecer la gestión de proyectos en el área comercial. Este supuesto fue validado parcialmente mediante entrevistas y análisis documental. Su efecto fue orientar la propuesta hacia una solución concreta, más allá del diagnóstico.
2. Disponibilidad de personal para participar en entrevistas: Se asumió que se tendría acceso a líderes, coordinadores y mandos medios, condición indispensable para construir un diagnóstico realista y participativo.
3. Voluntad institucional de implementar mejoras organizacionales: Este supuesto fue necesario para justificar la inversión de tiempo y recursos en el diseño de

una oficina que implicará cambios estructurales y culturales. De no cumplirse, la propuesta perdería viabilidad.

4. Acceso a documentación interna mínima necesaria: Se supuso que la entidad pondría a disposición manuales, procedimientos y reportes relacionados con la gestión de proyectos. Aunque en algunos casos hubo dificultades, el cumplimiento parcial permitió avanzar en el análisis de procesos.
5. Estabilidad organizacional durante el desarrollo del trabajo: Se asumió que no habría reestructuraciones internas mayores ni cambios abruptos en los objetivos estratégicos de la entidad durante el tiempo de ejecución del trabajo.
6. Disponibilidad futura de recursos básicos para la implementación de la PMO: Si bien el proyecto no contempla su ejecución, se asumió que en el mediano plazo la entidad dispondrá de recursos mínimos para ejecutar una fase piloto, lo cual sustenta la propuesta.

Restricciones:

1. Acceso a información confidencial: Algunas decisiones estratégicas, indicadores internos o resultados de auditoría no pudieron ser consultados debido a políticas de privacidad institucional. Esta restricción afectó la profundidad del diagnóstico.
2. Disponibilidad de tiempo restringida de los informantes principales: Varios participantes tenían agendas recargadas, lo que redujo el número y duración de las entrevistas, y obligó a priorizar ciertos temas sobre otros.
3. Ausencia de una cultura previa de gestión estructurada de proyectos: Esta restricción condicionó el lenguaje, herramientas y nivel de complejidad de la propuesta, que debió adaptarse a un entorno con escasa experiencia en marcos metodológicos formales.

4. Dependencia de otras áreas para validar hallazgos: Aunque el foco del trabajo fue el área comercial, varios procesos dependía de áreas como TI o legal. La falta de participación de estos departamentos limitó una validación completa del modelo propuesto.
5. Tiempo disponible para el desarrollo del proyecto: Hubo un corto tiempo en el desarrollo del Proyecto Final de Graduación para realizar recolección de datos, análisis y validación, lo cual restringió la posibilidad de aplicar instrumentos más amplios como encuestas masivas o pruebas piloto.
6. No ejecución de la propuesta dentro del alcance del trabajo: Esta restricción implica que no se evaluarán resultados reales de la implementación de la PMO, ya que el alcance se limita a su diseño. Por tanto, la efectividad de la propuesta solo puede inferirse con base en teorías y antecedes.

3.5 Entregables

En el ámbito de la dirección de proyectos, los entregables son los productos, resultados o capacidades que se deben producir para completar un proceso, fase o el proyecto en su totalidad. Según el Project Management Institute (2021), un entregable es “el producto, servicio o resultado, provisional o final, de un proyecto” (PMI, 2021, p. 82).

Según Kerzner (2017), los entregables representan productos o resultados verificables que permiten medir el progreso y éxito del proyecto en relación con sus objetivos estratégicos.

Los entregables permiten controlar el progreso del trabajo, documentar lo realizado, facilitar la toma de decisiones y servir como base para la evaluación de resultados. En el caso del presente trabajo, cada objetivo específico generó uno o más entregables concretos que permitieron evidenciar el cumplimiento progresivo del propósito del estudio.

A continuación, se detallan los entregables desarrollados para cada uno de los objetivos específicos del proyecto, los cuales se alinean directamente con la propuesta de diseño de una

Oficina de Gestión de Proyectos (PMO) en el área de operación comercial de una entidad financiera:

Tabla 1 *Entregables*

Objetivos	Entregables
1. Evaluar la situación actual de la entidad financiera en cuanto a su capacidad para gestionar proyectos, con el fin de identificar necesidades, oportunidades y condiciones que justifiquen el diseño e implementación de una PMO alineada a su realidad operativa y estratégica.	Informe diagnóstico institucional, Matriz FODA institucional y Mapeo de procesos actuales. Documentos técnicos con hallazgos obtenidos mediante entrevistas, análisis de procesos y revisión documental. Además de un FODA enfocado en gestión de proyectos y un mapeo de procesos actuales para identificar brechas y oportunidades de mejora.
2. Analizar los distintos tipos y modelos de Oficinas de Gestión de Proyectos (PMO), sus niveles de madurez y condiciones de aplicabilidad, con el fin de seleccionar el enfoque más adecuado.	Informe de análisis teórico – comparativo de modelos de PMO. Este documento compila y compara los principales tipos de PMO, modelos de madurez y condiciones de aplicabilidad.
3. Diseñar una propuesta estructurada de PMO adaptada al contexto operativo y estratégico del área comercial, definiendo sus funciones, procesos, herramientas, roles y responsabilidades necesarios para su funcionamiento eficiente y sostenible.	Documento de diseño de la PMO. Incluye la estructura organizativa propuesta, funciones de la PMO, procesos esenciales, herramientas de gestión, mapa de roles y responsabilidades.
4. Proponer un plan de implementación y mejora continua de la PMO, que incluya estrategias de gestión del cambio, definición de indicadores clave de desempeño, mecanismos de seguimiento y alineación con los objetivos estratégicos institucionales, con el fin de garantizar su adopción y evolución progresiva.	Sistema de indicadores y seguimiento, Plan de implementación y mejora continua. Detalla una hoja de rutas por fases, estrategias de comunicación y gestión del cambio, indicadores clave de desempeño (KPIs), calendario de comités de seguimiento y mecanismos de retroalimentación. Se incluyen recomendaciones para sostenibilidad y mejora continua.

Nota: La Tabla 1 muestra los entregables del proyecto, en correspondencia con cada objetivo. Autoría propia.

4 Desarrollo

El desarrollo del presente proyecto final de graduación constituye el corazón del trabajo académico, ya que en este apartado se materializan los objetivos planteados en el acta y se presentan los análisis necesarios para fundamentar la propuesta de implementación de una Oficina de Gestión de Proyectos (PMO).

Este capítulo se desarrolla como un puente entre el marco teórico y la aplicación práctica, en el cual se profundiza aspectos principales como los tipos y modelos de PMO, las metodologías de gestión aplicables, los diagnósticos organizacionales previos y la propuesta metodológica que guiará la implementación. Cada sección responde a un objetivo específico, de manera que la estructura refleja un hilo conductor lógico y coherente con el propósito general del trabajo.

Abordar el diseño de una PMO no se limita a revisar manuales de buenas prácticas, exige también un análisis crítico y reflexivo sobre cómo dichas prácticas pueden adaptarse a un contexto particular. Por tal razón, además de citar a diferentes autores reconocidos en la materia y al Project Management Institute (2021), se recurre a la experiencia práctica documentada en investigaciones previas y a la propia realidad organizativa que motiva este proyecto.

4.1 Evaluación actual de la entidad financiera para gestionar proyectos

Se llevó a cabo una serie de entrevistas y encuestas a diferentes colaboradores del área de operación comercial, incluido personal de la alta gerencia y jefaturas directas, involucrados en la implementación de proyectos. Este ejercicio permitió obtener información relevante sobre el estado actual de la gestión de proyectos dentro de la organización.

4.1.1 Levantamiento de información sobre la situación actual del área de operación comercial.

El levantamiento de información evidenció que, en la actualidad, la gestión de proyectos en el área de operación comercial de la entidad financiera carece de un marco metodológico uniforme y de mecanismos de trazabilidad sólidos. Basándose en entrevistas realizadas a la alta gerencia y jefaturas directas del área de operación comercial, reconocen que la priorización del portafolio responde principalmente a criterios inmediatos, como la generación de ingresos a corto plazo, las exigencias regulatorias y las presiones competitivas del mercado. Este enfoque reactivo limita la capacidad de balancear el valor estratégico con la disponibilidad real de recursos, lo que ocasiona decisiones fragmentadas y, en ocasiones, la suspensión de iniciativas sin cierres formales ni lecciones aprendidas documentadas.

Un aspecto recurrente señalado por la alta gerencia es la duplicidad de esfuerzos entre áreas. Casos como campañas comerciales lanzadas por Mercadeo o el desarrollo de formularios electrónicos por parte de TI, muestran la falta de coordinación y de un repositorio único de iniciativas. Estas duplicidades generan sobre costos, disuelven la efectividad de las estrategias y retrasan la consolidación de resultados.

En el plano operativo, las jefaturas coinciden en que los proyectos suelen iniciar con una solicitud de la gerencia sin contar con un acta formal de inicio ni un cronograma estandarizado. El seguimiento depende de herramientas dispersas (Excel, Word o correos electrónicos) lo que provoca reportes inconsistentes y difíciles de consolidar. Además, los cambios de alcance se gestionan de manera informal, usualmente mediante llamadas o correos electrónicos, sin un proceso de control centralizado. Esto ocasiona retrabajo frecuente, ya que los entregables deben rehacerse, los cronogramas ajustarse y, en algunos casos, las áreas involucradas trabajan con información desactualizada.

La percepción de los líderes del área es clara: la ausencia de un tablero unificado de seguimiento impide contar con información confiable sobre avances, hitos cumplidos, desviaciones y riesgos. La consolidación de datos se realiza manualmente, lo que demanda tiempo adicional y reduce la agilidad en la toma de decisiones. Esta carencia de visibilidad repercute tanto en la planeación como en la ejecución, afectando el cumplimiento de plazos y presupuestos.

De forma transversal, tanto la alta gerencia como las jefaturas directas coinciden en que la falta de una estructura formal para la gestión de proyectos representa un riesgo estratégico. Este se traduce en pérdida de competitividad, exposición a incumplimientos regulatorios y debilitamiento de la coordinación interdepartamental. Bajo esta perspectiva, la implementación de una PMO surge como una alternativa viable para centralizar estándares, consolidar información y mejorar la eficiencia en el uso de recursos.

Tabla 2 *Entrevista realizada a una persona de la Alta Gerencia*

Pregunta	Respuesta
1. ¿Cuáles son hoy los criterios reales de priorización del portafolio comercial?	Hoy la priorización no sigue un marco único. Generalmente se da peso a iniciativas que generen ingresos rápidos (colocación de tarjetas, préstamos de consumo), a los requerimientos de cumplimiento regulatorio y a presiones competitivas del mercado. No existe un sistema claro para balancear valor estratégico, riesgos y capacidad interna.
2. ¿Qué decisiones de inversión o cancelación se han tomado sin datos de trazabilidad?	En los últimos dos años se han cancelado proyectos de mejora porque no había información consolidada sobre costos vs beneficios. Por ejemplo, un piloto de digitalización de expedientes de crédito se suspendió sin un cierre formal, y nunca quedó claro cuánto se invirtió ni qué se aprendió.
3. ¿Qué pérdida de valor existe por duplicidad de iniciativas entre áreas?	Con frecuencia se ha presentado que dos áreas lanzan campañas casi idénticas, con presupuestos separados, lo cual diluye la marca y eleva los costos.

Pregunta	Respuesta
4. ¿Qué espera medir mensualmente desde la PMO?	Cumplimiento en tiempo y costo, indicadores de retorno de los proyectos (no solo financieros sino de eficiencia operativa) y un tablero de riesgos que alerte antes de que los problemas exploten.
5. ¿Con qué autonomía debería contar la PMO para detener o reencauzar proyectos?	La PMO debería tener capacidad de exigir estándares mínimos y de recomendar la suspensión de proyectos que no aporten valor. No necesariamente cancelar por si sola, pero sí elevar una recomendación vinculante al Comité Ejecutivo.
6. ¿Qué riesgos estratégicos asocia a no contar hoy con una estructura formal?	El mayor riesgo es seguir perdiendo competitividad, proyectos que se atrasan meses, campañas duplicadas y una falta de visión integrada.

Nota: La Tabla 2 muestra la entrevista realizada a una persona de la Alta Gerencia. Autoría propia.

Tabla 3 *Entrevista realizada a dos Jefaturas del área de operación comercial*

Pregunta	Respuesta
1. Con los procesos actuales ¿en dónde ocurren los “cuellos” de botella?	Generalmente el flujo empieza con una solicitud del área comercial, se hace un plan básico y se lanza. Pero muchas veces no hay un acta de inicio ni un plan formal. Los cuellos de botella se dan en aprobaciones de TI, Riesgo y Legal, porque se ingresa en fila junto con proyectos de otras áreas.
2. ¿Utilizan alguna plantilla de procesos?	No hay plantillas oficiales. Se utilizan formatos en Excel para cronogramas y algunos en Word para actas. Cada jefatura arma su propio esquema.
3. ¿Cómo gestionan los cambios de alcance y retrabajo?	Cuando un proyecto cambia de alcance, normalmente se maneja con correos o llamadas. No hay registro formal ni comité de cambios, lo que obliga a rehacer entregables o

Pregunta	Respuesta
	cronogramas completos, con el riesgo de que las otras áreas involucradas no se enteren.
4. Qué tablero o reporte semanal les sería de gran utilidad?	Un tablero único con el avance de cada proyecto, hitos cumplidos, desviaciones de tiempo y costo, y estado de riesgos.

Nota: La Tabla 3 muestra la entrevista realizada a dos Jefaturas del área de operación comercial. Autoría propia.

Análisis de resultados de la encuesta sobre Gestión de Proyectos realizada a otros colaboradores del área de operación comercial.

Se aplicó un cuestionario breve con seis ítems tipo Likert (1-5) orientados a medir prácticas clave de gestión de proyectos (estándares y metodología, datos y trazabilidad, y gobernanza y portafolio), además de dos preguntas abiertas para captar evidencia cualitativa sobre duplicidad de esfuerzos y retrabajo. El tamaño muestral fue de 10 respuestas válidas. La consistencia interna del bloque Likert fue adecuada, lo que sugiere que los ítems evalúan de forma coherente una idea común de madurez operativa.

El promedio general de madurez reportado por las personas encuestadas fue de 3.65/5, lo cual indica un nivel intermedio: existen prácticas y elementos de control presentes, pero aún con brechas en estandarización, visibilidad y coordinación. Este valor sugiere que la organización no se ubica en un escenario “ad hoc” (bajo), pero tampoco en un estado de “control y mejora” plenamente consolidado, más bien, va hacia una estandarización con medición parcial.

Fortalezas percibidas

Los puntajes más altos se observaron en:

- Conocimiento de plantillas y artefactos para gestionar proyectos (4/5)
- Registro formal de cambios de alcance (3.80/5).
- Criterios de priorización conocidos / aplicados (3.70/5).

Estas evidencias sugieren que el equipo dispone, al menos de forma parcial, de lineamientos y herramientas, y que existe una noción compartida sobre cómo priorizar iniciativas. En términos operativos, esto se traduce en capacidad de organización básica y en la intención de controlar cambios, dos condiciones que facilitan la transición hacia una gestión más madura.

Debilidades y puntos de dolor

Los promedios relativamente menores se concentraron en:

- Visibilidad semanal de desvíos y acciones (3.40/5).
- Repositorio único y accesible de información clave (3.50/5).
- Evitar retrabajo gracias a estándares y revisiones (3.44/5).

Estos resultados perfilan tres brechas críticas:

1. Transparencia operacional insuficiente: la visibilidad semanal heterogénea limita la anticipación de riesgos y la toma de decisiones oportunas.
2. Fragmentación de la información: la ausencia de un repositorio único provoca versiones paralelas de documentos, discrepancias y trabajo extra de conciliación.
3. Estandarización incompleta: aunque se “conocen” plantillas, su aplicación disciplinada no es consistente, lo que debilita los controles de calidad y favorece el retrabajo.

Las respuestas abiertas convergen con lo anterior, se mencionan reprocesos por formatos distintos, conciliación manual de información y confusión por falta de un lugar único para documentos. La narrativa cualitativa refuerza, por tanto, la interpretación de los promedios: hay conciencia de qué “debería” hacerse, pero persisten brechas de adopción y coordinación.

Los hallazgos sugieren que una PMO con orientación de control y apoyo puede capturar valor rápidamente si prioriza tres frentes:

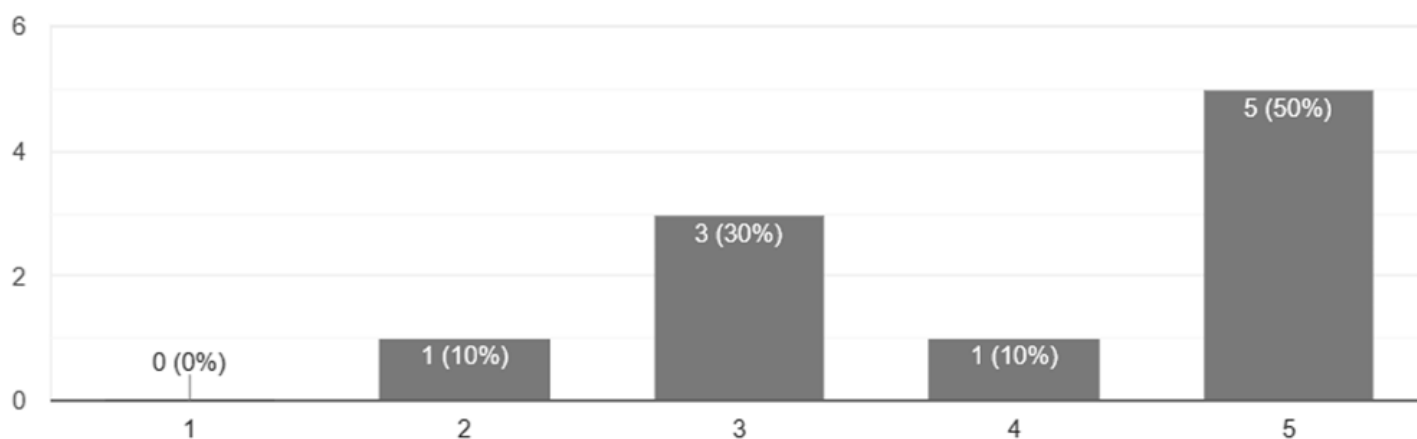
1. Tablero de control semanal unificado:
 - Métricas mínimas: avance por hito, desvíos de tiempo / costo, riesgos priorizados y acciones correctivas con responsable y fecha.
 - Rol de la PMO: curaduría de datos, estandarización de reportes y seguimiento a compromisos.
2. Repositorio único de proyectos:
 - Estructura: plantillas oficiales (acta, EDT, cronograma, matriz de riesgos, control de cambios, cierre), control de versiones y permisos por rol.
 - Beneficio: reducción inmediata de duplicidad y conciliaciones manuales.
3. Disciplina de estandarización y control de cambios:
 - Reglas simples y claras (definiciones, umbrales de aprobación, trazabilidad).
 - Comité liviano de cambios (semanal / quincenal) para evitar retrabajo y proteger el plan.

La evidencia cuantitativa y cualitativa converge en un diagnóstico claro: la entidad cuenta con bases operativas, pero enfrenta brechas de visibilidad, estandarización aplicada y trazabilidad que explican la duplicidad y el retrabajo. En consecuencia, el diseño de una PMO de control con elementos de apoyo que institucionalice un tablero semanal, un repositorio único

y un control de cambios disciplinado, se perfila como la intervención más costo – efectiva para elevar la madurez, mejorar la predictibilidad y reducir pérdidas por reprocesos.

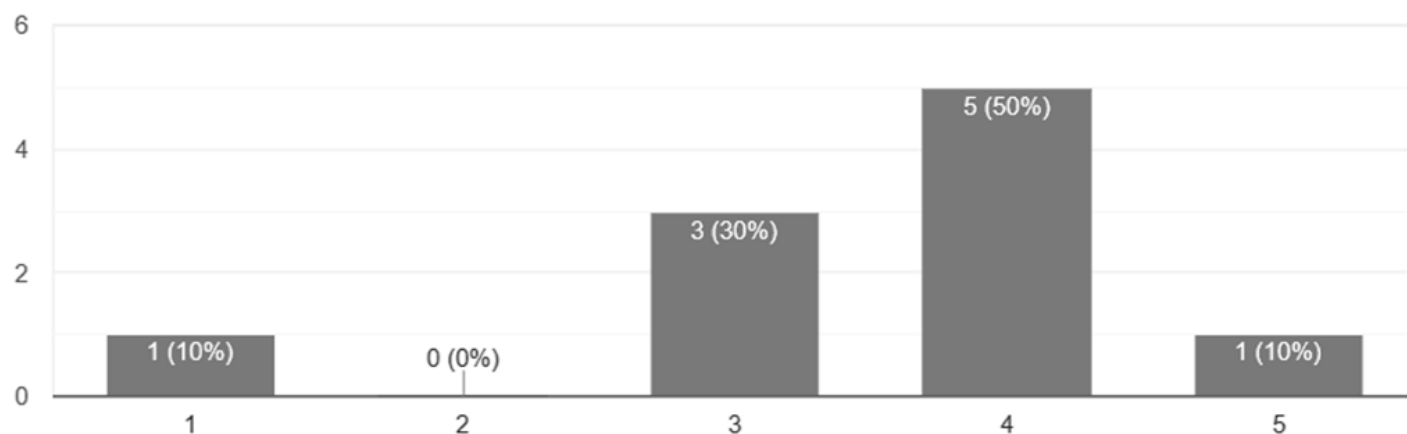
A continuación, se muestran los resultados de las respuestas de la encuesta:

Figura 4 Resultados sobre el conocimiento de plantillas



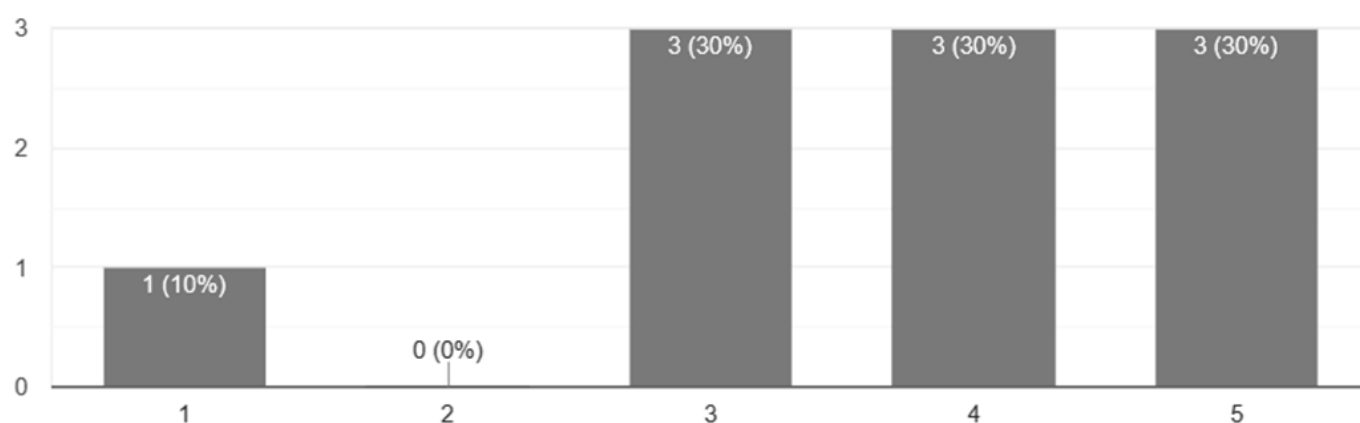
Nota: El gráfico muestra los resultados de la pregunta 1 correspondiente al conocimiento de plantillas utilizadas. Cada columna indica la cantidad de entrevistados con la calificación brindada.

Figura 5 Repositorios únicos y accesibles



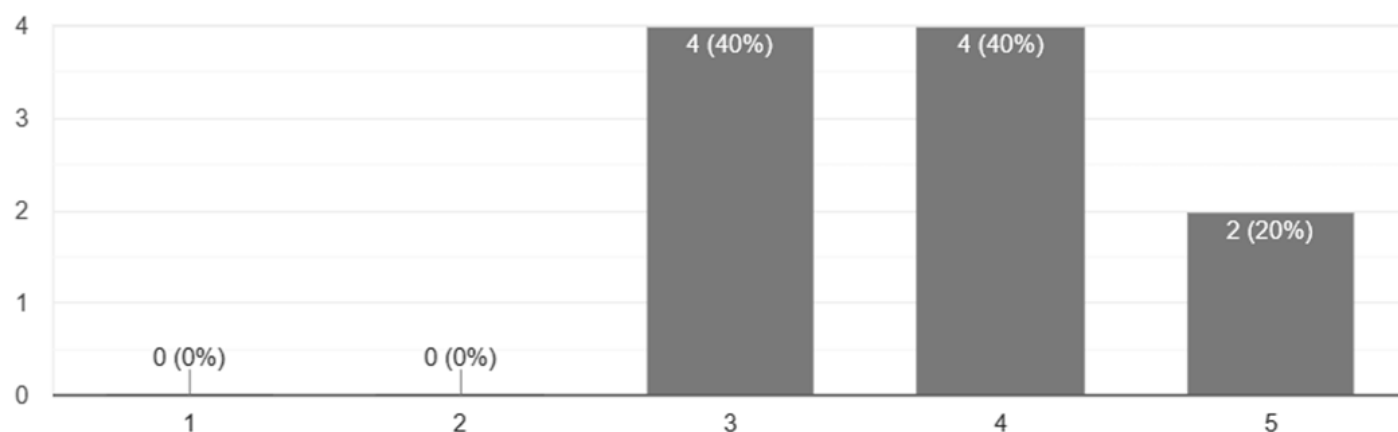
Nota: El gráfico muestra los resultados de la pregunta 2 correspondiente a encontrar la información en repositorios únicos y accesibles. Cada columna indica la cantidad de entrevistados con la calificación brindada.

Figura 6 Criterios de priorización de portafolios



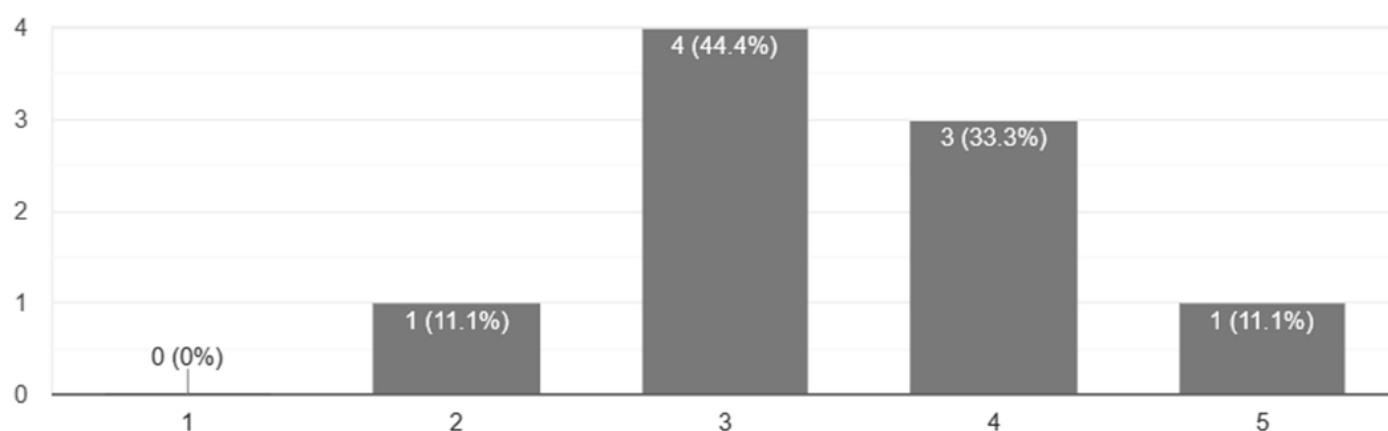
Nota: El gráfico muestra los resultados de la pregunta 3 correspondiente al conocimiento de los criterios de priorización y portafolio. Cada columna indica la cantidad de entrevistados con la calificación brindada.

Figura 7 *Aprobación formal de los cambios de alcance*



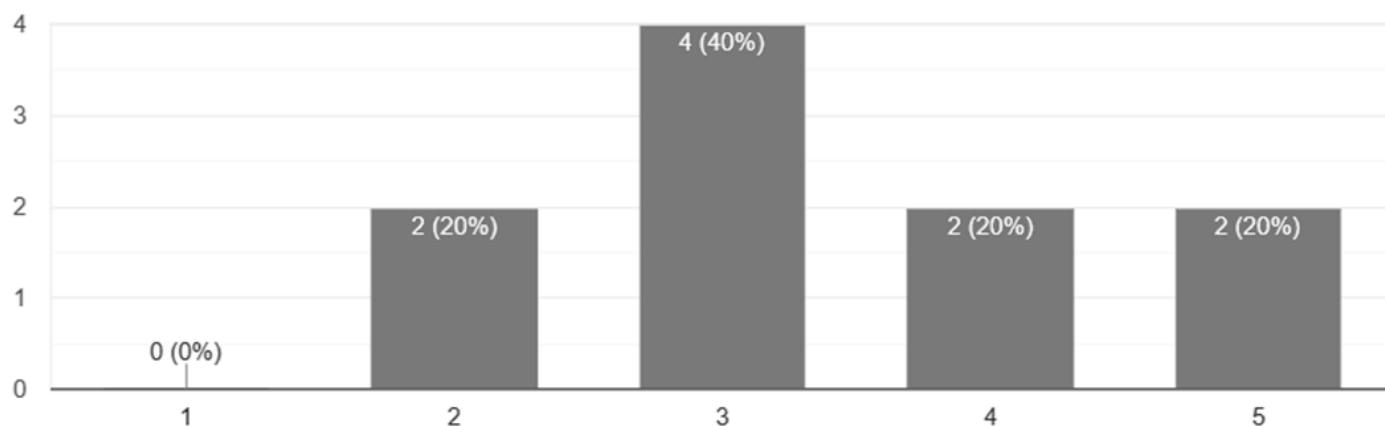
Nota: El gráfico muestra los resultados de la pregunta 4 correspondiente a la aprobación formal de los cambios de alcance. Cada columna indica la cantidad de entrevistados con la calificación brindada.

Figura 8 *Existencia de estándares y revisiones claras*



Nota: El gráfico muestra los resultados de la pregunta 5 correspondiente a la existencia de estándares y revisiones claras. Cada columna indica la cantidad de entrevistados con la calificación brindada.

Figura 9 *Visibilidad de desvíos y acciones correctivas*



Nota: El gráfico muestra los resultados de la pregunta 6 correspondiente a la visibilidad de desvíos y acciones correctivas. Cada columna indica la cantidad de entrevistados con la calificación brindada.

4.1.2 Identificación de brechas, necesidades y oportunidades para la creación de una PMO.

Según lo observado en los resultados de las entrevistas y encuestas realizadas, hay un buen impulso comercial, equipos comprometidos y ganas de hacer las cosas bien, pero sin una “batuta” común. De ahí que emergen brechas que, si no se atienden, se traducen en pérdidas de tiempo, reprocesos y decisiones con poca evidencia. Justo aquí cobra sentido una PMO, no como un trámite, sino como esa capacidad organizativa que ordena, acompaña y da foco.

Brechas

- 1. Duplicidad de iniciativas y desperdicio de esfuerzo:** Distintas áreas impulsan campañas casi idénticas o desarrollos paralelos sin un canal de coordinación. Esto encarece y dispersa recursos.

2. **Falta de trazabilidad y repositorio único:** La información de proyectos se encuentra en correos, hojas sueltas y reuniones. Si alguien importante se ausenta, toca reconstruir desde cero. El contraste con las buenas prácticas es evidente: repositorios estructurados y procesos estandarizados para asegurar memoria organizacional.
3. **Priorización reactiva y desalineación estratégica:** Se aprueban iniciativas por presión de ingreso rápido, exigencias regulatorias o competencia, sin un marco que haga balanza entre valor, riesgo y capacidad real. Existen decisiones fragmentadas y suspensiones sin cierre formal.
4. **Retrasos, dependencias y cronogramas frágiles:** Sin un marco metodológico común, cada proyecto “arma” su propio esquema, lo que complica la coordinación y cumplimiento de hitos. Un atraso bloquea a otros y el efecto cascada influye fuertemente en el área comercial.
5. **Gestión de riesgos reactiva:** Se interviene cuando el problema ya estalló: no hay disciplina para anticipar y preparar respuestas ante cambios regulatorios, fluctuación de demanda o fallos tecnológicos.
6. **Estandarización incompleta y control de cambios informal:** No existen plantillas oficiales ni comité de cambios; los ajustes viajan por correo o llamadas, y eso abre la puerta al retrabajo.
7. **Baja visibilidad ejecutiva:** Falta un tablero único y confiable con avances, hitos, desvíos y riesgos.

La mezcla de ineficiencia operativa, dispersión estratégica y vulnerabilidad al entorno proviene de no contar con una estructura que centralice, estandarice y gobierne la gestión de proyectos.

Necesidades

1. **Gobernanza de portafolio y criterios claros:** Definir reglas de priorización (valor, riesgo, capacidad de TI, interdependencias) y un comité ejecutivo que oriente decisiones con datos y no con presión del calendario.
2. **Repositorio único con plantillas oficiales:** Acta, EDT, cronograma, matriz de riesgos, control de cambios y cierre con lecciones aprendidas, con control de versiones y permisos por rol.
3. **Tablero semanal unificado y KPI's:** Avance por hito, desvíos de tiempo / costo, riesgos priorizados, acciones y responsables. Disciplina de seguimiento para reportes consistentes.
4. **Control de cambios disciplinado:** Reglas simples, umbrales y un comité liviano (semanal / quincenal) que proteja el plan y evite rehacer entregables.
5. **Riesgos en modo preventivo:** Pasar de “apagar incendios” a identificar amenazas y preparar respuestas tempranas como práctica estándar.
6. **Cierres formales y trazabilidad:** Sin cierres, no hay aprendizaje ni medición de retorno.
7. **Cultura de colaboración y transparencia:** La PMO no solo estandariza, también convoca y alinea, y eso fortalece la toma de decisiones y la confianza interna.

Oportunidades

Una PMO de Control y Apoyo puede generar impacto inmediato en tres frentes muy concretos:

- Tablero semanal unificado: Visibilidad de avances, desvíos y riesgos priorizados con acciones y responsables.

- Repositorio único de proyectos: Plantillas oficiales, control de versiones y permisos por rol.
- Control de cambios disciplinado: Reglas claras y comité liviano para evitar retrabajo.

Ruta de madurez por etapas: A medida que el “músculo” se consolida, se puede evolucionar desde un enfoque centrado en proyectos hacia portafolio (criterios de priorización, seguimiento de valor) y luego a centro de excelencia (estándares, comunidades de práctica, lecciones aprendidas).

Efectos esperados: Menos duplicidad, más cumplimiento y mejor trazabilidad:

- Reducción de retrabajos y atrasos al estandarizar metodología y controlar hitos.
- Mejora del alineamiento estratégico al ordenar el portafolio y medir valor.
- Beneficios intangibles: Cultura de colaboración y desarrollo de competencias en gestión.

Ubicación sugerida: Subgerencia Comercial para que actúe como puente entre estrategia y operaciones, con capacidad de coordinar interdependencias con TI, Procesos y Mercadeo.

Apoyo de la alta gerencia: Hay expectativa de medir mensualmente cumplimiento en tiempo y costo, retorno y riesgos antes de que exploten. Además, se reconoce que la PMO debe exigir estándares mínimos y elevar recomendaciones vinculantes al Comité Ejecutivo.

Cierre: Con tablero, repositorio y control de cambios, la organización gana foco y velocidad sin perder rigor. Y, además, si se le suma criterios de portafolio y aprendizaje sistemático, la PMO se convierte en ese “centro de gravedad” que ordena el esfuerzo comercial y lo alinea con la estrategia.

4.1.3 Análisis FODA

El análisis FODA constituye un paso esencial dentro del diagnóstico organizacional, pues permite observar con mirada crítica el estado actual del área de operación comercial, revelando los factores internos y externos que influyen en su capacidad para gestionar proyectos de manera efectiva. En este caso, el propósito del objetivo fue identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas vinculadas con la gestión de proyectos comerciales de la entidad, con el fin de comprender de forma integral la necesidad y la viabilidad de implementar una Oficina de Dirección de Proyectos (PMO).

Más allá de un ejercicio descriptivo, este análisis se concibió como un punto de inflexión. No se trató únicamente de enlistar virtudes o carencias, sino de interpretar las causas estructurales que limitan la eficiencia, la comunicación y la trazabilidad dentro del área. Cada aspecto evaluado, desde la manera en que se priorizan los proyectos hasta el modo en que se registran los cambios o se consolidan los reportes, fue analizado con una mirada estratégica, considerando tanto los hallazgos obtenidos en las entrevistas como los resultados de la encuesta aplicada a jefaturas y personal operativo.

El FODA permitió poner en palabras aquello que en la práctica se intuía, una organización con experiencia, compromiso y capital humano valioso, pero también con procesos fragmentados, esfuerzos duplicados y limitaciones en la estandarización. Esta dualidad entre madurez parcial y oportunidades de mejora resulta clave, porque precisamente

ahí se abre el espacio para una PMO capaz de ordenar, acompañar y potenciar la gestión existente, transformando buenas intenciones en resultados sostenibles.

Además, el análisis evidenció que muchas de las debilidades identificadas no provienen de una falta de capacidad técnica, sino de la ausencia de estructuras transversales que garanticen coordinación entre áreas, seguimiento de indicadores y capitalización del conocimiento institucional. En contraste, las fortalezas halladas, como la claridad conceptual de las jefaturas, el compromiso con la mejora y el respaldo de la alta dirección, representan un terreno óptimo para construir una nueva forma de gobernanza de proyectos, más ágil y orientada a valor.

Este análisis no solo retrata el estado presente del área de operación comercial, también marca la dirección del cambio. Permite visualizar las condiciones internas que favorecen la consolidación de una PMO y las fuerzas externas que presionan hacia su adopción. A partir de esto, las estrategias FO, DO, FA y DA se convierten en un puente entre el diagnóstico y la acción, mostrando cómo aprovechar los recursos existentes, reducir las brechas y anticipar los riesgos que podrían afectar la sostenibilidad de la gestión futura.

Fortalezas:

- Claridad instrumental desde las jefaturas: No solo piden “un tablero”, piden cuál: avance por proyecto, hitos, desviaciones de tiempo / costo y estados de riesgos. Esa nitidez reduce fricción al momento de estandarizar reportes.
- Voluntad de gobernanza en la alta gerencia: Se reconoce que la PMO debe exigir estándares mínimos y elevar recomendaciones vinculantes al Comité Ejecutivo cuando un proyecto no aporta valor. Hay apetito real por control responsable.
- Base de madurez para despegar: La línea base sugiere que la organización no está en cero, existe “músculo” para estandarizar sin partir de un terreno ad hoc.

- Ambición explícita: Se plantea reducir plazos promedio como norte de beneficio: foco en tiempo real desde el día uno.

Oportunidades:

- Anclaje organizativo claro: Ubicar la PMO en la Subgerencia Comercial como puente entre estrategia y operaciones (TI, Procesos, Mercadeo) acelera coordinación y autoridad.
- KPIs y tablero semanal: Se pide avance por hito, desvíos tiempo / costo, riesgos, acciones y responsables, con disciplina de seguimiento.
- Control de versiones y permisos: El repositorio incluye control de versiones y permisos por rol para evitar colisiones y proteger la calidad.
- Plan de entregables regulatorios y evidencias: Formalizar pruebas, evidencias y cierres refuerza madurez (control y disciplina) y minimiza retrabajos.

Debilidades:

- Cuellos de botella: Aprobaciones en TI, Riesgo y Legal entran en colas compartidas y frenan iniciativas comerciales que no tienen acta formal ni plan común.
- Plantillas: La ausencia de plantillas oficiales lleva a que cada jefatura arme su propio esquema (Word / Excel), lo cual desordena la calidad y vuelve frágil la trazabilidad.
- Cambios por correo o llamadas: Ajustes sin registro ni comité.
- Priorización reactiva: Pesa más el ingreso rápido, la exigencia regulatoria o la competencia que un marco estable de valor, riesgo y capacidad.

Amenazas:

- Suspensiones sin cierre: Cero aprendizajes. Se pierden lecciones y se repiten errores.
- Pérdida de competitividad: La propia alta gerencia lo sintetiza: atrasos, campañas duplicadas y falta de visión integrada.
- Efecto cascada por dependencias: Cronogramas frágiles y bloqueos cruzados si no hay marco común.
- Presión regulatoria / mercado: Si la priorización sigue reactiva frente a regulaciones o competencia, aumenta la probabilidad de incumplimientos y reprocesos.

Figura 10 Estrategias cruzadas



Nota: La imagen muestra la combinación del FODA (FO-DO-FA-DA) para robustecer la estrategia de implementación. Elaboración propia.

4.2 Análisis de tipos y modelos de oficinas de gestión de proyectos

El concepto de Oficina de Gestión de Proyectos (PMO) ha ido adquiriendo cada vez más relevancia en el ámbito organizacional, especialmente en sectores donde la ejecución eficiente de proyectos representa un factor crítico para mantener la competitividad; y es que la PMO no debe entenderse como una simple unidad administrativa, sino como un mecanismo organizado entre la estrategia y la operación, capaz de influir directamente en la forma en que una empresa planifica, ejecuta y controla sus iniciativas (PMI, 2021).

Desde la perspectiva del presente proyecto, el análisis de tipos y modelos de PMO cobra un valor particular, ya que según el objetivo general y las diversas configuraciones que existen, permite reconocer cuál de ellas ofrece un mayor grado de pertinencia y viabilidad para este ambiente específico. Asimismo, el segundo objetivo específico orientado a identificar los modelos de PMO que se ajusten a las necesidades de la organización, da un norte claro a este apartado: no se trata solo de exponer categorías teóricas, sino de analizarlas según la realidad institucional.

En la literatura académica y profesional, los enfoques sobre las PMO suelen organizarse en dos planos distintos pero complementarios. Por un lado, los tipos de PMO que definen el nivel de autoridad, el grado de influencia y la relación con los equipos de proyectos y, por otro lado, los modelos de PMO que se vinculan con la orientación estratégica, el nivel de madurez y el papel que desempeñan dentro del gobierno organizacional. Esta distinción resulta importante para no caer en simplificaciones, ya que una PMO puede compartir características de distintos tipos, pero adoptar un modelo específico que guíe su evolución.

En términos generales, se reconocen tres tipos básicos de PMO: de apoyo, de control y directiva. Cada una establece un vínculo diferente con los proyectos. La de apoyo se limita a recomendar buenas prácticas y actuar como un repositorio de conocimiento, mientras que la de control establece estándares, monitorea la conformidad y asume un rol casi de auditoría

interna. En el extremo más fuerte, la PMO directiva asume la gestión de proyectos, ejerciendo una autoridad visible y centralizada (PMI, 2021).

No obstante, estos tipos no deben interpretarse como compartimentos aislados, al contrario, organizaciones con cierto nivel de madurez pueden evolucionar de un esquema de apoyo a uno de control, y finalmente hacia un modelo directivo, en función de sus necesidades estratégicas. La literatura muestra que esta progresión no es lineal ni obligatoria; más bien, responde a la cultura organizativa, a los aprendizajes acumulados y a las presiones del entorno (Schwaber & Sutherland, 2020).

Por otro lado, los modelos de PMO incorporan una mirada más amplia. Kerzner (2017) plantean que estas oficinas pueden clasificarse de acuerdo con su nivel de madurez y el alcance de sus responsabilidades, desde aquellas centradas en proyectos específicos, pasando por las que administran programas, hasta llegar a las que gestionan portafolios completos. Es decir, existen modelos que se parecen más a una linterna, enfocando la atención en un solo proyecto crítico, y otros que actúan como un faro, iluminando el conjunto de iniciativas estratégicas de toda la organización.

La experiencia internacional muestra que los modelos de PMO también pueden variar en su temporalidad. Algunas se constituyen como estructuras transitorias, creadas para gestionar un proyecto estratégico durante un periodo limitado. Otras, en cambio, se integran de manera permanente en la estructura organizativa, convirtiéndose en un engranaje estable del gobierno corporativo. Esta dimensión temporal, aunque a veces poco explorada, tiene gran relevancia en instituciones financieras donde la continuidad y la estabilidad de los procesos son elementos esenciales para sostener la confianza del mercado.

El análisis de los tipos y modelos de PMO no se limita a describir clasificaciones, más bien, representa un ejercicio estratégico para determinar qué enfoque resulta más adecuado al contexto particular del área de operación comercial de la entidad financiera en estudio. Elegir

correctamente no solo significa ordenar proyectos, sino también crear un espacio donde la estrategia corporativa y la ejecución se encuentren, evitando la duplicidad de esfuerzos, mejorando la visibilidad de resultados y asegurando que cada iniciativa aporte un valor tangible a la organización.

4.2.1 Revisión de lecturas y análisis sobre tipologías, funciones y niveles de madurez de las PMO.

Hablar de los tipos de PMO cobra aún más sentido cuando se lleva la teoría al terreno concreto de la entidad financiera en estudio. Según el acta del proyecto, el área de operación comercial enfrenta duplicidades de esfuerzos, retrasos en entregas y una alta dependencia de otras áreas, lo que refleja la ausencia de una unidad que articule y coordine las iniciativas de manera eficiente. En este escenario, la discusión sobre si optar por una PMO de apoyo, de control o directiva no es meramente académica, sino una decisión estratégica que puede transformar la dinámica del trabajo diario.

La PMO de apoyo podría ser vista como un punto de partida razonable, ya que brindaría guías, metodologías y plantillas que ordenen los procesos comerciales sin imponer una rigidez excesiva. Sin embargo, este tipo, por sí solo, resultaría insuficiente frente a la necesidad de disminuir las dependencias entre áreas y garantizar la coherencia en la ejecución de proyectos. Dicho de otra manera, la entidad necesita más que un consejero o un repositorio de buenas prácticas; requiere un organismo que acompañe, supervise y dé seguimiento constante.

En este sentido, la PMO de control aparece como una alternativa más ajustada. Al establecer estándares, definir metodologías únicas y monitorear el cumplimiento; esta PMO podría reducir las duplicidades, evitar retrasos y mejorar la previsibilidad de los cronogramas.

Sería como colocar señales de tránsito claras en una carretera congestionada, no eliminan por completo los embotellamientos, pero permiten un flujo más ordenado y seguro.

Por otro lado, una PMO directiva, aunque poderosa en términos de centralización, podría percibirse como demasiado intrusiva en el contexto actual de la entidad financiera. Asumir directamente la gestión de los proyectos comerciales implicaría desplazar a los responsables naturales de cada área, lo que podría generar resistencia interna o fricciones culturales.

Ahora bien, más allá de estos tres tipos, es fundamental considerar la madurez organizacional en gestión de proyectos. En términos generales, se distinguen los siguientes niveles:

1. Inicial o ad hoc: los proyectos se gestionan de forma reactiva, sin metodologías estandarizadas.
2. Estandarización: comienzan a aplicarse metodologías, plantillas y prácticas comunes.
3. Medición y control: la organización establece métricas, indicadores y mecanismos de supervisión.
4. Gestión estratégica: la PMO se integra al gobierno corporativo y asegura la alineación con la estrategia organizacional.

Al observar la realidad de la entidad financiera, se podría ubicar al área de operación comercial en un nivel entre el primero y el segundo: se realizan proyectos, pero con poca estandarización y sin un marco unificado de seguimiento. Esto significa que una PMO de apoyo no generaría el cambio necesario, mientras que una PMO de control permitiría avanzar hacia el segundo y tercer nivel de madurez, consolidando metodologías, introduciendo métricas de desempeño y logrando una mayor coherencia entre las iniciativas.

La implementación de una PMO de control con elementos de apoyo se perfila como la opción más viable para la entidad financiera. Este tipo de oficina ofrecería un balance entre orden y flexibilidad, asegurando que los proyectos comerciales se ejecuten bajo estándares comunes y con un monitoreo continuo, sin llegar a desplazar por completo a los responsables de cada área. Además, sentaría las bases para que, en el mediano plazo, la organización evolucione hacia niveles superiores de madurez, donde la PMO pueda convertirse en una unidad de peso estratégico.

En el caso de la entidad financiera, pensar en los tipos de PMO cobra vida cuando se analizan proyectos concretos que el área de operación comercial suele gestionar.

Un ejemplo claro es el lanzamiento de un nuevo producto financiero, como una tarjeta de crédito con beneficios diferenciados para un segmento específico de clientes. Si la organización contara únicamente con una PMO de apoyo, esta oficina podría ofrecer plantillas para planificar el lanzamiento, lineamientos de comunicación y capacitaciones básicas al equipo de mercadeo. Sin embargo, el riesgo sería que cada área (comercial, tecnología, servicio al cliente) ejecute el proyecto a su manera, lo que podría derivar en mensajes inconsistentes, atrasos en la habilitación tecnológica o incluso una mala experiencia en los primeros usuarios.

En contraste, con una PMO de control, este mismo proyecto estaría sujeto a una metodología unificada. Se establecería un cronograma común con hitos claros, como, por ejemplo: pruebas de la plataforma digital, capacitación al personal de agencias, lanzamiento de la campaña publicitaria, entre otras, y la PMO supervisaría el cumplimiento de cada fase. Esto reduciría la posibilidad de que el producto salga al mercado con fallas técnicas o sin la debida preparación en los canales de atención.

Otro caso frecuente es la implementación de mejoras en los canales digitales, como la actualización de la banca en línea o la incorporación de nuevas funciones en la aplicación

móvil. Una PMO de apoyo podría facilitar manuales de mejores prácticas y organizar talleres de capacitación para los equipos de TI. Sin embargo, al no tener autoridad, no podría garantizar que los plazos se cumplan. Por el contrario, una PMO de control exigiría reportes periódicos de avance, mediría indicadores de cumplimiento y aseguraría que la experiencia digital se libere en la fecha planificada, alineada con la estrategia de fidelización de clientes.

Finalmente, en proyectos de gran amplitud como la expansión de servicios financieros en nuevas sucursales o regiones, una PMO directiva tendría sentido, ya que se requeriría coordinar múltiples frentes (infraestructura, contratación, logística, mercadeo) y centralizar decisiones para evitar que los intereses particulares de cada área retrasen la apertura, sin embargo, como se argumentó previamente, en la entidad financiera analizada este tipo de PMO podría ser percibido como prematuro o demasiado invasivo para la cultura actual.

Estos ejemplos muestran que la selección del tipo de PMO no es una decisión abstracta, sino que impacta directamente en la capacidad de la organización para cumplir plazos, asegurar la calidad de los entregables y mantener una experiencia consistente para sus clientes. En este contexto, optar por una PMO de control con elementos de apoyo aparece como la alternativa más equilibrada, ya que permite ordenar y supervisar proyectos importantes, como lanzamientos de productos, mejoras digitales o campañas comerciales, sin despojar a las áreas operativas de su protagonismo natural.

4.2.2 Comparación de modelos de PMO aplicables al contexto financiero costarricense

Hablar de modelos de PMO es pasar del “cuánto poder tiene la PMO” (tipos) a “cómo se posiciona, para qué sirve y qué cubre” dentro del gobierno corporativo. En la práctica, los modelos combinan alcance (proyecto, programa, portafolio), temporalidad (temporal vs

permanente) y orientación (operativa, de excelencia, estratégica). La verdad es que no existe un modelo único, la elección depende del punto de partida de madurez, de la estrategia comercial y, en instituciones financieras, de la presión regulatoria y del apetito de riesgo.

Modelo orientado a proyecto

Se crea una iniciativa crítica y, por lo general, es temporal. Centraliza planes, riesgos, costos y calidad de un proyecto emblemático.

¿Cuándo funciona en banca? En un rediseño del onboarding digital de clientes con firma electrónica y validación KYC, o en la migración de un módulo del core bancario como por ejemplo los créditos de consumo.

Ventaja: velocidad y control cercano de la entrega.

Riesgo: poca escalabilidad; el aprendizaje queda encapsulado si no se documenta como estándar.

Modelo orientado a programa

Coordina varios proyectos relacionados que persiguen un mismo objetivo de negocio. Es frecuente que opere de manera permanente mientras exista el programa.

¿Cuándo funciona en banca? En un Programa de Canales Digitales que agrupa nuevas funciones en la aplicación, mejoras de transferencias inmediatas y automatización del autoservicio en web.

Ventaja: reduce solapamientos entre áreas: Comercial, TI, Riesgos, Fraude y Cumplimiento; prioriza hitos de valor.

Riesgo: si carece de métricas compartidas, puede convertirse en una mesa de una nula coordinación.

Modelo orientado a portafolio

Es el “faro” organizacional. Selecciona, prioriza y balancea proyectos / programas, según estrategia, capacidad y riesgo. Suele ser permanente y con asiento en la gobernanza (comités ejecutivos).

¿Cuándo funciona en banca? En un Portafolio Comercial y Experiencia del Cliente que decide, por ejemplo, si prioriza primero un crédito Pyme o la modernización del CRM. El CRM es un sistema o software que se utiliza para gestionar todas las interacciones y datos de los clientes con el objetivo de mejorar las ventas, el marketing y el servicio al cliente.

Ventaja: alinea inversión y riesgo; evita proyectos estrella que “no mueven la aguja”.

Riesgo: requiere madurez de datos, PMO con legitimidad y patrocinios fuertes; sin eso, se percibe burocrática.

Modelo Centro de Excelencia

Desarrolla estándares, plantillas, comunidades de práctica, coaching, y acompaña la adopción de metodologías (ágiles / híbridas).

¿Cuándo funciona en banca? Para verificar lanzamientos de productos o beneficios en campañas comerciales.

Ventaja: construye capacidades y cultura.

Riesgo: debe conectar con resultados, de lo contrario, no funcionaría.

Temporalidad y despliegue

Temporal: útil para “picos” (por ejemplo, cumplimientos regulatorios).

Permanente: cuando la PMO sostiene una transformación continua (digitalización comercial, analítica avanzada, eficiencia operativa).

Niveles de madurez y “encaje” del modelo

La madurez condiciona el modelo. En términos prácticos puede leerse de la siguiente manera:

1. Inicial / ad hoc: prácticas dispersas, poco control.
2. Estandarización: plantillas, lenguaje común, tablero básico.
3. Medición y control: KPIs, gestión de beneficios, PMO con autoridad.
4. Estratégica: portafolio, priorización por valor, vínculo directo con dirección.

Encaje sugerido

- Si el área comercial se mueve entre 1 y 2, conviene un modelo de programa: disciplina común (control de cambios, riesgos, calidad). Resultado esperado: pasar a 3 en el corto / mediano plazo con indicadores de tiempo: mercado, NPS, y valor capturado.
- Con señales de 3, se habilita la transición gradual a portafolio: criterios de priorización (valor, riesgo, capacidad TI, interdependencias) y gobierno con comité ejecutivo.

Tabla 4 *Comparativo de modelos de PMO*

Modelo de PMO	Alcance	Funciones	Madurez objetivo
1. Orientada a Proyecto	Un proyecto crítico con alto impacto comercial o tecnológico.	Planificar, coordinar, gestionar riesgos, asegurar calidad y cumplimiento.	Del nivel 1-2 hacia 3 (medición y control).
2. Orientada a Programa	Conjunto de proyectos relacionados con objetivo común (negocio/cliente).	Gestionar interdependencias, priorizar y gobernar riesgos.	Del nivel 2 hacia 3 (estandarización, medición y control).
3. Orientada a Portafolio	Selección, priorización y balance de proyectos.	Criterios de priorización, seguimiento de valor.	Consolidar nivel 3 y evolucionar a 4 (estratégica).
4. Centro de Excelencia	Estandarización, coaching y cultura de gestión.	Definir estándares, comunidades de práctica, lecciones aprendidas.	Del nivel 1-2-3, habilitando cultura y disciplina.
5. PMO Temporal de Cumplimiento Regulatorio	Entrega de requerimientos regulatorios o de continuidad operativa.	Plan de entregables regulatorios, coordinación, pruebas y evidencias, cierre formal.	Refuerza nivel 2-3 (control y disciplina).

Nota: La Tabla 2 muestra el comparativo de modelos de PMO, incluyendo el alcance, funciones y madurez de cada una. Autoría propia.

4.3 Diseñar propuesta de PMO adaptada al área comercial

Diseñar esta PMO es asegurar que cada iniciativa comercial tenga norte, tracción y evidencia de valor. El Acta es clara cuando indica que la propuesta debe adaptarse al contexto operativo y estratégico del área comercial, definiendo funciones, procesos, herramientas y responsabilidades para que la oficina sea sostenible y útil en la práctica.

La justificación del proyecto ya subraya la necesidad, ordenar, priorizar y coordinar mejor un flujo de iniciativas que hoy compiten por tiempo y recursos en la Subgerencia Comercial. Por eso, esta propuesta plantea una PMO con cuatro propósitos prácticos:

1. Gobernar el portafolio con criterios explícitos de prioridad.
2. Estandarizar lo mínimo imprescindible del ciclo de vida para reducir dispersión.
3. Profesionalizar roles y competencias.
4. Cerrar el ciclo de beneficios para demostrar impacto.

La propuesta se apoya en el sistema de entrega de valor (gobernanza, dirección de proyectos / programas / portafolios y gestión de beneficios). Cuando estos tres elementos trabajan juntos, se ejecuta con coherencia y se asegura valor sostenible. La PMO habilita decisiones y crea trazabilidad útil para priorizar, reasignar y cerrar bien.

4.3.1 Definición de estructura organizativa, funciones y roles de la PMO

Diseñar la estructura organizativa de una Oficina de Gestión de Proyectos (PMO) implica mucho más que asignar cargos o delimitar responsabilidades; significa, ante todo, dar forma a un sistema que traduzca la estrategia en ejecución coordinada. En el área comercial de una entidad financiera, donde las metas se miden en colocación, retención de clientes y

rentabilidad, la PMO debe convertirse en el hilo conductor que articule los esfuerzos de negocio, tecnología y procesos bajo un mismo lenguaje de gestión.

Según el PMI (2021), la gestión de proyectos consiste en la aplicación integrada de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas para cumplir con los requisitos de un proyecto dentro de un sistema de entrega de valor, en el que las decisiones se orientan hacia la creación de beneficios sostenibles más allá de la simple entrega de productos. Este principio guía la concepción estructural de la PMO comercial: su propósito no es administrar proyectos de manera aislada, sino gobernar la entrega de valor a través de la planificación, la priorización y el control del portafolio comercial.

Ubicación organizacional y naturaleza de la PMO

La PMO se ubicará dentro de la Subgerencia Comercial, con dependencia funcional de la Gerencia General. Esta posición le permitirá mantener una visión integral del portafolio comercial, al tiempo que conserva la autonomía técnica necesaria para establecer estándares, promover la transparencia y asegurar la trazabilidad de los resultados.

La Guía PMBOK (7.^a ed.) subraya la importancia de los principios de gobernanza y liderazgo colaborativo como condiciones esenciales para el éxito organizacional. En coherencia, esta PMO no se concibe como un órgano de control rígido, sino como un espacio de articulación y acompañamiento. Su función será brindar dirección metodológica, asesoría continua y soporte técnico a los equipos comerciales y de proyectos, facilitando la toma de decisiones informadas a nivel ejecutivo.

Estructura funcional propuesta

Tomando como base los principios de PMI y la tipología de PMO planteada por Kerzner (2017), la propuesta considera una estructura mixta, orientada tanto al control de portafolio como al desarrollo de capacidades organizacionales.

- **Dirección de la PMO (1 recurso):** Se encarga de definir las políticas, estándares y metodologías de gestión, y de asegurar la alineación entre los proyectos comerciales y los objetivos estratégicos de la entidad. Este rol representa el principio PMI de “enfocar la gestión en la creación de valor”, al priorizar proyectos según su impacto tangible en la estrategia comercial y la satisfacción del cliente.
- **Coordinación de Portafolio y Demanda (1 recurso):** Responsable de administrar la entrada de nuevas iniciativas, evaluar su factibilidad y priorizarlas según criterios de retorno, riesgo y alineación. Este puesto implementa el dominio de desempeño del “Desempeño de Portafolio”, al equilibrar recursos y objetivos de manera dinámica, evitando la sobrecarga y las duplicidades.
- **Especialista en Metodología y Calidad (1 recurso):** Diseña las plantillas, define los puntos de control y promueve la mejora continua. Este rol refleja el principio de PMI de “Incorporar calidad en los procesos”, fomentando la disciplina metodológica y el aprendizaje colectivo a través de las lecciones aprendidas.
- **Gestores de Proyecto (2 recursos):** Ejecutan los proyectos conforme a los estándares definidos. Aplican conocimientos en los dominios de Planificación, Ejecución, Riesgos, Entregas y Equipos, asegurando que cada iniciativa avance con claridad de alcance y objetivos.
- **Analista de Gestión y Datos (1 recurso):** Monitorea los KPI’s del portafolio, genera reportes ejecutivos y mantiene la base de conocimiento. Este rol sustenta los dominios de “Medición del Desempeño y Toma de decisiones basada en datos”, transformando la información dispersa en inteligencia estratégica.

Figura 11 Estructura Funcional

Nota: La imagen muestra cada uno de los roles con sus funciones y principios de PMI.

Elaboración propia.

Funciones esenciales de la PMO

De acuerdo con el PMI (2021) y Kerzner (2017), una PMO madura debe concentrarse en cuatro ejes funcionales:

1. **Gobernanza del portafolio:** Garantizar que los proyectos comerciales se seleccionen, prioricen y evalúen con criterios de valor y alineación estratégica.
2. **Estandarización y soporte metodológico:** Establecer un marco común de trabajo que reduzca la variabilidad y promueva la eficiencia.
3. **Gestión del conocimiento y desarrollo de capacidades:** Promover competencias en gestión de proyectos dentro del área comercial.
4. **Medición y reporte del desempeño:** Generar información oportuna para la toma de decisiones y la mejora continua.

La PMO, por tanto, actúa como un centro de convergencia donde los principios de dirección, planificación, liderazgo y control, fundamentales en la Gestión de Proyectos según el PMI, se integran en la operación comercial diaria. Este modelo no pretende añadir burocracia, sino dar consistencia, predictibilidad y sentido a la ejecución.

Relaciones interdepartamentales

En línea con el principio PMI de “colaborar con los interesados”, la PMO mantendrá una relación transversal con las áreas de Tecnología (para el soporte digital de los proyectos), Riesgos (para asegurar cumplimiento regulatorio y mitigación), Finanzas (para evaluar retorno de la inversión) y Mercadeo (para coordinar campañas y lanzamientos). Esta red colaborativa refuerza la visión sistemática que el PMBOK denomina “Sistema de entrega de valor”, donde cada área es una pieza interdependiente del mismo propósito organizacional.

4.3.2 Diseño de procesos, herramientas y niveles de madurez de la PMO

El diseño de los procesos y herramientas de la PMO constituye el pilar operativo de su estructura. Según la Guía PMBOK (7.ª ed.), los proyectos deben gestionarse mediante un sistema flexible, centrado en el valor y sustentado en principios como la adaptabilidad, la calidad, la colaboración y la mejora continua. Bajo esa lógica, la PMO comercial se diseñará como un marco de procesos modulares, capaz de ajustarse a proyectos de distinta naturaleza, desde iniciativas de productos financieros hasta mejoras en canales de atención, sin perder coherencia metodológica.

Procesos clave

- 1. Gestión de la demanda y priorización del portafolio:** Este proceso representa el primer punto del ciclo de gobernanza y responde al principio PMI de “optimizar

el flujo de valor”. Toda iniciativa se formaliza mediante un caso de negocio breve, en el que se describen los beneficios esperados, el esfuerzo estimado y los riesgos asociados. La PMO aplica una matriz de priorización que pondera criterios de impacto estratégico, urgencia y retorno esperado. De esta forma, se pasa de decisiones reactivas a una gestión basada en evidencia, apoyada en datos y objetivos organizacionales.

- 2. Planificación integral del proyecto:** Corresponde al dominio PMI de “Planificación”, donde se definen el alcance, el cronograma, los recursos, el presupuesto y los riesgos. En la PMO comercial, la planificación incluye además la definición del valor esperado y de los indicadores de beneficio, alineados con el principio de “orientarse a resultados”. Este plan base se convierte en el punto de control que guía la ejecución y los reportes de avance.
- 3. Ejecución, monitoreo y control esperado:** Este proceso articula los dominios de Ejecución, Trabajo del Proyecto y Medición del Desempeño, mediante la implementación de tableros de seguimiento en tiempo real. Se promueve el uso de reportes orientados a decisiones, en coherencia con el principio de “tomar decisiones basadas en información confiable”.
- 4. Gestión de cambios y control de variaciones:** Todo cambio propuesto en alcance, costo o tiempo debe evaluarse en función de su impacto en los beneficios esperados. Este proceso refuerza el principio de “mantener la integridad del plan” y garantiza que la toma de decisiones responda al ciclo de gobernanza definido por la PMO.
- 5. Gestión de beneficios y cierre de proyectos:** La gestión de beneficios se convierte en la pieza más significativa del modelo, pues traduce el enfoque PMI de “entregar valor más allá del producto”. La PMO no considera concluido un

proyecto al entregar el entregable, sino al verificar que los beneficios planeados se materialicen en resultados de negocio, satisfacción de clientes o eficiencia operativa.

- 6. Lecciones aprendidas y mejora continua:** De acuerdo con el principio PMI de “mejorar continuamente”, cada cierre de proyecto incluirá un registro estructurado de lecciones aprendidas. Estas se analizarán trimestralmente y se integrarán en el repositorio institucional, generando un ciclo de retroalimentación que refuerza la madurez organizacional.

Herramientas y soportes tecnológicos

Según el PMI (2021), las herramientas deben ser proporcionales al contexto y al tamaño del proyecto. Por ello, la PMO comercial priorizará instrumentos ligeros, colaborativos y estandarizados como:

- Repositorio digital de proyectos (para plantillas, informes y métricas).
- Dashboard ejecutivo con KPI's de portafolio (avances, desvíos, beneficios).
- Plantillas homologadas: acta, plan base, registro de riesgos, plan de comunicaciones y reporte de cierre.
- Política de gestión de cambios y matriz de priorización.

Repositorio digital de proyectos

La PMO propone un repositorio único con control de versiones y permisos por rol para blindar la calidad documental y acelerar la colaboración. Esto ataca directamente los “dolores” detectados: baja visibilidad, dispersión de información y estándares aplicados de forma inconsistente.

Estructura sugerida del repositorio (capas):

- 00 – Plantillas PMO (sólo lectura para la mayoría).
- 01 – Portafolio (activos, on hold, cierre; por trimestre).
- 02 – Proyectos (un folder por proyecto con subcarpetas estándar: Acta, Plan, Ejecución, Control / Cambios, Riesgos, Comunicaciones, Cierre / Beneficios).
- 03 – Informes Ejecutivos
- 04 – Lecciones aprendidas

Dashboard ejecutivo

Sin un tablero semanal unificado es difícil anticipar riesgos, priorizar y corregir el rumbo. El propio diagnóstico exige ver avance por hito, desvíos de tiempo / costo, riesgos priorizados y acciones con responsable y fecha.

Layout funcional (1 pantalla, 4 bloques)

1. Termómetro de portafolio: porcentaje de proyectos (en camino, en riesgo, en rojo; hitos cumplidos vs plan).
2. Variaciones clave: SPI / CPI simplificados, desviaciones de tiempo / costo, semáforos por umbral.
3. Riesgos y acciones: riesgos priorizados, respuesta asignada y fecha objetivo (pasar a modo preventivo).
4. Beneficios y valor: beneficios plan vs realizado (comerciales / operativos), hitos de valor entregado (gestión de beneficios).

KPI's mínimos (semana a semana)

- Porcentaje de proyectos a tiempo y en presupuesto (on track).
- Desvío promedio de cronograma y costo.

- Índice de riesgos abiertos (nuevos / mitigados / cerrados).
- Acciones correctivas cumplidas vs comprometidas.
- Grado de cumplimiento de beneficios (valor realizado / valor plan).

Política de cambios y matriz de priorización

Reglas simples y un comité liviano (semanal / quincenal) para aprobar cambios y proteger el plan base. Adicional, hay una matriz de priorización para pasar de decisiones reactivas a una gestión basada en evidencia, ponderando impacto estratégico, urgencia y retorno esperado.

Control de cambios

- Umbrales: Menor (PMI aprueba), Medio (PMO revisa), Mayor (Comité).
- Evaluación estándar: alcance – tiempo – costo – calidad – riesgo – beneficio (con trazabilidad).
- Registro único de cambios (RUC) en el repositorio (vinculado al plan base).

Priorización:

- Valor estratégico (alineación y beneficios).
- Urgencia / Regulatorio (fechas impostergables).
- Capacidad y dependencias (TI / Procesos / Legal).

Plantillas homologadas

Acta de Proyecto: Objetivo y problema; Alcance resumido (dentro / fuera); Entregables clave; Beneficios esperados (y cómo se medirán); Hitos principales; Roles (patrocinador, PM, líderes); Riesgos iniciales; Criterios de éxito; Aprobación (firmas / fechas).

Plan base del proyecto: EDT breve y supuestos; cronograma macro (hitos con fecha); presupuesto y reglas de control; calidad (criterios de aceptación); plan de riesgos, comunicaciones (quién, qué, cuándo, canal); métricas (las mismas del dashboard).

Registro de riesgos: ID, descripción, causa, consecuencia, probabilidad / impacto, nivel, respuesta, dueño, fecha objetivo, estado.

Plan de comunicaciones: Filas por Stakeholder / Columnas: necesidad de información, formato (resumen ejecutivo, detalle técnico), frecuencia, canal, responsable.

Matriz de Priorización: Valor estratégico, urgencia / regulatorio, esfuerzo / capacidad, riesgo / beneficio.

Control de Cambios (RUC): ID, descripción, tipo (alcance / tiempo / costo / calidad), impacto en beneficios, análisis, umbral, decisión, fecha, adjuntos.

Lecciones aprendidas: Qué pasó, Por qué, Qué se haría distinto, evidencia y “check” de incorporación al repositorio.

Se detalla a continuación algunas propuestas de formatos sobre plantillas:

Figura 12 Acta de Proyecto

Acta de Proyecto	
Campo	Descripción / Información
Nombre del Proyecto	
Fecha de inicio	
Patrocinador	
Gerente del proyecto	
Objetivo del proyecto	
Alcance	
Entregables principales	
Beneficios esperados	
Supuestos / Restricciones	
Riesgos iniciales	
Criterios de éxito	
Aprobaciones	<i>Firma del patrocinador y gerente de proyecto</i>

Nota: Elaboración propia con base en las buenas prácticas del Project Management Institute (PMI, 2021).

Figura 13 Plan Base del Proyecto

Plan Base del Proyecto	
Sección	Descripción / Contenido
Descripción general	
Estructura de Desglose del Trabajo (EDT)	
Cronograma y principales hitos	
Presupuesto estimado	
Plan de calidad	
Plan de riesgos	
Plan de comunicaciones	Identificación, evaluación, respuesta
Indicadores de desempeño y métricas	
Criterios de control y seguimiento	

Nota: Elaboración propia con base en las buenas prácticas del Project Management Institute (PMI, 2021).

Figura 14 *Registro de Riesgos*

Registro de Riesgos									
ID	Descripción	Causa	Consecuencia	Probabilidad	Impacto	Nivel	Estrategia	Responsable	Estado

Nota: Elaboración propia con base en las buenas prácticas del Project Management Institute (PMI, 2021).

Figura 15 *Plan de Comunicaciones*

Plan de Comunicaciones					
Interesado	Necesidad de información	Frecuencia	Medio / Canal	Responsable	Comentarios

Nota: Elaboración propia con base en las buenas prácticas del Project Management Institute (PMI, 2021).

Figura 16 Matriz de Priorización

Matriz de Priorización						
Proyecto	Valor estratégico (40%)	Urgencia / Regulatorio (30%)	Esfuerzo / Capacidad (20%)	Riesgo / Beneficio (10%)	Puntaje Total	Nivel de Prioridad

Nota: Elaboración propia con base en las buenas prácticas del Project Management Institute (PMI, 2021).

Figura 17 Registro Único de Cambios (RUC)

Registro Único de Cambios						
ID	Fecha	Tipo de cambio (alcance, tiempo, costo, calidad)	Descripción	Impacto	Decisión	Responsable

Nota: Elaboración propia con base en las buenas prácticas del Project Management Institute (PMI, 2021).

Figura 18 Ficha de Lecciones Aprendidas

Ficha de Lecciones Aprendidas							
Proyecto	Situación	Causa raíz	Lección aprendida	Acción correctiva / preventiva	Fecha	Responsable	Estado de incorporación

Nota: Elaboración propia con base en las buenas prácticas del Project Management Institute (PMI, 2021).

Niveles de madurez

El Organizational Project Management - OPM (PMI, 2018), establece que la madurez en gestión de proyectos evoluciona en tres fases: estandarizar, medir y mejorar. Basado en ello, la PMO comercial avanzará por etapas:

- **Nivel 1 – Inicial:** establecimiento de procesos básicos, roles y plantillas comunes. Se centra en la organización y visibilidad de proyectos.
- **Nivel 2 – Repetible:** consolidación de la metodología, institucionalización del tablero de seguimiento y medición de beneficios.
- **Nivel 3 – Gestionado:** integración de la gestión de portafolio con la estrategia institucional, toma de decisiones basada en datos y mejora continua.

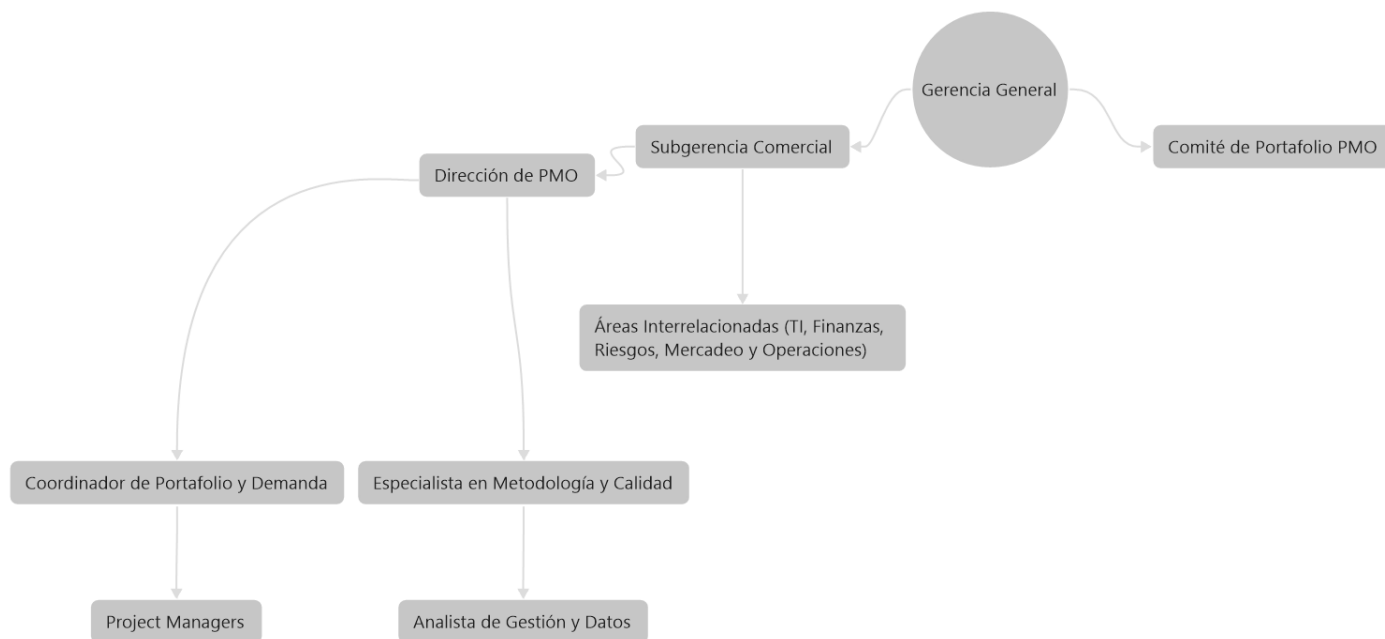
Este progreso no solo mide eficiencia, sino capacidad de aprendizaje y resiliencia, principios clave de la gestión moderna según el PMI.

Cada componente del diseño, procesos, herramientas y madurez se alinea con los 12 principios de la gestión de proyectos de la Guía PMBOK (7.^a ed.), entre los que destacan:

- Demostrar comportamientos de liderazgo
- Enfocarse en el valor
- Involucrarse eficazmente con los interesados
- Adaptar en función del contexto
- Incorporar la calidad en los procesos y los entregables
- Navegar en la complejidad
- Optimizar las respuestas a los riesgos

La PMO comercial, por tanto, se fundamenta en una gestión adaptable, basada en valor y aprendizaje continuo, que convierte la dirección de proyectos en un motor real de competitividad para el área comercial.

Figura 19 Estructura organizativa propuesta para la PMO del área comercial



Nota: La imagen muestra la estructura organizativa propuesta para la PMO del área comercial. Elaboración propia con base en el PMBOK Guide (PMI, 2021).

La incorporación de la Matriz RACI dentro del diseño estructural de la PMO responde a una decisión técnica fundamentada en gestión de proyectos y en los lineamientos del Project Management Institute (PMI, 2021). Este instrumento constituye un elemento esencial para asegurar claridad organizacional, trazabilidad de responsabilidades y coherencia en la toma de decisiones a lo largo del ciclo de vida de los proyectos. En entornos comerciales dinámicos, donde se reúnen múltiples actores con objetivos y horizontes de tiempos distintos, la definición explícita de quién es Responsable (R), Aprobador (A), Consultado (C) e Informado (I) evita ambigüedades operativas, reduce el riesgo de retrabajo y fomenta la colaboración interdepartamental. Desde la perspectiva de madurez organizacional, la RACI se convierte en

un mecanismo de gobernanza que refuerza los principios del PMBOK Guide (PMI, 2021), particularmente los de “Involucrarse eficazmente con los interesados” y “Enfocarse en el valor”. Además, permite que la PMO comercial mantenga el equilibrio entre control metodológico y agilidad operativa, garantizando cada rol, desde la Alta Gerencia hasta los analistas de gestión. La Matriz RACI no solo distribuye tareas, institucionaliza la rendición de cuentas, fortalece la comunicación y consolida una cultura de gestión basada en responsabilidad compartida y resultados medibles.

Figura 20 Matriz RACI de procesos clave y roles de la PMO

Procesos Clave de la PMO	Dirección de PMO	Coordinación de Portafolio	Metodología y Calidad	Gestores de Proyecto	Analista de Gestión	Alta Dirección / Comité PMO
1. Recepción y priorización de iniciativas	A/R	R	C	C	I	A
2. Planificación y aprobación del plan base	A	C	R	R	I	A
3. Ejecución y monitoreo de avances	I	C	C	R	R	I
4. Gestión de riesgos y cambios	A	C	R	R	C	I
5. Seguimiento de beneficios y valor entregado	A	C	C	R	R	I
6. Cierre de proyectos y lecciones aprendidas	A	I	R	R	R	I
7. Medición del desempeño y mejora continua	A	C	R	C	R	I

Nota: La imagen muestra los procesos clave y roles de la PMO en donde se encuentra el Responsable (R), Aprobador (A), Consultado (C) e Informado (I). Elaboración propia con base en los dominios de desempeño del PMBOK Guide (PMI, 2021).

4.4 Propuesta de estrategias y mejora continua de la PMO

La propuesta de estrategias y mejora continua para la Oficina de Dirección de Proyectos (PMO) del área de operación comercial se sustenta en la premisa de que la gestión de proyectos debe entenderse como un sistema adaptativo, en el que los procesos, las personas y la tecnología convergen para entregar valor de forma sostenida. Según el PMBOK Guide (PMI, 2021), el propósito de toda estructura de gobernanza en proyectos debe ser facilitar la toma de decisiones basada en información confiable, el aprendizaje organizacional y la mejora continua.

En este sentido, la estrategia propuesta para la PMO no se limita a implantar metodologías o plantillas, sino que busca generar una cultura organizacional orientada al desempeño y la transparencia. Para ello, se plantea una hoja de ruta que articula tres ejes de acción fundamentales: alineación estratégica, valor medible y aprendizaje continuo.

El alineamiento estratégico implica conectar los objetivos del área comercial con las metas institucionales mediante la priorización de iniciativas que maximicen el retorno organizacional. Así, la PMO se convierte en un mecanismo de traducción entre la estrategia y la ejecución, garantizando que cada proyecto contribuya al cumplimiento del plan corporativo. Este enfoque coincide con lo expuesto por Kerzner (2017), quien señala que la PMO debe operar como un centro de excelencia que armonice la visión estratégica con la práctica operativa.

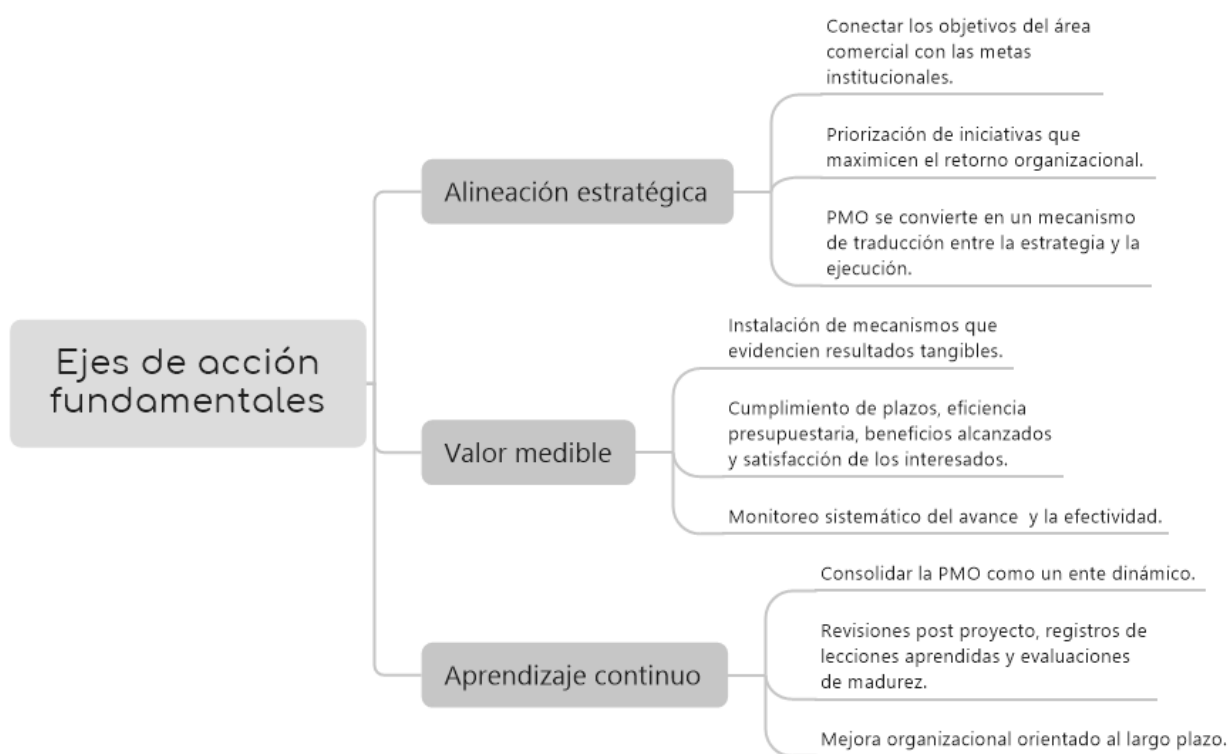
Por otro lado, el valor medible se sustenta en la instalación de mecanismos que evidencien resultados tangibles, como lo son el cumplimiento de plazos, eficiencia presupuestaria, beneficios alcanzados y satisfacción de los interesados. Según el PMI (2021), la gestión del desempeño se convierte en el “corazón” de la gobernanza de la PMO, permitiendo un monitoreo sistemático del avance y la efectividad.

Finalmente, el eje de aprendizaje continuo responde a la necesidad de consolidar la PMO como un ente dinámico, capaz de aprender de sus propias experiencias. A través de

revisiones post proyecto, registros de lecciones aprendidas y evaluaciones de madurez, se promueve la retroalimentación constante.

Las estrategias propuestas permiten que la PMO evolucione de un rol operativo hacia un agente estratégico, capaz de guiar al área comercial no solo hacia una mayor eficiencia, sino también hacia una gestión basada en aprendizaje y propósito.

Figura 21 *Ejes de acción fundamentales*



Nota: La imagen muestra las estrategias propuestas basadas en evidencia, aprendizaje y propósito. Elaboración propia.

4.4.1 Definición de indicadores de desempeño (KPIs) y mecanismos de seguimiento

De acuerdo con los principios de gestión del desempeño definidos por el PMI (2021), los indicadores clave (KPIs) son el instrumento esencial para medir el grado en que un proyecto o una oficina logra sus objetivos estratégicos. En la PMO propuesta, estos indicadores se conciben como vehículos de transparencia y control, orientados a fortalecer la toma de decisiones y el aprendizaje organizacional.

Los KPIs propuestos se estructuran de la siguiente manera:

1. Eficiencia operativa: Incluye métricas como cumplimiento de plazos, variación presupuestaria, desviaciones de alcance y productividad de los equipos. Estos datos permiten evaluar la capacidad de la PMO para estandarizar la ejecución y reducir la variabilidad, en línea con el enfoque de “control de desempeño” de Kerzner (2017).
2. Eficacia estratégica: Evalúa el nivel de alineación de los proyectos con los objetivos del área comercial y los beneficios esperados. Aquí, la PMO actúa como garante del valor organizacional, asegurando que los resultados trasciendan la entrega de productos y se traduzcan en impacto medible en el negocio.
3. Madurez y aprendizaje organizacional: Mide la adopción de prácticas, el cumplimiento de políticas, la participación en comités y la consolidación de una cultura de proyectos. Estos indicadores reflejan el avance de la organización en el modelo de madurez OPM3, que propone una transición desde la ejecución aislada hacia la gestión integrada de portafolios.

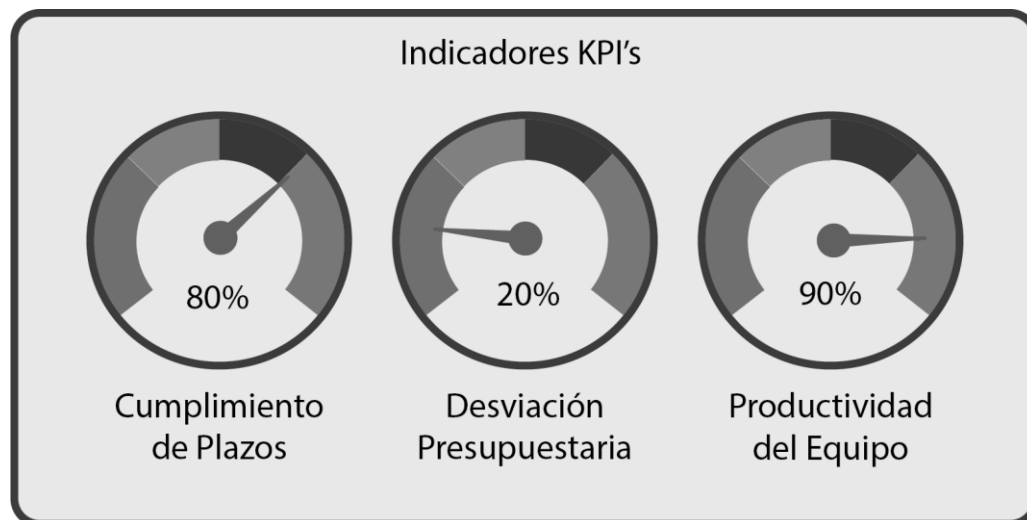
Los mecanismos de seguimiento asociados a estos indicadores se desarrollan en dos niveles. El primero es operativo, con reportes mensuales que utilizan matrices de control y

tableros visuales (dashboards) para comunicar resultados de manera ágil y comprensible. El segundo es estratégico, con revisiones trimestrales ante la alta dirección, donde se analizan tendencias, desviaciones y oportunidades de mejora.

Además, la PMO implementará un repositorio centralizado de desempeño, donde se integran los resultados históricos de cada proyecto, facilitando análisis comparativos y detección de patrones. Este enfoque está alineado con las recomendaciones del PMBOK Guide (PMI, 2021) en cuanto a la gestión del conocimiento y la retroalimentación continua.

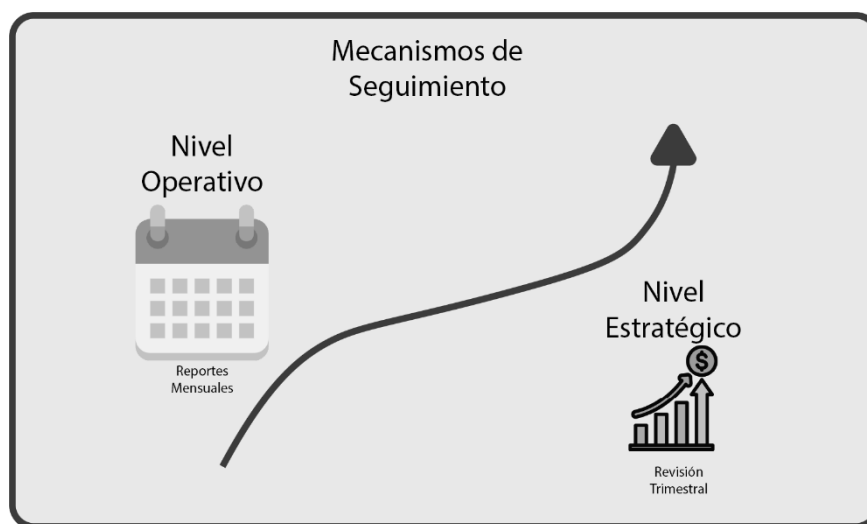
La definición de KPIs y mecanismos de seguimiento no busca imponer control, sino promover una cultura de evidencia y aprendizaje, donde cada indicador funcione como una brújula que orienta el crecimiento de la organización y no como un instrumento correctivo.

Figura 22 *KPIs propuestos*



Nota: La imagen muestra la propuesta de la medición los KPIs. Elaboración propia.

Figura 23 *Mecanismo de seguimiento propuesto*



Nota: La imagen muestra la propuesta de un tablero visual de un mecanismo de seguimiento.

Elaboración propia.

Figura 24 *Mecanismo de seguimiento estratégico propuesto*



Nota: La imagen muestra la propuesta de un tablero visual de un mecanismo de seguimiento estratégico. Elaboración propia.

Figura 25 *Mecanismo de seguimiento operativo propuesto*



Nota: La imagen muestra la propuesta de un tablero visual de un mecanismo de seguimiento operativo. Elaboración propia.

4.4.2 Estrategia de gestión del cambio y mejora continua para la adopción progresiva de la PMO.

Implementar una PMO implica transformar hábitos, estructuras y formas de pensar. Por eso, la estrategia de gestión del cambio propuesta adopta una mirada humanista y progresiva, coherente con los principios de gestión del cambio organizacional descritos en el PMBOK Guide (PMI, 2021), que promueven la participación, la comunicación y la adaptación gradual.

El modelo propuesto se estructura en tres fases evolutivas que acompañan la madurez de la organización:

- **Fase 1 – Sensibilización y confianza:** En esta etapa, la PMO se posiciona como un socio de apoyo más que como un ente fiscalizador. Se introducen herramientas básicas como plantillas, guías, repositorios y se prioriza la

comunicación efectiva para explicar los beneficios de una gestión estandarizada. La meta es generar credibilidad y demostrar resultados rápidos.

- **Fase 2 – Consolidación operativa:** Una vez creada la confianza, se incorporan prácticas de control liviano y reuniones de seguimiento. Se promueven espacios de retroalimentación y aprendizaje, en el que los equipos identifican lecciones y proponen mejoras. Este enfoque se fundamenta en el principio de “gestión iterativa” que el PMI (2021) asocia con los ambientes de agilidad y mejora continua.
- **Fase 3 – Integración estratégica:** La PMO pasa a formar parte de la estructura de gobernanza institucional, contribuyendo a la planificación del portafolio y a la toma de decisiones estratégicas. La gestión del cambio se institucionaliza mediante la aplicación de modelos de madurez y la incorporación de revisiones periódicas que aseguren la sostenibilidad de las prácticas.

La mejora continua acompaña este proceso desde el inicio. En cada fase se aplican revisiones retrospectivas, actualizaciones de procesos y difusión de resultados. Tal como señala Kerzner (2017), una PMO madura no solo gestiona proyectos, sino que aprende de ellos, transformando cada experiencia en un paso hacia una mayor excelencia.

Esta estrategia de cambio busca que la adopción de la PMO sea un proceso natural y orgánico, donde las personas perciban que la gestión de proyectos no impone barreras, sino que ofrece claridad, apoyo y dirección. Solo así la PMO podrá consolidarse como un catalizador real de valor en el área de operación comercial.

Figura 26 Mapa de ruta para la implementación de PMO

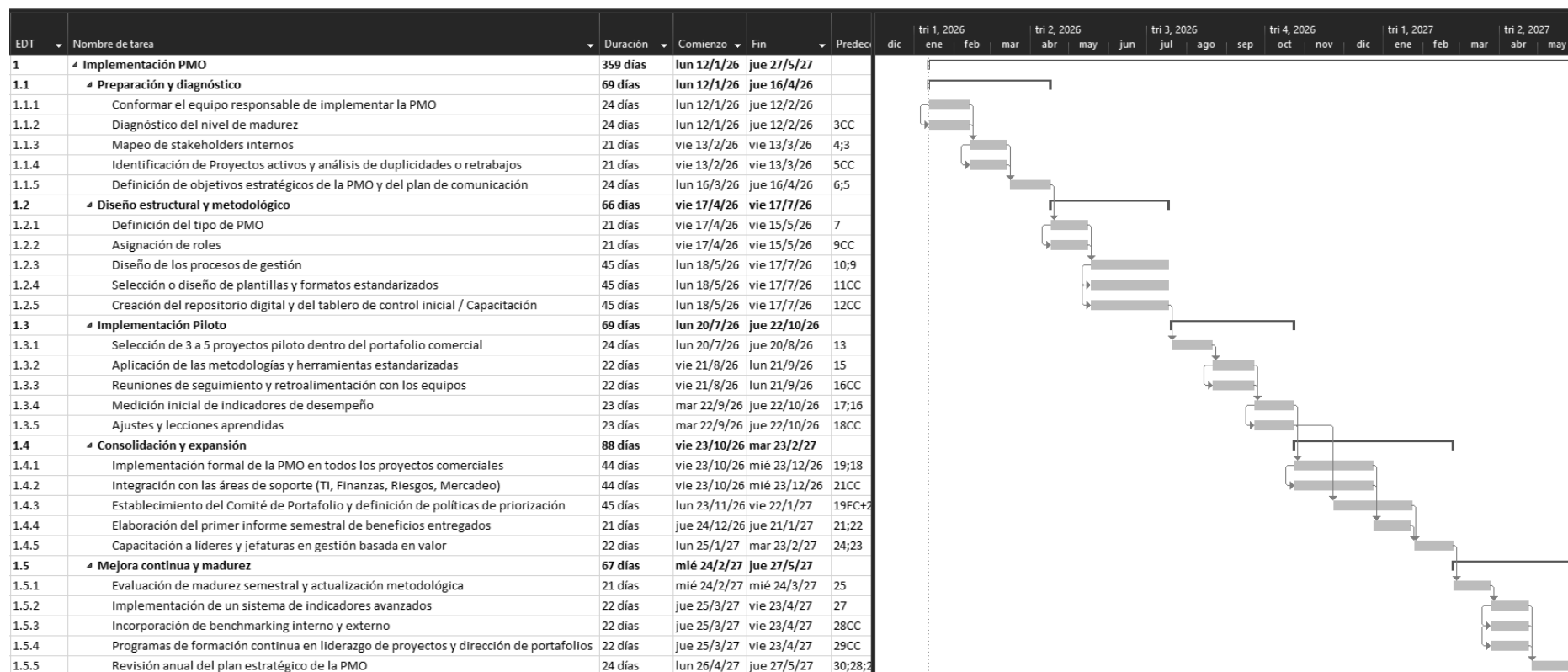
Mapa de ruta para la implementación de la PMO																		
Fases	Etapas	Actividades principales	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Mes 13	Mes 14	Mes 15	Mes 16
Fase 1	Preparación y diagnóstico	Conformar el equipo responsable de implementar la PMO																
		Diagnóstico del nivel de madurez																
		Mapeo de stakeholders internos																
		Identificación de proyectos activos y análisis de duplicidades o retrabajos																
		Definición de objetivos estratégicos de la PMO y del plan de comunicación																
	Diseño estructural y metodológico	Definición del tipo de PMO																
		Asignación de roles																
		Diseño de los procesos de gestión																
		Selección o diseño de plantillas y formatos estandarizados																
		Creación del repositorio digital y del tablero de control inicial / Capacitación																
Fase 2	Implementación Piloto	Selección de 3 a 5 proyectos piloto dentro del portafolio comercial																
		Aplicación de las metodologías y herramientas estandarizadas																
		Reuniones de seguimiento y retroalimentación con los equipos																
		Medición inicial de indicadores de desempeño																
		Ajustes y lecciones aprendidas																
Fase 3	Consolidación y expansión	Implementación formal de la PMO en todos los proyectos comerciales																
		Integración con las áreas de soporte (TI, Finanzas, Riesgos, Mercadeo)																
		Establecimiento del Comité de Portafolio y definición de políticas de priorización																
		Elaboración del primer informe semestral de beneficios entregados																
	Mejora continua y madurez	Capacitación a líderes y jefaturas en gestión basada en valor																
		Evaluación de madurez semestral y actualización metodológica																
		Implementación de un sistema de indicadores avanzados																
		Incorporación de benchmarking interno y externo																
		Programas de formación continua en liderazgo de proyectos y dirección de portafolios																
		Revisión anual del plan estratégico de la PMO																

Nota: Este PFG abarca únicamente la Fase 1, la ejecución de las fases restantes dependerá de la decisión que tome la empresa.

Elaboración propia.

Ahora bien, en la figura que se presenta a continuación, se detalla la ruta crítica correspondiente al desarrollo integral del proyecto, considerando la implementación de todas las fases contempladas en el plan y la duración estimada de cada una de ellas. Asimismo, proporciona una visión estructurada del orden lógico y secuencial de las tareas, facilitando la toma de decisiones estratégicas durante el proceso de implementación.

Figura 27 Ruta crítica de implementación



Nota: Representación de la ruta crítica del proyecto, elaborada con base en la implementación integral de todas las fases, conforme a las etapas definidas durante el desarrollo del PFG.

Estrategias que se recomiendan para llevar a cabo la implementación total de la PMO

- 1. Proteger la ruta crítica desde la gobernanza y la priorización:** Esta estrategia protege la ruta crítica desde la gobernanza del portafolio. Tal y como se ha mencionado en puntos anteriores, el trabajo propone reglas simples para la política de cambios y una matriz de priorización basada en valor estratégico, urgencia regulatoria, capacidad y dependencias. Cualquier iniciativa nueva, cambio de alcance o requerimiento urgente, debería evaluarse preguntando: ¿Impacta o no en las actividades críticas? ¿Desplaza recursos clave de tareas que están en la ruta? Estas preguntas ayudan a evitar el descuido del flujo completo.
- 2. Alinear recursos y capacidades con las fases de madurez:** Esta estrategia ayuda a vincular las actividades críticas con los hitos de madurez. Por ejemplo:
 - Las tareas críticas de la Fase 1 deberían concentrarse en instalar procesos básicos, roles y plantillas comunes, sin intentar abarcar todos los componentes sofisticados desde el día uno.
 - En la Fase 2, las actividades críticas se relacionan con la institucionalización de tableros de seguimiento y la medición sistemática de beneficios.
 - En la Fase 3, las tareas críticas ya apuntan a la integración de la PMO en la gobernanza estratégica y la planificación del portafolio.

- 3. Gestionar el cambio con foco en los hitos críticos:** Esta estrategia identifica en el diagrama cuáles hitos requieren intervenciones fuertes de cambio cultural.

Por ejemplo:

- Cuando se introduce el uso obligatorio de plantillas homologadas (acta, plan base, registro de riesgos, plan de comunicaciones, etc), tiene sentido planificar talleres breves, acompañamiento individual a jefaturas y ejemplos concretos de “antes y después”.
- Cuando se empiezan a utilizar dashboards y mecanismos de seguimiento operativo y estratégico, conviene preparar espacios de lectura conjunta de los indicadores, donde no solo se muestren números, sino que se conversen implicaciones y decisiones.

- 4. Convertir el seguimiento en un hábito:** El punto clave para esta estrategia es instalar espacios de seguimiento que se sientan útiles para los equipos. Por ejemplo:

- Reuniones operativas mensuales para revisar tableros visuales, donde la conversación se centre en qué ayudas se necesitan para liberar cuellos de botella de la ruta crítica y no solo en justificar retrasos.
- Revisiones trimestrales con la alta dirección enfocadas en tendencias, beneficios y decisiones de portafolio, más que un micro gestionar cada tarea.

- 5. Gestionar riesgos y restricciones sobre la ruta crítica:** Esta estrategia consiste en priorizar la identificación y tratamiento de riesgos justo sobre las actividades críticas. El uso del registro de riesgos, con análisis de probabilidad e impacto, responsable y fecha objetivo, da la estructura mínima para hacerlo. No se trata de listar decenas de riesgos, sino de enfocarse en aquellos que

realmente podrían quebrar la ruta crítica: demora en la aprobación de la estructura de la PMO, falta de disponibilidad de jefaturas para talleres importantes, resistencias explícitas a la estandarización, entre otros.

- 6. Anclar la mejora continua a la experiencia real:** Esta estrategia es muy concreta, cada vez que se complete un tramo importante de la ruta crítica (por ejemplo, el diseño y validación de plantillas, la puesta en marcha del tablero operativo o la primera revisión estratégica trimestral), se debería cerrar con una breve sesión de lecciones aprendidas, utilizando la fecha diseñada para tal fin. Lo que ahí se capture, no debería quedar en un archivo olvidado, sino retroalimentar directamente el plan base, los procesos y, si es necesario, ajustar la propia ruta crítica.

Si la organización combina una gobernanza coherente, una gestión del cambio cercana a las personas, un seguimiento útil, una mirada honesta sobre los riesgos y un compromiso real con la mejora continua, la ruta crítica dejará de ser un diagrama estático y se convertirá en un camino viable para que la PMO llegue a concretarse y aportar valor sostenible al área de operación comercial.

5 Conclusiones

1. El diagnóstico permitió concluir, que las principales brechas estuvieron asociadas a la ausencia de un marco metodológico unificado, la trazabilidad débil de resultados, esfuerzos dispersos entre áreas, cierres poco formalizados y un uso fragmentado de herramientas tecnológicas. Al mismo tiempo, se identificó apertura al cambio e interés por mejorar, lo cual fortaleció la viabilidad del diseño propuesto.
2. Aunque el trabajo sustentó la pertinencia del diseño con teoría, buenas prácticas y evidencia interna, el alcance se mantuvo en el terreno del diseño: el impacto no pudo afirmarse empíricamente debido a restricciones como acceso limitado a información sensible, disponibilidad parcial de informantes y ausencia de una prueba piloto. Lejos de debilitar el estudio, este límite dejó un punto honesto: la PMO propuesta requerirá implementación responsable y seguimiento sistemático para demostrar, con datos reales, el valor que se proyecta.
3. Se determinó que no cualquier PMO encaja en el contexto de la entidad en estudio: una estructura rígida o sobredimensionada habría agregado fricción. Por eso, la alternativa más coherente fue una PMO de Control y Apoyo, con maduración progresiva y cercanía a las personas, porque equilibra estandarización con acompañamiento sin caer en burocracia.
4. El diseño de una PMO para el área comercial resultó pertinente y necesario para ordenar la gestión de iniciativas estratégicas, porque la realidad diagnosticada mostró una mezcla muy humana: presión operativa, decisiones con información dispersa y, a la vez, capacidades internas listas para madurar si se les da estructura. En otras palabras, no se trató de “crear una oficina”, sino de construir un puente entre estrategia y ejecución para lograr mayor previsibilidad y control,

coherente con la lógica de creación de valor y dirección moderna de proyectos planteada por el PMI.

5. Fue posible formular una propuesta de PMO realista y alineada con la estrategia comercial, definiendo una oficina que acompaña y orienta, en lugar de convertirse en un filtro pesado. El diseño planteado integró funciones y mecanismos para estandarizar la ejecución, fortalecer la coordinación y sostener la transparencia operativa.
6. La hoja de ruta por fases, la definición de indicadores clave y los mecanismos de seguimiento aportaron un camino gradual, medible y sostenible para la adopción de la PMO. Además, se consideró que el componente de gestión del cambio resultó crítico: no bastó con “tener plantillas”, sino con instalarlas en la rutina real de trabajo, donde los equipos sienten la presión del día a día. Bajo este enfoque, los KPIs y revisiones periódicas se entendieron como conversaciones útiles para aprender y ajustar, no como simples reportes para “cumplir”.

6 Recomendaciones

1. Para atacar la ausencia de marco metodológico unificado sin sobrecargar al equipo, se recomienda iniciar con un estándar liviano: Acta del proyecto, EDT o alcance acordado, cronograma base, matriz de riesgos y cierre con lecciones aprendidas.
2. Como la trazabilidad fue una debilidad clara, se recomienda definir desde el inicio un identificador único por iniciativa / proyecto, una estructura estándar de carpetas y un registro de beneficios con evidencia mínima (qué cambió, cómo se midió, quién valida). Esto no tiene que ser perfecto al inicio, pero sí consistente.
3. Al existir poca formalización de cierres, se recomienda institucionalizar un checklist de cierre: entregables aprobados, lecciones aprendidas, métricas finales vs plan, riesgos ocurridos y beneficios comprometidos.
4. Para enfrentar el uso fragmentado de herramientas tecnológicas, se recomienda seleccionar un set mínimo oficial (gestión de tareas, repositorio documental, tableros y reporte ejecutivo) y publicar un estándar de uso: qué se registra, dónde, con qué periodicidad y quién lo cuida.
5. Como se busca un modelo más estratégico y transparente, se recomienda establecer un canal formal para registrar iniciativas, evaluarlas con criterios simples (valor esperado, urgencia, esfuerzo, riesgo, dependencias) y priorizarlas en un comité liviano.
6. Dado que la PMO propuesta debe ser realista y evitar convertirse en barrera burocrática, se recomienda definir un documento breve que deje claro: propósito, servicios iniciales, límites de autoridad, criterios de escalamiento y responsabilidades.

7. Como el alcance fue diseño y no se puede afirmar impacto empíricamente, se recomienda crear un plan de evaluación: línea base, métricas (tiempo / costo, cumplimiento de alcance, satisfacción, retrabajo), periodo de medición y criterios de decisión para escalar o ajustar.
8. Al plantearse la PMO como evolutiva y por etapas, se recomienda realizar retrospectivas trimestrales (qué funcionó, qué no sirvió, qué simplificar) y un backlog de mejoras. Esto mantiene la PMO “viva”, cercana a las personas y con capacidad real de madurar sin volverse rígida.

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

El concepto de desarrollo sostenible se ha convertido en uno de los pilares centrales para orientar las decisiones globales, empresariales y comunitarias en las últimas décadas. Este enfoque promueve un equilibrio entre crecimiento económico, bienestar social y protección ambiental. En el ámbito de la gestión de proyectos, su relevancia radica en que cualquier iniciativa, sin importar su sector o alcance, genera impactos que puedan contribuir, o, por el contrario, restar capacidad a los sistemas naturales y sociales para mantenerse en el tiempo.

En paralelo, el desarrollo regenerativo ha surgido como una evolución natural del pensamiento sostenible. Mientras la sostenibilidad busca mantener y no deteriorar el capital y social existente, el desarrollo regenerativo se propone restaurar, renovar y fortalecer esos sistemas, de manera que queden en mejores condiciones que antes de la intervención. En la gestión de proyectos, esto implica diseñar soluciones que no se limiten a mitigar impactos negativos, sino que generen beneficios netos adicionales para el entorno en el que operan.

La importancia de considerar ambos enfoques en la gestión de proyectos es doble. Por un lado, el desarrollo sostenible garantiza que los proyectos se alineen con compromisos globales como la Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de las Naciones Unidas, asegurando que las decisiones técnicas y estratégicas no comprometan el futuro. Por otro lado, el desarrollo regenerativo impulsa a las organizaciones a ir más allá del “no dañar”, transformando sus proyectos en catalizadores de regeneración ambiental, unión social y resiliencia económica.

En el caso específico de la formulación de una Oficina de Dirección de Proyectos (PMO) para el área de operación comercial de una entidad financiera, estos conceptos no se aplican únicamente a la infraestructura física o a la gestión de recursos materiales, sino a la manera en que los procesos, decisiones y proyectos que la PMO gestione, contribuirán a la sostenibilidad y regeneración del sistema social y económico donde opera la institución.

Relación del proyecto con el desarrollo sostenible:

La ejecución de la PMO tiene un efecto directo en la optimización de recursos, la transparencia en la gestión y la reducción de ineficiencias. Esto, desde la perspectiva sostenible, se traduce en:

- Eficiencia en el uso de recursos financieros: priorizando proyectos que generen mayor impacto social y económico con menor costo ambiental y administrativo.
- Fortalecimiento de capacidades humanas: mediante la capacitación en buenas prácticas de gestión de proyectos, contribuyendo al desarrollo profesional y la empleabilidad.
- Fomento de alianzas estratégicas: colaborando con otras áreas e instituciones para proyectos que tengan un alcance social más amplio.

Durante la operación de la PMO, la sostenibilidad se reflejará en su capacidad para institucionalizar procesos que prioricen el impacto a largo plazo, minimicen desperdicios (tiempo, esfuerzo, presupuesto) y aseguren que cada iniciativa cuente con métricas claras para evaluar su aporte a los ODS.

Relación del proyecto con el desarrollo regenerativo:

Si bien el área de operación comercial no gestiona directamente proyectos de restauración ambiental, su rol en el financiamiento y apoyo a iniciativas puede actuar como un motor de regeneración social y económica.

Por ejemplo:

- Regeneración social: al facilitar el financiamiento de proyectos que mejoren la calidad de vida de comunidades específicas, no solo se atiende una necesidad presente, sino que crean condiciones para que esas comunidades prosperen en el futuro.

- Regeneración económica: la PMO puede priorizar y dar seguimiento a proyectos que fomenten la innovación, la competitividad y la creación de empleo estable y digno.
- Regeneración organizacional: mediante la implementación de metodologías que fortalezcan la resiliencia interna, la colaboración y la capacidad de adaptación de la entidad frente a cambios del entorno.

Posibles efectos favorables y desfavorables:

Efectos favorables:

- Reducción de desperdicios de tiempo y recursos en la ejecución de proyectos.
- Incremento del impacto social de las iniciativas financiadas o gestionadas.
- Generación de datos e indicadores para medir beneficios a largo plazo.
- Mejora de la reputación institucional al enfocarse con compromisos globales de sostenibilidad.

Efectos desfavorables:

- Riesgo de priorizar proyectos con retorno financiero rápido sobre otros con alto impacto social o ambiental a largo plazo.
- Posible resistencia al cambio por parte del personal, afectando la implementación inicial.

Medidas de mitigación:

- Incorporar criterios de sostenibilidad y regeneración como parte de la matriz de priorización de proyectos de la PMO.
- Establecer un plan de gestión del cambio con capacitación continua y comunicación clara.
- Implementar mecanismos de retroalimentación y revisión periódica de objetivos para asegurar el equilibrio entre beneficios económicos, sociales y ambientales.

Al integrar estos enfoques en la planificación, ejecución y evaluación de proyectos, la organización no solo optimiza sus resultados internos, sino que amplifica su contribución al bienestar colectivo y a la regeneración del entorno en el que está incluida.

7.1 Relación del proyecto con los objetivos de Desarrollo Sostenible

Los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) forman parte de la Agenda 2030 adoptada por la Asamblea General de las Naciones Unidas en setiembre de 2015. Se constituyeron un conjunto de 17 metas globales que buscan erradicar la pobreza, proteger el planeta y asegurar prosperidad para todos, bajo el principio de “no dejar a nadie atrás” (Naciones Unidas, 2015). Cada ODS cuenta con metas específicas a cumplir antes del año 2030 y su logro requiere la colaboración entre gobiernos, sector privado, sociedad civil y ciudadanía.

La finalidad de los ODS es ofrecer un marco común que oriente políticas, inversiones y acciones hacia un desarrollo equilibrado entre lo social, lo económico y lo ambiental. En el contexto de la gestión de proyectos, su integración asegura que las iniciativas no solo persigan objetivos internos, sino que contribuyan a metas colectivas de largo plazo.

En el caso de este PFG, la relación con los ODS se analiza desde tres perspectivas:

- La ejecución del proyecto: actividades necesarias para establecer la PMO.
- El producto: la propia PMO como estructura funcional dentro de la organización.
- La operación y mantenimiento: funcionamiento continuo de la PMO y su gestión de proyectos a lo largo del tiempo.

A continuación, se detalla la relación con cada ODS:

1. Fin de la pobreza

Finalidad: Erradicar la pobreza en todas sus formas y en todo el mundo.

Relación: La PMO, al priorizar y dar seguimiento a proyectos de financiamiento para vivienda y desarrollo socioeconómico, contribuye a mejorar la estabilidad económica de familias, reduciendo su vulnerabilidad.

2. Hambre cero

Finalidad: Poner fin al hambre, lograr la seguridad alimentaria y mejorar la nutrición.

Relación: Al implementarse la PMO, se necesitarán más recursos humanos y por ende habrá generación de empleo, lo que ayudará a las familias a tener una estabilidad económica.

3. Salud y bienestar

Finalidad: Garantizar una vida sana y promover el bienestar para todas las personas, desde niños hasta adultos.

Relación: La PMO contribuirá a financiar proyectos que mejoren las condiciones habitacionales, lo que impacta positivamente en la salud física y bienestar general de las personas.

4. Educación de calidad

Finalidad: Garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad.

Relación: La PMO incluirá programas de capacitación interna en gestión de proyectos, fortaleciendo competencias técnicas y profesionales del personal.

5. Igualdad de género

Finalidad: Lograr la igualdad entre los géneros y empoderar a todas las mujeres y niñas.

Relación: La PMO aplicará criterios de igualdad en la asignación de proyectos, evitando sesgos de género y promoviendo oportunidades equitativas.

6. Agua limpia y saneamiento

Finalidad: Garantizar la disponibilidad de agua y saneamiento para todos

Relación: En la medida en que la PMO supervise proyectos de vivienda que incluyan instalaciones de agua potable y saneamiento adecuadas.

7. Energía asequible y no contaminante

Finalidad: Garantizar el acceso a energía asequible, fiable, sostenible y moderna.

Relación: Posible impacto indirecto si la PMO prioriza o promueve criterios de eficiencia energética en proyectos de infraestructura financiados por la entidad.

8. Trabajo decente y crecimiento económico

Finalidad: Promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, y el empleo pleno y productivo.

Relación: La PMO optimizará la gestión de proyectos que generen empleo y fortalezcan la economía local a través de financiamientos.

9. Industria, innovación e infraestructura

Finalidad: Construir infraestructuras resilientes, promover la industria inclusiva y fomentar la innovación.

Relación: Al coordinar proyectos que mejoren infraestructura habitacional y faciliten la innovación en procesos internos de gestión.

10. Reducción de las desigualdades

Finalidad: Reducir la desigualdad en y entre los países.

Relación: Al garantizar igualdad de acceso a financiamiento y beneficios de proyectos, sin distinción de género, rango o ubicación.

11. Ciudades y comunidades sostenibles

Finalidad: Lograr que las ciudades sean inclusivas, seguras y sostenibles.

Relación: Mediante la supervisión de proyectos de vivienda y desarrollo urbano que cumplan criterios de sostenibilidad.

12. Producción y consumo responsables

Finalidad: Garantizar modalidades de consumo y producción sostenibles.

Relación: Al promover buenas prácticas en la ejecución de proyectos (uso eficiente de materiales, control de costos y reducción de desperdicios).

13. Acción por el clima

Finalidad: Adoptar medidas urgentes para combatir el cambio climático y sus efectos.

Relación: Potencial, si la PMO incorpora políticas para evaluar la huella ambiental de los proyectos financiados.

14. Vida submarina

Finalidad: Conservar y utilizar sosteniblemente los océanos y recursos marinos.

Relación: En la medida en que la PMO supervise proyectos de vivienda que incluyan los respectivos permisos municipales y constructivos, con el fin de no contaminar los mantos acuíferos.

15. Vida de ecosistemas terrestres

Finalidad: Gestionar sosteniblemente los bosques, luchar contra la desertificación y detener la pérdida de biodiversidad.

Relación: En la medida en que la PMO supervise proyectos de vivienda que incluyan los respectivos permisos municipales y constructivos, con el fin de no invadir zonas de conservación.

16. Paz, justicia e instituciones sólidas

Finalidad: Promover sociedades pacíficas e inclusivas y garantizar el acceso a la justicia.

Relación: Mediante prácticas de transparencia, rendición de cuentas y equidad en la gestión de proyectos.

17. Alianzas para lograr los objetivos

Finalidad: Fortalecer los medios de ejecución y revitalizar la alianza mundial para el desarrollo sostenible.

Relación: Al fomentar la colaboración con actores públicos y privados para desarrollar proyectos conjuntos con alto impacto social.

7.2 Análisis del proyecto de acuerdo con el Estándar P5

El estándar P5 es una metodología desarrollada por el Green Project Management (GPM) que busca integrar de forma sistemática la sostenibilidad en la gestión de proyectos. Su nombre, proviene de las cinco dimensiones que se analizan, que son Personas, Planeta, Prosperidad, Procesos y Productos, las cuales permiten evaluar los impactos de un proyecto más allá de los indicadores clásicos de alcance, tiempo y costo (GPM, 2021).

A diferencia de enfoques tradicionales que se concentran en la eficiencia operativa o el cumplimiento de contratos, el P5 propone un marco holístico que contempla los efectos a corto, mediano y largo plazo sobre el entorno social, ambiental y económico. De esta manera, el análisis de impacto mitiga daños, maximiza beneficios y genera valor sostenible para todas las partes interesadas.

El enfoque P5 es complementario a los marcos tradicionales, ya que introduce dimensiones que históricamente no habían sido tratadas con la misma prioridad que los factores técnicos. Al integrar variables como bienestar laboral, equidad, preservación de ecosistemas, prosperidad económica, y sostenibilidad de procesos y productos, este estándar amplía la mirada sobre el verdadero impacto de un proyecto.

El análisis de impacto con P5 es un proceso estructurado que identifica, evalúa y gestiona los efectos positivos y negativos que un proyecto puede tener en cada una de las cinco dimensiones:

- **Personas:** Evalúa cómo el proyecto afecta el bienestar, la seguridad, las oportunidades y la calidad de vida de los colaboradores, clientes, comunidades y otros grupos sociales.
- **Planeta:** Analiza el uso de recursos naturales, emisiones, gestión de residuos y cualquier impacto ambiental, buscando minimizar daños y potenciar prácticas regenerativas.
- **Prosperidad:** Mide el aporte económico del proyecto, la generación de empleo, la innovación y el fortalecimiento de economías locales.
- **Procesos:** Examina la forma en que se gestionan las actividades, asegurando que sean éticas, eficientes y alineadas con la sostenibilidad.
- **Productos:** Considera las características del producto o servicio resultante, su ciclo de vida, mantenimiento y su huella social y ambiental.

En la práctica, este análisis implica identificar los posibles impactos en cada dimensión, luego clasificarlos como positivos o negativos. En dado caso, se debe diseñar estrategias para potenciar los beneficios y mitigar los riesgos y por último definir métricas e indicadores para el seguimiento. El análisis P5 no se limita a un ejercicio técnico o documental, sino que constituye una herramienta estratégica.

Uno de sus puntos más importantes es que conecta el proyecto con los ODS de la Agenda 2030, asegurando alineación con metas globales, además de identificar oportunidades de innovación, por ejemplo, integrando soluciones digitales para mejorar la experiencia del cliente y reducir costos operativos.

Por otro lado, se promueve la resiliencia organizacional, al considerar factores externos como cambios regulatorios, crisis económicas o emergencias ambientales. También asegura un legado positivo, de forma que los beneficios del proyecto se mantengan más allá de su ejecución, especialmente en la operación continua de la PMO.

Categoría Impacto a las personas:

Prácticas laborales y trabajo decente

La implementación de la Oficina de Dirección de Proyectos (PMO) en el área de operación comercial de la entidad financiera busca no solo optimizar la gestión de proyectos, sino también generar condiciones laborales más estructuradas, transparentes y sostenibles para quienes participan en su ejecución y operación. No obstante, durante el ciclo de vida del proyecto y del producto pueden presentarse riesgos que impacten el bienestar del personal y de las partes interesadas. Los cinco más relevantes son:

- Sobrecarga laboral durante la transición a la nueva estructura de gestión.
 Riesgo: El personal puede experimentar sobrecarga debido a la adaptación a nuevos procesos, métricas y herramientas.
 Estrategia de respuesta: Establecer un plan de implementación gradual, con capacitaciones progresivas y distribución equitativa de tareas.
- Resistencia al cambio por parte de colaboradores con metodologías previas.
 Riesgo: Rechazo a las nuevas prácticas, reduciendo la adopción efectiva de la PMO.
 Estrategia de respuesta: Aplicar gestión del cambio basada en comunicación clara de beneficios y participación en talleres de co-creación de procesos.
- Falta de competencias en gestión de proyectos y herramientas tecnológicas.
 Riesgo: Brechas de conocimiento que dificulten la correcta aplicación de metodologías.

Estrategia de respuesta: Implementar un programa continuo de formación.

- Desmotivación por percepción de control excesivo.

Riesgo: Los colaboradores pueden interpretar la PMO como una instancia de fiscalización más que de apoyo.

Estrategia: Posicionar la PMO como facilitadora, destacando su papel en brindar soporte y recursos para el éxito de los proyectos.

- Rotación de personal importante durante la implementación.

Riesgo: Pérdida de conocimiento crítico y retrasos en la adopción de la PMO.

Estrategia de respuesta: Desarrollar un plan de retención de talento.

En términos de desarrollo de competencias locales y aprendizaje organizacional, la PMO fomentará la profesionalización del personal en gestión de proyectos, incrementando la capacidad interna para liderar iniciativas estratégicas.

Sociedad y clientes

El impacto de la PMO trasciende a los colaboradores internos, alcanzando a comunidades locales, usuarios finales y clientes. Al gestionar de manera más eficiente proyectos de financiamiento para vivienda, la PMO contribuirá a mejorar las condiciones de vida de los beneficiarios, incrementando su estabilidad social y económica.

Posibles impactos positivos:

- Mayor agilidad en la aprobación y ejecución de proyectos de vivienda.
- Transparencia en la priorización y asignación de recursos.
- Mejora en la experiencia del cliente gracias a procesos más claros y trazables.
- Mesas de trabajo con representantes de beneficiarios para recopilar retroalimentación.
- Encuestas de satisfacción antes y después de la implementación de proyectos.

- Canales digitales para que clientes y comunidades puedan expresar sus necesidades y sugerencias.

Con respecto a la protección de datos del cliente, la PMO integrará controles basados en estándares internacionales de seguridad de la información, para salvaguardar información personal y financiera, incluyendo:

- Políticas de acceso basado en roles.
- Cifrado de datos en tránsito y en reposo.
- Auditorías periódicas de seguridad y cumplimiento normativo.

Derechos humanos

El proyecto de la PMO se alinea con los principios de dignidad, diversidad, equidad e inclusión al garantizar igualdad de acceso a oportunidades de participación y desarrollo profesional.

Medidas para prevenir discriminación y prácticas inadecuadas:

- Políticas explícitas de tolerancia cero frente al acoso y la discriminación, comunicadas desde el inicio.
- Procedimientos confidenciales para reportar incidentes.
- Capacitación obligatoria en DDEI para todo el personal involucrado en la PMO.
- Monitoreo de indicadores de equidad en distribución de roles y asignación de proyectos.

Comportamiento ético

La transparencia y la integridad son pilares para el éxito de la PMO. Los cinco riesgos principales y sus estrategias son:

- Conflictos de interés en la selección de proyectos, donde se puede establecer un comité de evaluación multidisciplinario y publicar criterios de selección.

- Prácticas de corrupción en adquisiciones, su estrategia podría ser implementar licitaciones abiertas con trazabilidad documental y auditoría externa.
- Falta de competencia justa entre proveedores, se podría publicar reglas claras de participación y puntajes de evaluación.
- Opacidad en la asignación de recursos, la estrategia podría incluir el uso de sistemas digitales de gestión con reportes públicos de avance y uso de fondos.
- Riesgo de maquillaje de reportes de sostenibilidad, se podría validar toda comunicación ambiental con datos verificables y auditorías independientes.

Categoría Impacto al Planeta:

Evaluación de Huella de Carbono y Estrategias de Mitigación

La implementación y operación de la PMO, aunque no sea intensiva en procesos industriales, genera emisiones de gases de efecto invernadero (GEI) en tres áreas principales:

- Consumo de energía en oficinas y centros de datos: Uso de electricidad en estaciones de trabajo, climatización y servidores. Se propone medir el consumo con dispositivos inteligentes, optimizar la virtualización y compensar mediante proyectos de energía renovable y reforestación.
- Transporte y logística: Desplazamientos de personal y consultores. Se priorizarán reuniones virtuales, transporte compartido y uso de medios sostenibles, compensando las emisiones con programas locales de plantación de árboles.
- Operación del producto final: Uso continuo de sistemas digitales en la nube. Se recomienda migrar a proveedores con certificaciones de energía limpia y optimizar el almacenamiento de datos.

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

El proyecto evaluó el consumo de recursos naturales y detectó áreas de mejora:

- Agua: Instalación de dispositivos ahorradores y prácticas de recolección pluvial.
- Calidad del aire y agua: Fomento de criterios ambientales en los proyectos gestionados por la PMO.
- Biodiversidad: Inclusión de medidas de preservación en proyectos financiados que puedan impactar ecosistemas.

Se prioriza un enfoque de diseño circular en adquisiciones, utilizando materiales reciclables y proveedores con certificaciones ambientales.

Economía Circular y Gestión de Residuos

La PMO adoptará una política “paperless”, fomentando el uso de plataformas digitales para reducir el consumo de papel. Los equipos se mantendrán mediante programas de reutilización interna y se establecerán convenios con gestores autorizados para la disposición de residuos electrónicos, asegurando prácticas libres de contaminación.

La disposición final de activos se hará cumpliendo las normativas locales de gestión de residuos peligrosos y electrónicos, evitando contaminación por metales pesados o componentes tóxicos.

Eficiencia Energética y Energías Renovables

El consumo energético proviene principalmente de equipos informáticos e iluminación. Las acciones incluyen: uso de equipos con certificación Energy Star, iluminación LED con sensores, integración progresiva de paneles solares y contratación de energía limpia certificada.

Estas acciones no solo reducirán la huella ambiental, sino que también podrán generar ahorros económicos que se reinviertan en innovación tecnológica, alcanzando un potencial de contribución energética neta positiva en el largo plazo.

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

La estrategia de adquisiciones priorizará proveedores locales para reducir emisiones por transporte y fomentar la economía regional. Las actividades relacionadas con proyectos deberán prevenir la erosión del suelo, proteger cuerpos de agua y minimizar el impacto acústico en comunidades cercanas. Además, se utilizarán medios digitales para la coordinación y comunicación, evitando desplazamientos innecesarios.

Este enfoque garantizará que la cadena de suministro y las operaciones de la PMO se mantengan alineadas con principios de sostenibilidad ambiental y responsabilidad social.

Categoría Impacto a la Prosperidad

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

La implementación de la PMO no solo aporta beneficios financieros por la optimización en la gestión de proyectos, sino que también genera valor social y ambiental.

- Económico: Reducción de costos operativos por eficiencia en la planificación, disminución de retrasos y optimización de recursos, lo que puede traducirse en ahorros estimados del 15-20% en el presupuesto anual de proyectos.
- Social: Mejora en la coordinación de proyectos orientados a vivienda para miembros de la fuerza pública, impactando positivamente su calidad de vida, estabilidad familiar y acceso a comunidades mejor planificadas.
- Ambiental: Promoción de criterios de sostenibilidad en los proyectos gestionados, reduciendo la huella ambiental mediante políticas de eficiencia energética y uso responsable de materiales.

Resiliencia y Flexibilidad ante incertidumbres

La PMO está diseñada para adaptarse ante cambios en el entorno operativo, integrando:

- Planes de continuidad de negocio para emergencias sanitarias o desastres naturales.
- Protocolos de contingencia ante fluctuaciones del mercado o cambios regulatorios.
- Monitoreo constante del portafolio para priorizar proyectos estratégicos según el contexto.

Esta capacidad de ajuste rápido fortalece la resiliencia institucional y asegura que los objetivos estratégicos se cumplan aún bajo condiciones adversas.

Impacto Económico Local y Agilidad Empresarial

La puesta en marcha de la PMO generará un impacto directo en la economía local al priorizar la contratación de proveedores, consultores y servicios especializados provenientes de la región, lo que contribuirá a dinamizar la actividad económica del entorno inmediato. Esta estrategia fomenta la creación de empleo calificado y el desarrollo de competencias técnicas en áreas como la gestión de proyectos, tecnologías de información y control de calidad.

Además, al incorporar metodologías ágiles y herramientas tecnológicas de última generación, mejora la capacidad de respuesta de la organización frente a cambios en el mercado y demandas emergentes. Esto permite que los proyectos gestionados se adapten con rapidez a nuevos requisitos normativos, oportunidades de negocio o cambios en las necesidades de los beneficiarios.

Beneficios Indirectos y Estimulación del Mercado

A largo plazo, la PMO contribuirá a:

- Consolidar procesos más transparentes y eficientes en el sector financiero.
- Incrementar la confianza de beneficiarios y socios estratégicos.
- Fomentar la innovación tecnológica en la gestión de proyectos.

Ampliar la demanda de soluciones digitales y sostenibles en el mercado, impulsando un ecosistema más competitivo y responsable.

Modelado de Sostenibilidad y Reporte ESG

El proyecto se alinea con los objetivos de sostenibilidad institucional, aportando indicadores clave para reportes ESG (Environmental, Social, Governance). Entre los datos a reportar se incluyen:

- Ambientales: reducción de consumo energético y emisiones.
- Sociales: número de beneficiarios directos e indirectos, satisfacción de usuarios.
- Gobernanza: mejoras en transparencia y procesos internos.

Estos resultados serán integrados en informes anuales, fortaleciendo la reputación institucional y el cumplimiento de estándares internacionales.

7.3 Relación del proyecto con las dimensiones del Desarrollo Regenerativo

El desarrollo regenerativo es un enfoque integral que busca no solo mitigar los impactos negativos de las actividades humanas, sino también restaurar, revitalizar y potenciar los sistemas naturales, sociales y económicos con los que interactúa un proyecto. A diferencia de la sostenibilidad, que se orienta a mantener el equilibrio evitando deterioros adicionales, el desarrollo regenerativo tiene como objetivo que cada acción deje el entorno mejor que antes, fortaleciendo su resiliencia y capacidad de regeneración.

En el ámbito de la gestión de proyectos, y específicamente en el diseño de una Oficina de Dirección de Proyectos (PMO) para el área de operación comercial de una entidad financiera, la validación desde la perspectiva regenerativa cobra relevancia por dos razones. En primer lugar, una PMO actúa como centro estratégico que define políticas, metodologías y criterios de priorización que influyen directamente en la cartera de proyectos que la organización ejecuta. En segundo lugar, las decisiones de esta oficina pueden amplificar

impactos positivos o mitigar riesgos negativos en las dimensiones ambiental, social, económica, cultural, política y espiritual, tanto en la fase de ejecución de los proyectos como durante la operación y mantenimiento de sus productos finales.

Aplicar un análisis regenerativo en este contexto significa evaluar cómo las iniciativas impulsadas o supervisadas por la PMO pueden generar beneficios tangibles como el uso eficiente de recursos en proyectos de infraestructura tecnológica, inclusión financiera para sectores vulnerables o promoción de buenas prácticas éticas, y cómo pueden minimizar riesgos como la exclusión digital, el sobreconsumo energético o la pérdida de confianza de los clientes.

Dimensión Ambiental

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

Aunque la PMO no ejecuta directamente proyectos de infraestructura, su rol de supervisión y lineamientos puede garantizar que los proyectos financiados integren prácticas de restauración de ecosistemas, revegetación y reducción de emisiones.

- **¿Cómo se afectan los límites planetarios con mi proyecto? (biodiversidad, cambio climático, acidificación de los océanos, fósforo y nitrógeno (agroquímicos), agua dulce, cambio en el uso de la tierra y el ozono).**

Se considera la biodiversidad mediante la exigencia de evaluaciones de impacto ambiental en proyectos de construcción; el cambio climático se aborda promoviendo eficiencia energética; el uso del agua dulce se regula con tecnologías ahorradoras; y se evitan impactos en el uso del suelo mediante planificación responsable, de forma tal que se pueda implementar un protocolo interno para rechazar proyectos que no cumplan con estándares ambientales mínimos y exigir planes de compensación ecológica.

Dimensión Social

- **¿Cómo mi proyecto promueve una vida digna a todos los habitantes del planeta? – según ODS**

La PMO propuesta fomenta una vida digna al establecer criterios que prioricen proyectos financieros inclusivos, especialmente aquellos que faciliten el acceso a productos y servicios a personas en situación de vulnerabilidad o con limitado acceso a la banca tradicional. Esto no solo mejora la calidad de vida de los clientes directos, sino que también impulsa la cohesión social al reducir brechas de acceso. Se deben evitar que los criterios de priorización de proyectos se limiten solo a la rentabilidad económica inmediata. Incorporar indicadores de impacto social que ponderen el valor de las iniciativas más allá del retorno financiero.

Dimensión Económica

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

La PMO está diseñada para priorizar proyectos que tengan un impacto positivo en la inclusión financiera, como el desarrollo de microcréditos a bajo interés, programas de financiamiento para vivienda social o soluciones tecnológicas que reduzcan los costos de acceso a servicios bancarios. Esto permite que sectores históricamente excluidos puedan acceder a oportunidades económicas que mejoren su calidad de vida.

- **¿Cómo mi proyecto disminuye la brecha económica?**

Al estandarizar criterios para la aprobación de proyectos orientados a la democratización de servicios financieros, la PMO facilita que más personas tengan acceso a productos competitivos, reduciendo las desigualdades en el acceso al crédito y fomentando la movilidad económica.

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

Aunque la entidad trabaja principalmente con moneda local, la PMO puede impulsar proyectos piloto que exploren alternativas como monederos digitales o programas de puntos canjeables por bienes y servicios, fomentando economías complementarias en comunidades específicas.

Como medida de mitigación, se puede garantizar que las innovaciones financieras se acompañen de procesos educativos y soporte técnico para evitar exclusión tecnológica y sobreendeudamiento.

Dimensión Espiritual

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

La PMO puede priorizar proyectos internos que promuevan eventos corporativos en entornos naturales, combinando formación y bienestar, como jornadas de trabajo colaborativo en espacios verdes.

- **¿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?**

Al fomentar metodologías ágiles y espacios de co-creación, la PMO promueve relaciones horizontales y el trabajo colaborativo, tanto entre colaboradores internos como con clientes y comunidades beneficiadas.

- **¿Cómo mi proyecto fomenta espacios de descanso y meditación?**

Puede incluir en el diseño de proyectos la habilitación de áreas de pausa activa o herramientas digitales para promover el bienestar emocional del personal.

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

La PMO puede integrar en los planes de capacitación módulos de autoliderazgo, inteligencia emocional y gestión del estrés, promoviendo un ambiente laboral saludable. Se puede evitar que la presión por cumplir plazos y metas desplace las iniciativas de bienestar; establecer indicadores de calidad de vida laboral.

Dimensión Cultural

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

La PMO puede impulsar patrocinios o integrar en eventos corporativos la participación de artistas locales, fomentando la cultura como elemento de cohesión y orgullo comunitario.

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

Promoviendo programas de mentoría interna donde colaboradores con más experiencia transmitan su conocimiento a equipos jóvenes, asegurando la preservación de saberes.

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

En proyectos de infraestructura o remodelación, garantizar diseños que respeten el paisaje urbano y mantengan niveles aceptables de ruido.

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

Antes de implementar proyectos en comunidades específicas, realizar consultas participativas para asegurar que las soluciones propuestas sean culturalmente apropiadas. Se pueden incluir evaluaciones socioculturales previas a la ejecución de proyectos.

Dimensión Política

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

A través de proyectos de inclusión financiera y programas de educación económica, la PMO fomenta que los beneficiarios tomen decisiones informadas sobre su desarrollo personal y comunitario.

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

La PMO puede establecer como criterio de evaluación la inclusión de mujeres y jóvenes en roles clave dentro de los proyectos, promoviendo liderazgo diverso.

- **¿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?**

En proyectos que impacten a comunidades específicas, incorporar consultas abiertas y mesas de diálogo que incluyan representantes de todos los sectores. Se pueden crear lineamientos claros para la participación comunitaria en todas las fases del ciclo de vida de los proyectos.

Lista de Referencias

- Abiona, A., & Tobiloba, M. (2025). *Risk management in Agile and Waterfall methodology: A comparative study*. ResearchGate. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/393443757_RISK_MANAGEMENT_IN_AGILE_AND_WATERFALL_METHODODOLOGY_A_COMPARATIVE_STUDY
- CEEI Valencia. (2023). *¿Qué es la estrategia empresarial y cuáles son sus niveles?* EmprenemJunts. Recuperado de <https://ceeivalencia.emprenemjunts.es/?n=29816&op=8>
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (5th ed.). SAGE Publications.
- Emeritus.org. (2022). *What is Project Management and How to Become a Successful PM*. Emeritus. Recuperado de <https://emeritus.org/blog/career-guide-what-is-project-management/>
- GPM Global & Project Management Institute. (2021). *Sustainable project management: The GPM practice guide* (3rd ed.). PMI. Recuperado de <https://www.gpm.org/standards-and-publications/sustainable-project-management-the-gpm-practice-guide>
- Hernández Sampieri, R., Mendoza Torres, C. (2023). *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativas, cualitativas y mixtas*. (2.ª ed.). McGraw-Hill.
- Kerzner, H. (2017). *Project management: A systems approach to planning, scheduling, and controlling* (12.ª ed.). Wiley.
- Maldonado, J. A. (2018). *La estrategia empresarial: Su formulación, planeación e implantación*. Anónimo.
- OBS Business School. (2025). *PMO: claves para transformar la gestión de proyectos en grandes empresas*. OBS. Recuperado de <https://www.obsbusiness.school/blog/pmo-claves-para-transformar-la-gestion-de-proyectos-en-grandes-empresas>

OpenAI. (2025). *ChatGPT* (versión GPT-4o) [Modelo de lenguaje de gran tamaño].

<https://chat.openai.com>

Project Management Institute. (2021). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) – Seventh Edition*. PMI. Recuperado de <https://www.pmi.org/pmbok-guide-standards/foundational/pmbok>

Project Management Institute. (2018). *The Standard Organizational Project Management OPM*. PMI. Recuperado de <https://www.pmi.org/standards/organizational-project-management>

QuestionPro. (2022). *Estrategia empresarial: qué es, tipos y cómo desarrollarla*. QuestionPro. Recuperado de <https://www.questionpro.com/blog/es/estrategia-empresarial/>

Schwaber, K., & Sutherland, J. (2020). *The Scrum Guide*. Scrum.org. Recuperado de <https://scrumguides.org/docs/scrumguide/v2020/2020-Scrum-Guide-US.pdf>

Universidad El Bosque (2025). *Gerencia de proyectos: ¿PMI qué es?*. Unbosque.edu.co. Recuperado de <https://www.unbosque.edu.co/educacion-continua/blog-educacion-continua/que-es-pmi>

United Nations. (2015). *Transforming our world: The 2030 Agenda for Sustainable Development*. Naciones Unidas. Recuperado de <https://sdgs.un.org/2030agenda>

Anexos

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

1. Nombre del (de la) estudiante

Alberto Rodríguez Solano

2. Nombre del PFG

Propuesta de Diseño de una PMO en el Área de Operación Comercial de una Entidad Financiera

3. Área temática del sector o actividad

Entidad Financiera

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:

27 de julio de 2025

8. Fecha de inicio y fin del proyecto

02 de setiembre de 2025

25 de noviembre de
2025

9. Pregunta de investigación

¿Qué elementos deben considerarse en el diseño de una PMO que contribuya al logro de los objetivos estratégicos en el área de operación comercial de una entidad financiera?

10. Hipótesis de investigación

La incorporación de estándares y buenas prácticas en el diseño de una PMO, contribuirá a optimizar la gestión de los recursos y los plazos en los proyectos desarrollados por el área de operación comercial.

11. Objetivo general

Diseñar una PMO para el área de operación comercial de una entidad financiera, con el fin de mejorar la planificación, coordinación y control de los proyectos estratégicos, mediante la aplicación de buenas prácticas en dirección.

12. Objetivos específicos

1. Evaluar la situación actual de la entidad financiera en cuanto a su capacidad para gestionar proyectos, con el fin de identificar necesidades, oportunidades y condiciones que justifiquen el diseño e implementación de una PMO alineada a su realidad operativa y estratégica.
2. Analizar los distintos tipos y modelos de Oficinas de Gestión de Proyectos (PMO), sus niveles de madurez y condiciones de aplicabilidad, con el fin de seleccionar el enfoque más adecuado para la entidad financiera en estudio.
3. Diseñar una propuesta estructurada de PMO adaptada al contexto operativo y estratégico del área comercial, definiendo sus funciones, procesos, herramientas, roles y responsabilidades necesarios para su funcionamiento eficiente y sostenible.
4. Proponer un plan de implementación y mejora continua de la PMO, que incluya estrategias de gestión del cambio, definición de indicadores clave de desempeño, mecanismos de seguimiento y alineación con los objetivos estratégicos institucionales, con el fin de garantizar su adopción y evolución progresiva.

13. Justificación del PFG

- a. El área de operación comercial por su naturaleza e impacto directo en los ingresos institucionales demanda una estructura organizativa que garantice la planificación, coordinación y seguimiento de sus iniciativas. Bajo este contexto, el presente proyecto propone el diseño de una PMO que responda a las necesidades particulares de dicha área, mediante la aplicación de buenas prácticas en dirección.
- b. El desarrollo de una PMO en el área de operación comercial contribuirá a formalizar procesos, establecer criterios unificados de priorización, fomentar la colaboración entre las áreas y mejorar la trazabilidad de los resultados obtenidos.
- c. El diseño de la PMO contempla lineamientos orientados a reducir en al menos un 25% los plazos promedio de ejecución de los proyectos comerciales. Estas proyecciones se consideran dentro del análisis de beneficios esperados y servirán como base para la formulación de mecanismos de control y medición del desempeño futuro.

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 Evaluación actual de la entidad financiera para gestionar proyectos.
 - 1.2.1.1 Levantamiento de información sobre la situación actual del área de operación comercial.
 - 1.2.1.2 Identificación de brechas, necesidades y oportunidades para la creación de una PMO.
 - 1.2.1.3 Análisis FODA.
 - 1.2.2 Análisis de tipos y modelos de Oficinas de Gestión de Proyectos (PMO).
 - 1.2.2.1 Revisión de lecturas y análisis sobre tipologías, funciones y niveles de madurez de las PMO.
 - 1.2.2.2 Comparación de modelos de PMO aplicables al contexto financiero costarricense.
 - 1.2.3 Diseñar propuesta de PMO adaptada al área comercial.
 - 1.2.3.1 Definición de estructura organizativa, funciones y roles de la PMO.
 - 1.2.3.2 Diseño de procesos, herramientas y niveles de madurez de la PMO propuesta.
 - 1.2.4 Propuesta de estrategias y mejora continua de la PMO.
 - 1.2.4.1 Definición de indicadores de desempeño (KPIs) y mecanismos de seguimiento.
 - 1.2.4.2 Estrategia de gestión del cambio y mejora continua para la adopción progresiva de la PMO.
 - 1.2.5 Conclusiones
 - 1.2.6 Recomendaciones
 - 1.2.7 Listas de referencias
 - 1.2.8 Anexos
 - 1.2.9 Aprobación del tutor para lectura
 - 1.3 Revisión de lectores
 - 1.4 Evaluación

15. Presupuesto del PFG

La elaboración de este PFG es un esfuerzo propio del autor, por lo que no se contempla un presupuesto asignado específicamente para su desarrollo.

16. Supuestos para la elaboración del PFG

1. La entidad financiera permitirá el acceso a información general y no confidencial relacionada con la gestión actual de proyectos en el área de operación comercial, necesaria para realizar el diagnóstico organizacional.

2. Los participantes identificados como informantes esenciales para el levantamiento de información (jefaturas, personal del área de operación comercial), estarán disponibles y dispuestos a colaborar en entrevistas o encuestas académicas.
3. Las herramientas tecnológicas necesarias para la elaboración del diseño de la PMO, estarán disponibles y serán funcionales durante todo el proceso de desarrollo del PFG.
4. La bibliografía técnica y académica necesaria para sustentar el diseño metodológico de la PMO, estará disponible en bases de datos digitales y repositorios accesibles para el estudiante durante el desarrollo del PFG.

17. Restricciones para la elaboración del PFG

1. El diseño de la PMO deberá estar en concordancia con las políticas vigentes, los procesos establecidos y la estructura organizativa actual de la entidad financiera.
2. El análisis de información se basará únicamente en fuentes disponibles de forma documental o mediante recolección directa no intrusiva (entrevistas, encuestas), sin intervención en procesos operativos reales.
3. Las entrevistas o consultas con personal de la entidad deberán realizarse fuera del horario laboral regular de la organización o bajo disponibilidad previamente acordada.
4. El alcance metodológico del trabajo deberá basarse exclusivamente en enfoques de investigación cualitativa o de tipo propositivo, sin ejecución de pruebas piloto ni intervención estructural en la organización.

18. Descripción de riesgos de la elaboración del PFG

1. Si se restringe el acceso a documentación interna relevante de la entidad financiera debido a políticas de confidencialidad u otras disposiciones institucionales, afectaría directamente el alcance y la calidad del diseño del PFG.
2. Si los informantes (jefaturas o personal del área de operación comercial) cancelan su participación o no están disponibles, podría reducirse la cantidad y calidad de la información recopilada, comprometiendo la solidez del análisis cualitativo.
3. Si no se recibe retroalimentación oportuna durante las fases de validación parcial del diseño por parte de los actores consultados, podría generarse un retraso en el cronograma de trabajo, con posibles repercusiones en el cumplimiento de los plazos establecidos.
4. Si ocurren cambios internos en la estructura organizativa del área de operación comercial durante el desarrollo del PFG, podría verse afectada la vigencia del análisis realizado.

19. Principales hitos del PFG

Entregable	Fecha estimada de finalización
1.1 Perfil del PFG	21 agosto 2025
1.1.9 Seminario de Graduación aprobado	21 agosto 2025

1.2 Desarrollo del PFG	6 diciembre 2025
1.2.1.2 Comparación de modelos de PMO aplicables al contexto financiero costarricense.	22 setiembre 2025
1.2.2.2 Identificación de brechas, necesidades y oportunidades para la creación de una PMO.	13 octubre 2025
1.2.3.1 Definición de estructura organizativa, funciones y roles de la PMO	29 octubre 2025
1.2.4.1 Definición de indicadores de desempeño (KPIs) y mecanismos de seguimiento.	21 noviembre 2025
1.3 Revisión de lectores	14 diciembre 2025
1.4 Evaluación del tribunal	16 diciembre 2025

20. Principales involucrados en el desarrollo del PFG

Involucrados directos

1. Estudiante: Responsable de la planificación, investigación, análisis y redacción del documento.
2. Personal del área de operación comercial de la entidad financiera: Participan como informantes esenciales mediante entrevistas o encuestas. Su experiencia y conocimiento del entorno aportan insumos importantes para el diagnóstico y la definición de requerimientos de la PMO.
3. Jefaturas o líderes de proyectos de la entidad: Aportan perspectiva estratégica, validan necesidades y ayudan a establecer criterios para el diseño de la PMO, especialmente en relación con los procesos actuales de gestión de proyectos.

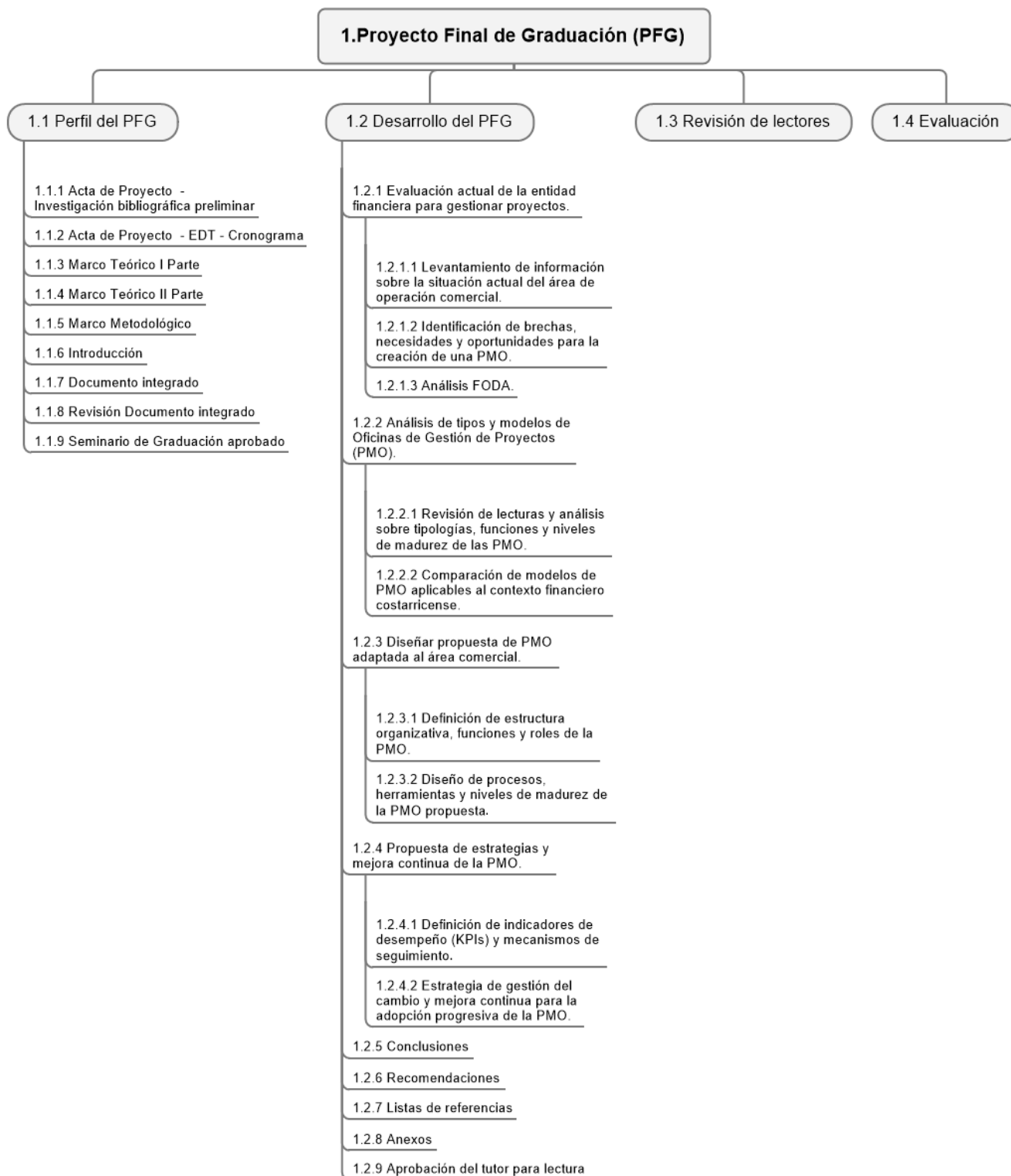
Involucrados indirectos

1. Alta dirección de la entidad financiera: Si bien no participan directamente en la recolección de la información, su rol es relevante al ser destinatario de la propuesta. La alineación con la estrategia institucional es fundamental para asegurar la aplicabilidad del diseño.
2. Equipos de otras áreas funcionales (TI, Finanzas, Recursos Humanos, entre otros): Podrían verse impactados por una futura implementación de la PMO, dado que su

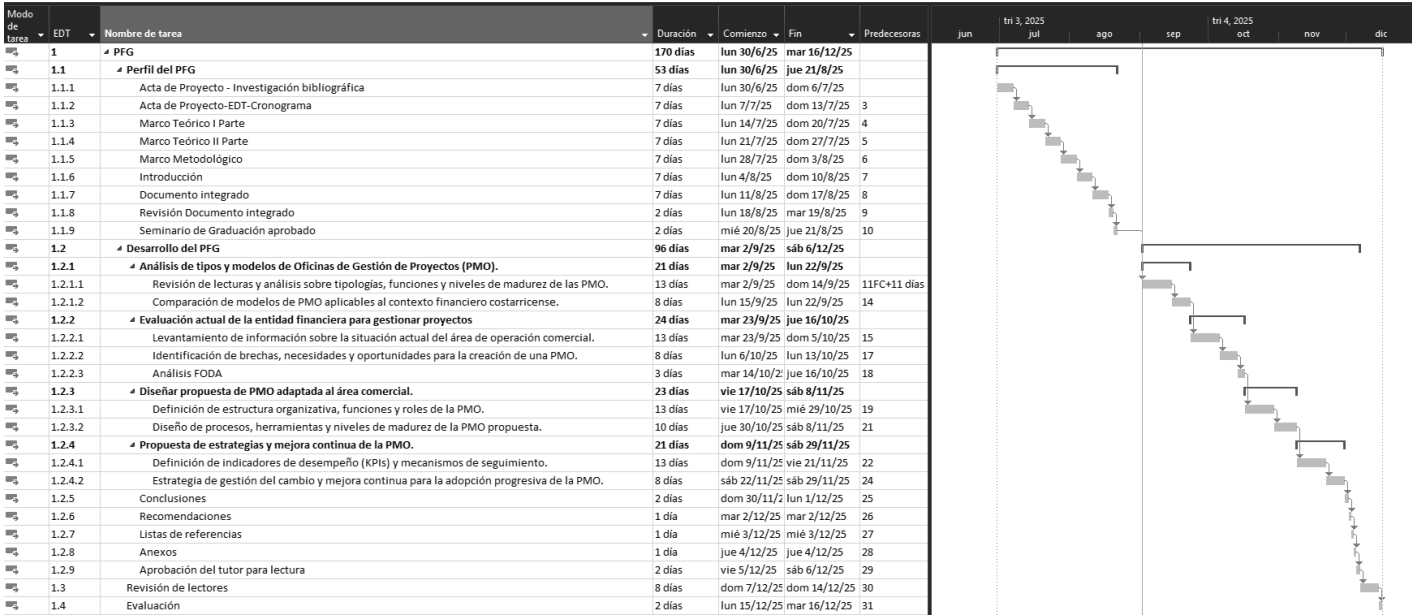
coordinación con el área de operación comercial es esencial para la ejecución de proyectos.

3. Clientes internos y externos de la entidad: Aunque no intervienen en el desarrollo del PFG, son actores que, a largo plazo, podrían beneficiarse de una mejora en la ejecución y entrega de proyectos del funcionamiento de una PMO.

Anexo 2: EDT del PFG



Anexo 3: CRONOGRAMA del PFG



Anexo 4: Investigación bibliográfica preliminar

Barrientos Gutiérrez, G. (2018). *Propuesta de una guía metodología para la gestión de proyectos de la empresa Ara constructora e inmobiliaria* [tesis de maestría, Universidad para la Cooperación Internacional]. Repositorio Institucional
<https://omeka.uci.ac.cr/biblioteca/files/original/2e717a3d1e1a138d7869a9e594263d5f.pdf>

Este documento es de gran utilidad, ya que explica cómo estructurar una guía metodológica a partir de buenas prácticas. A pesar de que el enfoque es para el sector construcción, los pasos metodológicos indicados, pueden ser adaptados al área de operación comercial de una entidad financiera.

Carboni, J. (2023). *El estándar P5 de GPM para la sostenibilidad en la dirección de proyectos*. GPM Global.
<https://omeka.campusuci2.com/biblioteca/files/original/4883ee0770b19c8ce86130352f05ac3a.pdf>.

Este documento es relevante porque introduce el enfoque de sostenibilidad en la dirección de proyectos, el cual podría considerarse de impacto positivo ambiental, social y económico en el diseño de una PMO dentro del sector financiero.

Carvajal Benavides, R. (2017). *Propuesta para el diseño e implementación de una oficina de dirección de proyectos en la empresa Servicios Financieros Americanos* [tesis de maestría, Universidad para la Cooperación Internacional]. Repositorio Institucional
<https://omeka.uci.ac.cr/biblioteca/items/show/248>

Este PFG aporta una experiencia concreta de implementación de una PMO en una organización del sector financiero costarricense, el cual brinda información de valor sobre factores críticos de éxito, estructura organizacional y alineación estratégica.

Céspedes Rodríguez, L. D. (2016). *Modelo de gerencia de portafolio para la oficina de proyecto del Banco Central de Costa Rica* [tesis de maestría, Universidad Nacional de Costa Rica]. Repositorio institucional <https://repositorio.una.ac.cr/items/a29d7d02-85ff-47d6-8504-aaf1608b7270>

Esta tesis ofrece un modelo de portafolio directamente aplicado a una institución financiera, por lo que los conceptos de alineación estratégica, gobernanza, categorización de proyectos y priorización de iniciativas, pueden ser incorporados en el diseño de la PMO propuesta.

Coronado Alfaro, G. (2021). *Propuesta de diseño y despliegue de una oficina de gestión de proyectos (PMO) en el Departamento de Administración Global (IBM) para optimizar la administración de proyectos* [tesis de maestría, Universidad para la Cooperación Internacional]. Repositorio Institucional <https://omeka.uci.ac.cr/biblioteca/items/show/1467>

Este trabajo describe una propuesta de PMO en una empresa multinacional, en la cual su utilidad se enfoca en la identificación de herramientas, procesos y enfoques que permiten no desperdiciar oportunidades de mejora dentro de una organización. Todas estas pueden ser adaptadas al contexto de una entidad financiera.

Coronado Viales, Y. (2025). *Implementación de una oficina de Administración de Proyectos (PMO) en la Municipalidad de Liberia, de la Provincia de Guanacaste en Costa Rica* [tesis de maestría, Universidad para la Cooperación Internacional]. Repositorio Institucional <https://omeka.uci.ac.cr/biblioteca/items/show/2857>

Este trabajo sirve como un ejemplo de un proceso de implementación de una PMO en un sector público costarricense, lo que permite realizar una comparación de los desafíos, las diferentes resistencias al cambio y las estrategias que podrían enfrentarse en una institución financiera.

Hernández Pérez, E. (2019). *Uso y configuración de las PMO en el sector público* [tesis de maestría, Universidad Nacional de Costa Rica]. Repositorio Institucional
<https://repositorio.una.ac.cr/items/19608be7-48ed-4cd0-81f0-f230b41a9b73>

Este trabajo analiza casos reales de configuración de PMO's en el sector público costarricense. Los hallazgos identificados permiten comparar estructuras, funciones, procesos y gestión del cambio, los cuales, son fundamentales en el diseño de una PMO para una entidad financiera.

Project Management Institute. (2021). *El éxito de las PMO en Latinoamérica*. PMI.
<https://www.pmi.org/learning/library/es-el-exito-de-las-pmo-en-latinoamerica-13654>

Este artículo toma relevancia en reconocer buenas prácticas y tendencias relevantes para el diseño de una PMO en organizaciones de América Latina.

Project Management Institute. (2023). *Grupos de procesos: Guía Práctica*. PMI Publications.

Con este documento se podrán completar las estructuras metodológicas que se ocupan dentro de la PMO. En ella se detallan los grupos de procesos que funcionan como insumo técnico para definir cuales serán las funciones y flujos dentro de la oficina que se está proponiendo.

Project Management Institute, (2021). *Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (Guía del PMBOK)*. PMI. (7.^a ed.).

La Guía del PMBOK es la base más importante del diseño de cualquier PMO, además es fundamental para asegurar que la propuesta de este trabajo esté alineada con estándares internacionales de gestión de proyectos.

Segura Segura, R. (2024). *Propuesta de diseño e implementación de una oficina de gestión de proyectos (PMO) para Coopersugical* [tesis de maestría, Universidad para la Cooperación Internacional]. Repositorio Institucional
<https://omeka.uci.ac.cr/biblioteca/files/original/def162c777feb6623287c14319fecb7d.pdf>

Este proyecto final propone el diseño integral de una PMO en una cooperativa costarricense, lo cual resulta de gran valor para el análisis de modelos de madurez, estructura organizacional, planificación e implementación en contextos similares.

Vargas Rojas, E. M. (2020). *Propuesta de diseño de una oficina de gestión de proyectos (PMO) para la Asociación Cruz Roja Costarricense: mediante la aplicación “Cubo de Madurez de PMO” en el año 2020* [tesis de maestría, Universidad para la Cooperación Internacional]. Repositorio Institucional
<https://omeka.uci.ac.cr/biblioteca/items/show/1341>

Este proyecto aporta una metodología útil para iniciar y plantear un diagnóstico de una empresa, y con ello aportar la definición del PMO de la entidad financiera.

Vargas Salazar, A. (2024). *Propuesta de diseño e implementación de una PMO para la Administración de los Proyectos de gestión a terceros de la Fundación de la Universidad de Costa Rica para la Investigación* [tesis de maestría, Universidad para la Cooperación Internacional]. Repositorio Institucional
<https://omeka.uci.ac.cr/biblioteca/items/show/2644>

Este trabajo presenta una propuesta de una PMO que se orientó en la gestión de proyectos externos. Para el contexto financiero actual, este documento nos brinda un muy buen ejemplo de elementos aplicables al control, gobernanza y coordinación interinstitucional según las leyes de la República de Costa Rica.

Vargas Torres, L. D. (2017). *Creación de una oficina de proyectos en la empresa Tecnología Acceso y Seguridad (TAS Costa Rica)* [tesis de maestría, Universidad para la Cooperación Internacional]. Repositorio Institucional
<https://omeka.uci.ac.cr/biblioteca/items/show/172>

Este PFG tiene un enfoque aplicado a una PYME nacional en tecnología, por lo que es muy útil para observar funciones de una PMO en entornos de recursos limitados. De este trabajo se pueden derivar aprendizajes de estructuración y formalización.

Anexo 5: Encuesta sobre Gestión de Proyectos

Encuesta realizada a colaboradores del área de operación comercial para conocer la situación actual en Gestión de Proyectos. Las respuestas tenían una escala de 1 a 5, siendo 1 “Muy en desacuerdo” y 5 “Completamente de acuerdo”.

1. En los proyectos en los que ha sido partícipe, ¿conoce que plantilla usar para iniciar/planificar/seguir/cerrar?
2. La información importante tales como hitos, riesgos y cambios ¿se encuentran en un repositorio único y accesible?
3. Los criterios de priorización de portafolio ¿son conocidos y se aplican de forma consistente?
4. Los cambios de alcance ¿se registran y aprueban formalmente?
5. ¿Evita rehacer trabajo porque existen estándares y revisiones claras?
6. ¿Tiene visibilidad semanal de desvíos y acciones correctivas?

Adicionalmente, dentro de la encuesta se aplicaron dos preguntas abiertas:

1. ¿Cómo impacta en su trabajo cuando distintas áreas generan información o reportes sobre lo mismo, pero con formatos o criterios diferentes?
- Son ideas que ayudan a mejorar el reporte final y poder tener una respuesta más acertada a lo real.
 - Afecta en reprocesos, efectividad de respuesta, servicio, riesgos, pero a la vez permite determinar información relevante para la toma de decisiones.
 - Impacta de manera negativa porque hay más probabilidad de reprocesos y no hay estandarización de la información.

- Se presentan retrasos o duplicación de información que interfieren en la toma de decisiones.
2. ¿Qué tan frecuente es que los proyectos tengan que volver atrás para corregir documentos, flujos o parametrizaciones ya aprobadas?
- No es frecuente pero sí se ha presentado, lo que implica retrasos y retrabajo.
 - Es muy común porque no se encuentran documentos estandarizados.
 - Poco probable si se realiza con estándares de calidad aprobados por todas las partes del proyecto.
 - Depende de las desviaciones que presente el proyecto en el cronograma de trabajo.