



Vigilada Mineducación

**OFICINAS DE PROYECTOS EN ANTIOQUIA**  
**Demografía, funciones, desafíos y lecciones aprendidas**

**PROJECT MANAGEMENT OFFICE PMO AT ANTIOQUIA**  
**Demographics, roles, challenges and lessons learned**

**Jorge Abdo Abuchar Suárez**

Trabajo de investigación

Docente

Ernesto José Garnica Barraza

**Universidad EAFIT**  
**Escuela de Administración**  
**Maestría en Gerencia de Proyectos**  
**Medellín**  
**2023**

## Contenido

Introducción .....	8
1. Planteamiento del problema .....	9
1.1. Contexto .....	9
1.2 Antecedentes .....	10
2. Justificación .....	11
2.1 Pertinacia disciplinaria.....	11
2.2 Relevancia social .....	11
2.3 Factibilidad .....	11
3. Objetivos.....	12
3.1 Objetivo general .....	12
3.2 Objetivos específicos .....	12
4. Marco conceptual.....	13
4.1 Proyectos, programas y portafolios .....	13
4.1.1 Proyectos.....	13
4.1.2 Programas .....	13
4.1.3 Portafolios.....	14
4.2 Gestión de proyectos .....	14
4.2.1 Project Management Institute PMI .....	15
4.3 Oficina de proyectos.....	16
4.3.1 Tipo.....	16
4.3.2 Funciones .....	18
4.3.3 Estructura .....	19

4.3.4 Cargos o Roles .....	20
4.3.5 Gobernanza .....	20
4.3.6 Lecciones aprendidas .....	21
4.3.7 Desafíos.....	21
4.3.8 Modelo de madurez .....	21
4.4 Sectores económicos .....	22
5. Diseño metodológico .....	23
5.1 Tipo de estudio.....	23
5.2 Categorías o variables.....	23
5.2.1 Fuentes de información .....	23
5.3 Instrumentos.....	24
5.3.1 Revisión documental.....	24
5.3.2 Entrevista estructurada.....	25
5.3.3 Encuesta.....	26
5.4 Sujetos .....	26
6. Desarrollo del trabajo .....	28
6.1 Búsqueda de PMOs en Antioquia .....	28
6.2 Encuesta .....	28
6.2.1 Encuesta Búsqueda de PMO .....	28
6.2.2 Encuesta caracterización PMO Antioquia .....	29
7. Resultados .....	30
7.1 Demografía.....	30
7.2 Acta de constitución .....	34
7.3 Características .....	36

7.4 Funciones.....	39
7.5 Lecciones Aprendidas .....	41
7.5.1 Diseño PMO .....	41
7.5.2 Implementación PMO .....	41
7.5.3 Operación PMO.....	42
7.5.4 Mitos .....	42
7.5.5 Razón para tener una PMO.....	42
7.6 Desafíos .....	43
7.6.1 Desafío Directos PMO.....	44
7.7 Webinar.....	45
8. Conclusiones .....	47
8.1 Proceso de investigación.....	47
8.2 PMO en Antioquia .....	47
8.2.1 Demografía.....	47
8.2.2 Acta de constitución.....	48
8.2.3 Características.....	48
8.2.4 Lecciones aprendidas.....	49
8.2.5 Desafíos.....	49
8.3 Líneas de investigación.....	50
Referencias.....	51
Anexos.....	53
Anexo 1. Cuestionario .....	53

## Lista de figuras

Figura 1. Logo Software PMO VALUE RING. ....	10
Figura 2. Estructura Organizacional PMO .....	20
Figura 3. Nube de palabras PMO en Antioquia .....	29
Figura 4. Nube de palabras roles.....	31

## Lista de tablas

Tabla 1. Clasificaciones de PMO.....	17
Tabla 2. Cuadro diseños metodológico.....	27

## Lista de gráficos

Gráfico 1. Tamaño de organización.....	30
Gráfico 2. Edad de PMO.....	31
Gráfico 3. Autoridad de la PMO.....	32
Gráfico 4. Nivel educativo .....	33
Gráfico 5. Certificaciones.....	33
Gráfico 6. Acta de constitución. ....	34
Gráfico 7. Elementos en acta de constitución.....	35
Gráfico 8. Guía acta de constitución.....	35
Gráfico 9. Modelo de implementación.....	36
Gráfico 10. Enfoque PMO.....	36
Gráfico 11. PMIS.....	37
Gráfico 12. Servicios de las PMO.....	38
Gráfico 13. Área del conocimiento.....	38
Gráfico 14. Funciones principales.....	39
Gráfico 15. Funciones secundarias.....	40

Gráfico 16. Desafíos.....44  
Gráfico 17. Factores de continuidad de la PMO.....45

**Lista de ilustraciones**

Ilustración 1. Webinar PMO en Antioquia.....46

## **Resumen**

El presente trabajo de investigación contiene los elementos necesarios para la caracterización demográfica, identificación de funciones, búsqueda de desafíos y lecciones aprendidas de las oficinas de proyectos en el departamento de Antioquia, Colombia, según los lineamientos del Project Management Institute - PMI y los conceptos de la gestión de proyectos; la investigación se realiza a través de encuestas a las personas que trabajan en la oficinas de proyectos en los diferentes sectores económicos del departamento de Antioquia.

**Palabras claves:** PMI, PMO, Antioquia, Demografía, Desafíos, Lecciones aprendidas, Gestión de proyectos.

## **Abstract**

This research work contains the necessary elements for the demographic characterization, identification of functions, search for challenges and lessons learned from the project offices in the department of Antioquia, Colombia, according to the guidelines of the Project Management Institute PMI and the concepts of management of projects; research is carried out through surveys of the people who work in the project offices in the different economic sectors of the department of Antioquia.

**Key words:** PMI, PMO, Antioquia, Demographics, Challenges, Lessons learned, Project management.

## **Introducción**

En la actualidad la gestión de proyectos ha tomado mayor relevancia en las organizaciones de la región, debido a que alrededor del 2010 hubo una explosión de megaproyectos para Colombia, principalmente en infraestructura, en virtud de los acuerdos de paz con el mayor grupo insurgente, creando la necesidad de profesionales formados en gestión de proyectos, al ver los beneficios que esto trae a la hora de alcanzar los objetivos planteados en los proyectos.

La investigación planteada busca los elementos de las oficinas de proyectos o PMO por sus siglas en inglés (Project Management Office) del departamento de Antioquia, a través de una serie de encuestas: a los estudiantes y egresados de especialización y maestría de gerencia de proyectos de instituciones antioqueñas, a integrantes del capítulo Antioquia del PMI, para así identificar oficinas de proyectos en el departamento, para luego realizar una encuesta al personal de las PMO en los diferentes sectores económicos.

La caracterización brindará información, entre otras cosas, de: la madurez, las buenas prácticas, la metodología y las ventajas y desventajas de las PMO en los diferentes sectores económicos y empresas de Antioquia, para así identificar si existe una paridad de conceptos de la gestión de proyectos, además de conocer los desafíos a los que se enfrentan estas oficinas en su diario vivir, para mostrar finalmente las lecciones aprendidas.

## **1. Planteamiento de problema**

### **1.1 Contexto**

Colombia es un país que atrae inversión extranjera para realizar proyectos de gran envergadura, debido a los resultados económicos en las últimas décadas.

En 2014, superó a Argentina como la tercera economía de América Latina, después de México y Brasil, según la empresa de investigación Capital Economics. En 2013, Colombia alcanzó 4,3% de crecimiento del PIB, frente a 2,4% de la economía global. Cuenta con la tercera economía más favorable para los negocios en América Latina, solo superado por Chile y Perú, según el Banco Mundial. Mientras tanto, la inversión extranjera directa en Colombia creció de us\$1.800 millones en 2003 a us\$16.800 millones en 2013. (Alderton 2015, p. 38)

La economía en el 2015 estaba floreciendo para Colombia debido a la gran esperanza que trajo el acuerdo de paz con uno de los principales grupos insurgentes del país; además los gobiernos desde el año 2000 comenzaron a tomar decisiones políticas en la búsqueda de un mejor desarrollo del país. Esto atrajo mucha inversión para desarrollar nuevas infraestructuras y esto se traduce en proyectos.

Los profesionales de gerencia de proyectos se ven beneficiados por este auge de los proyectos y aún más si cuentan con una certificación que los lleve a trabajar con metodologías y estándares reconocidos en el mundo.

Los proyectos de energía, infraestructura, TI y subcontratación son los de más relevancia en Colombia; esto demanda personal calificado para el desarrollo de ellos a través de oficinas de proyectos.

La gestión de proyectos busca la aplicación de buenas prácticas en las organizaciones, con el fin de ser eficientes y eficaces con los conocimientos, habilidades y técnicas, para balancear los requerimientos de los proyectos expuestos por los patrocinadores. Para lograr este balance, las organizaciones en

la actualidad desarrollan varios proyectos, a la vez que pueden estar en el centro (core) del negocio o por fuera, ya que estos consumen recursos y traerán beneficios.

La oficina de gerencia de proyectos o por sus siglas en ingles PMO (Project Management Office) viene a dar herramientas y técnicas a los encargados de los proyectos y además es un facilitador para el entendimiento y la integración de los intereses de negocio.

## 1.2 Antecedentes

En el 2018 se identificaron 300 PMO en Colombia, de las cuales el 62% corresponden a Medellín (Sistema Expertos, 2018).

Una oficina de gerencia de proyectos (PMO) es una estructura de la organización que estandariza los procesos de gobernanza relacionados con el proyecto y facilita el intercambio de recursos, metodologías, herramientas y técnicas. Las responsabilidades de una PMO pueden abarcar desde el suministro de funciones de soporte para la dirección de proyectos hasta la propia dirección de uno o más proyectos. (Project Management Institute, 2017, p. 48)

Las PMO son únicas ya que se basan en la cultura de cada organización para su creación, esto ha limitado la socialización he integración de estas con sus pares.

En el 2017 se creó PMO Global Alliance (<https://www.pmoga.world/>), el cual es un centro global relevante sobre oficinas de gerencia de proyectos, que conecta personas y organizaciones. Esta comunidad ha desarrollado un software llamado PMO Valve Ring, este es un proveedor de servicios a las oficinas de gerencia de proyectos, el cual está basado en más de 10000 usuarios de PMO en 85 países.

**Figura 1.** Logo Software PMO VALUE RING



## **2. Justificación**

### **2.1 Pertinencia disciplinaria**

La investigación de las “PMO en Antioquia: demografía, funciones, desafíos y lecciones aprendidas”, requiere una revisión y apropiación de los saberes adquiridos durante el programa de la maestría en gerencias de proyectos, por tanto, este estudio es pertinente en el área del conocimiento de la gestión de proyectos.

### **2.2 Relevancia social**

La caracterización de las oficinas de proyectos de Antioquia por sectores económicos dará a conocer cuáles son los conceptos, la lecciones aprendidas y buenas prácticas relevantes de la gerencia de proyectos, que llevan a desarrollar proyectos que sean eficaces y eficientes, por lo tanto, traen beneficios a los interesados en estos. Las organizaciones antioqueñas y las personas que tengan relación con las PMO podrán tener unos elementos referentes para alcanzar el éxito en los proyectos.

### **2.3 Factibilidad**

La caracterización de las PMO en Antioquia es factible, ya que el investigador tiene información y bases de datos de fuentes primarias y secundarias, y cuenta con el tiempo para realizar lo planteado en la metodología de solución de esta investigación.

### **3. Objetivos**

#### **3.1 Objetivo general**

Caracterizar las PMO de Antioquia, de acuerdo con las prácticas de gestión de proyectos, de modo que permita identificar su demografía, funciones, desafíos y lecciones aprendidas.

#### **3.2 Objetivos específicos**

- Realizar una búsqueda en fuentes primarias y secundarias de PMO en Antioquia, a través de encuestas, entrevistas y revisión de bases de datos por sectores económicos.
- Identificar los principales aspectos que aporten en una oficina de proyectos.
- Realizar una encuesta sobre las principales características demográficas, funciones, desafíos y lecciones aprendidas al personal de las PMO en Antioquia.
- Realizar descripción de las principales características de las PMO en Antioquia, basados en los hallazgos de la investigación.

## **4. Marco conceptual**

El presente marco de referencia conceptual tiene como objetivo dar los aspectos de una PMO; los cuales son Proyectos, Programas y Portafolios; gestión de proyectos y oficina de proyectos en base a la gestión de proyectos y lineamientos del PMI.

La investigación se seguirá por el PMBOK, este es creado por Project Management Institute PMI, ya que este es el más difundido en nuestra región, porque muchas de las organizaciones tienen relación con los mercados norteamericanos de donde es originario el PMI, y además sus certificaciones exigen un número de horas mínimas liderando múltiples etapas de los proyectos, lo cual da un gran valor laboral a esta.

### **4.1 Proyectos, programas y portafolios**

#### **4.1.1 Proyectos**

“Un proyecto es un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único” (Project Management Institute, 2017, p. 4).

Los impactos económicos, ambientales y sociales de un proyecto permanecen más tiempo que el mismo proyecto. Una persona, una unidad o múltiples unidades de todos los niveles de una organización pueden llevar a cabo un proyecto.

#### **4.1.2 Programas**

“Un programa es un grupo de proyectos relacionados, programas subsidiarios y actividades de programas, cuya gestión se realiza de manera coordinada para obtener beneficios que no se obtendrían si se gestionaran de forma individual” (Project Management Institute, 2017, p. 13).

Los programas están dirigidos a una meta u objetivo estratégico, esto quiere decir que, si un proyecto del programa fracasa el programa también lo hace.

### **4.1.3 Portafolios**

“Un portafolio es una colección de proyectos, programas, portafolios subsidiarios y operaciones gestionados como un grupo para alcanzar objetivos estratégicos” (Project Management Institute, 2017, p. 13).

Los portafolios son utilizados para dirigir eficazmente la búsqueda de beneficios mediante varios proyectos y programas a la vez, el ciclo de vida de los portafolios es diferente a los proyectos, y suele ser mayor.

## **4.2 Gestión de proyectos**

La ejecución de proyectos eficaces y eficientes se logra mediante la gestión de proyectos.

La dirección o gestión de proyectos es la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades del proyecto para cumplir con los requisitos del mismo. Se logra mediante la aplicación e integración adecuadas de los procesos de dirección de proyectos identificados para el proyecto. (Project Management Institute, 2017, p. 10)

La gestión de proyectos necesita apoyarse en el uso de metodologías para ser eficaz y eficiente. Estas son una gran ayuda para: planificar, optimizar el uso de los recursos y controlar los proyectos.

Existen múltiples metodologías creadas por diferentes asociaciones, tales como: la asociación internacional de gestión de proyectos (International Project Management Association IPMA); la Project IN Controller Enviroments (PRINCE2) o en español, proyectos en entornos controlados; ISO-21500 y la del Project Management Institute PMI®.

La metodología de gestión de proyectos utilizada en esta investigación será la del Project Management Institute PMI®.

#### **4.2.1 Project Management Institute PMI**

El PMI®, con sede en Pensilvania, Estados Unidos, fue fundado en octubre de 1969 en el Georgia Institute of Technology en Atlanta, Georgia. El PMI está organizada por capítulos, Colombia cuenta con varios, está el capítulo Bogotá, el capítulo Antioquia, el capítulo Pacífico y el capítulo potencial el Caribe. En el 2015 la revista PMNetwork, dedica un artículo a Colombia, llamado: “proyectos en el mapa: Colombia” (Alderton, 2015, pp. 36–43).

El PMBOK Project Management Body of Knowledge es el estándar del PMI; en agosto de 2021 se ha lanzado la séptima edición. Para la investigación se utilizará la guía PMBOK sexta edición, “que incluye 10 áreas de conocimiento, 49 procesos e información de cómo aplicar la metodología en ambientes ágiles, tendencias y prácticas emergentes, énfasis en el conocimiento estratégico del negocio y una sección especial para el rol del gerente de proyecto” (Project Management Institute, 2017, p. 2)

El PMBOK divide el ciclo de vida del proyecto en 5 procesos: Iniciación, planeación, ejecución, monitoreo y control, y cierre. Contempla igualmente 10 áreas de conocimiento: gestión de la integración, gestión del alcance, gestión del tiempo, gestión de los costos, gestión de la calidad, gestión de los recursos humanos, gestión de las comunicaciones, gestión de los riesgos, gestión de las adquisiciones y gestión de los interesados (Stakeholders). (Vélez García, Zapata Cortes y Henao Rosero, 2018, p. 70)

En la sexta edición del PMBOK, la triple restricción: alcance, tiempo y recursos, se amplía a múltiples dimensiones para lograr los objetivos del proyecto; dándole esta guía como norma al gerente de proyectos para que en su rol de responsable aplique

y defina la profundidad, de acuerdo con las características particulares de los proyectos a realizar.

### **4.3 Oficina de proyectos**

Las organizaciones en la actualidad desarrollan varios proyectos a la vez, que pueden estar en el centro (core) del negocio o por fuera, estos consumen recursos y traerán beneficios. La oficina de gerencia de proyectos o por sus siglas en inglés PMO (Project Management Office), viene a dar herramientas y técnicas a los encargados de los proyectos y además es un facilitador para el entendimiento y la integración de los intereses de negocio.

Una oficina de gerencia de proyectos (PMO) es una estructura de la organización que estandariza los procesos de gobernanza relacionados con el proyecto y facilita el intercambio de recursos, metodologías, herramientas y técnicas. Las responsabilidades de una PMO pueden abarcar desde el suministro de funciones de soporte para la dirección de proyectos hasta la propia dirección de uno o más proyectos. (Project Management Institute, 2017, p. 48)

Los siguientes son los elementos que se deben tener en cuenta para una PMO:

#### **4.3.1 Tipo**

Dentro de los diferentes tipos de oficinas de gerencia de proyectos, el más conveniente depende del tamaño de la organización, de sus funciones, roles e importancia dentro de organización y del grado de madurez de cada empresa.

Las PMO “reúnen diversas características que van desde el control básico y la gestión de prácticas para el desarrollo de proyectos hasta la alineación estratégica de los proyectos y los objetivos organizacionales”. (Jiménez et al., 2019, p. 52)

La siguiente Tabla 1 resume los diferentes tipos PMO que se acostumbran en la gestión de proyectos.

**Tabla 1.** Clasificaciones de PMO

Hill (2008)	Crawford y Cabnis-Brewin (2005)	PMI (2017)	Kerner (2015)	Casey y Peck (2001)
Centro de excelencia	Estratégica	Directiva	Estratégica	Pool de recursos
Oficina de gestión de proyectos avanzada				
Oficina de gestión de proyectos estándar	Unidad de negocios	Control	Especializada	Torre de control
Oficina de gestión de proyectos Básica				
Oficina de proyectos	Oficina control de proyectos	Apoyo	Tradicional	Estación meteorológica

Fuente: (Jiménez et al., 2019, p. 52)

Para la investigación se tendrá en cuenta la clasificación de PMI, ya que esta es la más usual en Antioquia:

De apoyo

Las PMO de apoyo desempeñan un rol consultivo para los proyectos, suministrando plantillas, mejores prácticas, capacitación, acceso a la

información y lecciones aprendidas de otros proyectos. Este tipo de PMO sirve como un repositorio de proyectos. Esta PMO ejerce un grado de control reducido.

De control

Las PMOs de control proporcionan soporte y exigen cumplimiento por diferentes medios. Esta PMO ejerce un grado de control moderado. Este cumplimiento puede implicar: la adopción de marcos o metodologías de dirección de proyectos, el uso de plantillas, formularios y herramientas específicos y la conformidad con los marcos de gobernanza.

Directiva

Las PMOs directivas ejercen el control de los proyectos asumiendo la propia dirección de los mismos. Los directores de proyecto son asignados por la PMO y rinden cuentas a ella. Estas PMOs ejercen un grado de control elevado (Project Management Institute, 2017, p. 48).

#### **4.3.2 Funciones**

Las funciones de la PMO pueden abarcar toda la organización, ya que constituyen un vínculo natural entre proyectos, programas y portafolios.

La PMO es un interesado integral, por lo tanto, toma decisiones claves a lo largo de la vida del proyecto para alcanzar el objetivo.

Una función fundamental de una PMO es brindar apoyo a los directores del proyecto de diferentes formas, que pueden incluir, entre otras:

- Gestionar recursos compartidos a través de todos los proyectos dirigidos por la PMO.
- Identificar y desarrollar una metodología, mejores prácticas y estándares para la dirección de proyectos.
- Entrenar, orientar, capacitar y supervisar.

- Monitorear el cumplimiento de los estándares, políticas, procedimientos y plantillas de la dirección de proyectos mediante auditorías de proyectos.
- Desarrollar y gestionar políticas, procedimientos, plantillas y otra documentación compartida de los proyectos (activos de los procesos de la organización).
- Coordinar la comunicación entre proyectos. (Project Management Institute, 2017, p. 49)

### **4.3.3 Estructura**

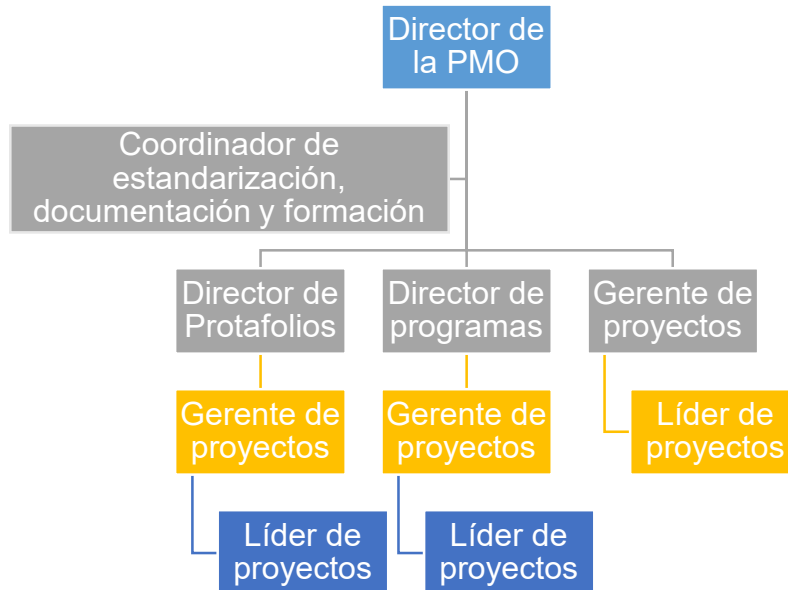
La estructura de PMO varía de organización a organización, ya que considera variedad de factores.

Los siguientes son algunos factores para considerar y seleccionar una estructura:

- Grado de alineación con los objetivos de la organización
- Capacidades de especialización
- Vía clara para el escalamiento de decisiones
- Capacidades de delegación
- Asignación de responsabilidades
- Consideraciones de costos
- Ubicaciones físicas
- Comunicaciones claras (p.ej., políticas, estado del trabajo y visión de la organización)

La siguiente estructura organizacional del PMO es la que la investigación evaluará, ya que es para la ejecución de varios proyectos a la vez y de alto valor estratégico y complejidad; esta estructura se puede alivianar según la madurez en proyectos.

**Figura 2.** Estructura Organizacional PMO



Fuente: Elaboración propia, 2022.

#### **4.3.4 Cargos o Roles**

Las PMO tienden a nombrar a sus miembros y darles funciones según el contexto en el cual se encuentre la organización; los siguientes son los encontrados más comunes dentro de ellas: Gerente, líder, coordinador, director, Analista; estos roles son para el desarrollo de proyectos.

#### **4.3.5 Gobernanza**

La PMO puede hacer recomendaciones; liderar la transferencia de conocimientos; poner fin a proyectos y tomar otras medidas, según sea necesario.

La PMO constituye el vínculo natural entre los portafolios, programas y proyectos de la organización y los sistemas de medición de la organización (p.ej., cuadro de mando integral). Puede que los proyectos que la PMO apoya o dirige no guarden más relación entre sí que la de ser gestionados conjuntamente. (Project Management Institute, 2017, p. 48)

#### **4.3.6 Lecciones aprendidas**

La PMO durante sus diferentes fases, ha adquirido conocimiento basado en la experiencia de la prestación de servicios a la organización, que deben ser guardados y mostrados para así crear oficinas con mayor grado de madurez. “Conocimiento adquirido durante un proyecto que muestra cómo se abordaron o deberían abordarse en el futuro los eventos del proyecto, a fin de mejorar el desempeño futuro” (Project Management Institute, 2017, p. 48).

#### **4.3.7 Desafíos**

Las nuevas tecnologías, las nuevas metodologías y las condiciones cambiantes de la actualidad son los desafíos relevantes en la actualidad para las organizaciones, estos traen retos, problemas, riesgos, cambios que no solo la organización debe monitorear, sino que la PMO debe tenerlos presentes para no quedarse atrás y aportar beneficios a la organización.

#### **4.3.8 Modelo de madurez**

Los modelos de madurez son herramientas para el diagnóstico y funcionamiento de las PMO usadas, para optimizar y mejorar los parámetros que tengan posibilidad.

La gerencia de proyectos tiene diferentes modelos de madurez, se pueden encontrar modelos como el OPM3 propuesto por PMI en el año 2008, el PMMM de Kerzner en el año 2002 o el modelo de madurez de Berkeley en el año 2005. Para la investigación se sugiere aplicar el modelo de madurez OPM3.

- Modelo de madurez organizacional de gestión de proyectos OPM3

El Organizational Project Management Maturity Model OPM3 es un marco de referencia que provee una amplia visión organizacional de la gestión de proyectos; su propósito es facilitar un camino a las organizaciones para que puedan percibir la gestión de proyectos organizacionales y puedan medir su madurez versus un extenso y amplio conjunto de mejores prácticas en la gestión de proyectos organizacionales.

El OPM3 está hecho a partir de tres componentes interrelacionados: mejores prácticas, capacidades y resultados.

El ciclo de implementación del OPM3 consiste en tres elementos entrelazados, conocimiento, evaluación y mejora.

Conocimiento: Dar a conocer el procedimiento del OPM3 y PMI a la organización y conocer en la administración de proyectos organizacionales, su madurez, las mejores prácticas y la aplicación del modelo.

Evaluación: Implementación de métodos que permitan evaluar las mejores prácticas y capacidades de la organización, a través de una autoevaluación. En la evaluación, la organización utiliza una herramienta evaluadora para determinar las áreas de fortaleza y debilidad, en relación con el cuerpo de las Mejores Prácticas. Dependiendo del resultado de la evaluación, una organización puede escoger continuar con una investigación más profunda, proceder a planear la mejora, o salirse del proceso.

Mejora continua: Continuidad para desarrollar capacidades en la organización y adicionarlas a las mejores prácticas. OPM3 proporciona una guía para poner en orden de importancia las capacidades aun no desarrolladas completamente en la organización, y el secuenciarlas, forma la base para cualquier plan subsecuente de mejoramiento. El proceso de implementar mejoras en una organización, que podría involucrar desarrollo organizacional, administración del cambio, reestructuración, entrenamiento, u otras iniciativas, está más allá del alcance de este Estándar. (Castellanos Aguado, Delgado Mora y Gallego Ballesteros, 2014, pp. 17–18)

#### **4.4 Sectores económicos**

Un sector económico es cada una de las partes resultantes de la división de la actividad económica de un país, generalmente, teniendo en cuenta diferentes factores como el valor añadido de los bienes o servicios producidos.

## **5. Diseño metodológico**

De acuerdo con el marco de referencia conceptual, se propone para la caracterización de las PMO de Antioquia:

Realizar una búsqueda en fuentes primarias y secundarias de las PMO en Antioquia por sectores económicos. Al personal que labore en estas PMO se le realizará una encuesta o entrevistas sobre la demografía, lecciones aprendidas y desafíos. Con los resultados obtenidos se realizará la tabulación de la información, para así dar a conocer los hallazgos relevantes y luego concluir las características de las PMO antioqueñas.

### **5.1 Tipo de estudio**

La humanidad ha diseñado tres enfoques para realizar investigaciones: cuantitativo, cualitativo y mixto, para esta investigación el enfoque será cualitativo.

Enfoque cualitativo utiliza la recolección y análisis de los datos para afinar las preguntas de investigación o revelar nuevos interrogantes en el proceso de interpretación. (Hernández Sampieri, Fernández Collado, y Baptista Lucio, 2014, p. 7)

### **5.2 Categorías o variables**

Las variables son los criterios mediante los cuales se puede medir. Tiene un valor cuantificable, por ejemplo: temperatura, distancia, etc.

Las categorías son el análisis de criterios cualitativos, por ejemplo: problemas de comunicación, presión de los jefes, etc.

Para la presente investigación se utilizan las siguientes categorías:

#### **5.2.1 Fuentes de información**

Se denominan así las diferentes clases o tipos de documentos que contienen información, en cualquier formato. Según el nivel de información que proporcionan las fuentes pueden ser primarias, secundarias o terciarias.

### ***Fuentes primarias***

Contienen información nueva y original, resultado de un trabajo intelectual. Ejemplos de fuentes primarias:

- Libros.
- Revistas científicas y de actualidad.
- Periódicos.
- Documentos oficiales de instituciones públicas.
- Informes técnicos y de investigación.
- Patentes.
- Normas técnicas.

### ***Fuentes secundarias***

Contienen información organizada, elaborada, producto de análisis, extracción o reorganización de fuentes primarias. Son básicamente compilaciones resúmenes, y bibliografías sobre un tema específico que refiere a documentos primarios originales. Ejemplos de fuentes secundarias:

- Bases de datos.
- Enciclopedias.
- Antologías.
- Directorios.
- Bibliografías. (EAFIT Programa COIN, 2020, p. 18)

## **5.3 Instrumentos**

Para la presente investigación de ha hecho uso de tres instrumentos de recolección de información, los cuales se aplicarán a cada uno de los objetivos específicos.

### ***5.3.1 Revisión documental***

Es una técnica de investigación cualitativa que se encarga de recopilar y seleccionar información a través de la lectura de documentos, libros, revistas, grabaciones, filmaciones, periódicos, bibliografías, etc.

La revisión documental permite identificar las investigaciones elaboradas con anterioridad, las autorías y sus discusiones; delinear el objeto de estudio; construir premisas de partida; consolidar autores para elaborar una base teórica; hacer relaciones entre trabajos; rastrear preguntas y objetivos de investigación; observar las estéticas de los procedimientos (metodologías de abordaje); establecer semejanzas y diferencias entre los trabajos y las ideas del investigador; categorizar experiencias; distinguir los elementos más abordados con sus esquemas observacionales; y precisar ámbitos no explorados. (Valencia López, 2021, p. 2)

### **5.3.2 Entrevista estructurada**

La entrevista es uno de los métodos cualitativos más utilizados en la investigación, ya que es uno de los métodos de recopilación de datos informativos. Este método permite recoger y analizar varios elementos: la opinión, la actitud, los sentimientos, las representaciones de la persona entrevistada.

El fin de una entrevista de investigación es obtener información relevante sobre un tema de estudio, a través de respuestas verbales dadas por el sujeto de estudio. Este tipo de entrevista se centra en unos interrogantes puntuales, relacionados con un problema propuesto.

En este tipo de entrevista las preguntas se elaboran con anticipación y se plantean a las personas participantes con cierta rigidez o sistematización. Se elabora un protocolo de preguntas y respuestas prefijado que se sigue con rigidez, los interrogantes pueden ser cerrados, que proporcionen al individuo las alternativas de respuesta que debe seleccionar, ordenar, o expresar sobre el grado de acuerdo o desacuerdo. (Vargas Jiménez, 2012, p. 126)

### **5.3.3 Encuesta**

La encuesta es una búsqueda sistemática de información para reunir datos individuales que generan nuevos datos. Con la encuesta se busca

obtener, de manera sistemática y ordenada, información sobre las variables que intervienen en una investigación, y esto sobre una población o muestra determinada. Esta información hace referencia a lo que las personas son, hacen, piensan, opinan, sienten, esperan, desean, quieren u odian, aprueban o desaprueban, o los motivos de sus actos, opiniones y actitudes. (Visauta, 1989, p. 259)

### **5.4 Sujetos**

La investigación tendrá tres tipos de sujetos que serán objeto de la aplicación de los instrumentos de recolección de información, estos son: documentos escritos, bases de datos y personas u organizaciones involucradas en las PMO.

**Tabla 2. Cuadro diseños metodológicos**

OBJETIVO	ID	CATEGORIA O VARIABLE	INSTRUMENTOS	SUJETOS	PROCEDIMIENTO	RESULTADO ESPERADO
Realizar una búsqueda en fuentes primarias y secundarias de PMOs en Antioquia a través de encuestas, entrevistas y revisión de bases de datos por sectores económicos.	1.1	Fuentes primarias	Revisión Documental	Documentos escritos	Etapa 1 Búsqueda de literatura; Búsqueda de organizaciones y universidades; Definir formato de preguntas; aplicar encuesta; tabular; analizar resultados.	Base de datos con PMOS en Antioquia
	1.2	Fuentes secundarias	Revisión Documental; Encuesta	Base de datos de organizaciones y/o universidades relacionadas con la gestión de proyectos		
Identificar los principales aspectos que caracterizan una Oficina de proyectos.	2.1	Gestión de proyectos	Revisión Documental	Documentos escritos	Etapa 2 Definir criterios de búsqueda; Realizar búsqueda; Guardar información relevante	Demografía de una PMO
						Estructura de una PMO
				Videos		Funciones de una PMO
				Podcast		Desafíos que tienen las PMO
				Infografía		Lecciones aprendidas más reconocidas
Realizar una encuesta sobre las principales características demográficas, funciones, desafíos y lecciones aprendidas a personal de las PMOs en Antioquia.	3.1	PMOS de Antioquia	Encuesta	PMOS de Antioquia por sector económico	Etapa 3 Diseño de encuesta y entrevista	Demografía, funciones, Desafíos y lecciones aprendidas de las PMOs de Antioquia por sector económico
			Entrevista		Etapa 4 Aplicar encuesta	
					Etapa 5 Realizar entrevista	
					Etapa 6 Tabulación	
4.1	Resultados	Revisión encuesta	Tabulación	Etapa 7 Elaboración de documento	Documento de características y conclusiones	

Fuente: Elaboración propia, 2022.

## **6. Desarrollo del trabajo**

El desarrollo de la investigación se realizó en tres etapas: búsqueda de PMO en Antioquia; encuesta y el análisis de resultados.

### **6.1 Búsqueda de PMOs en Antioquia**

La búsqueda de las oficinas de proyectos antioqueñas se realizó a través de fuentes primarias y fuentes secundarias, encontrando con sorpresa que la información en esta es escasa, por no decir nula, debido a que las PMO son un área o departamento pequeño en las organizaciones o, en muchos casos, el gerente de proyectos se encarga de realizar la funciones de esta, sin tener una hoja de ruta 100% definida o un área especializada en la estandarización de la realización de proyectos; además, la dinámica de las oficinas de proyectos hace que la vida de las PMO sea corta entre 3 a 4 años, según informes del PMI.

Por lo tanto, se pasó a una búsqueda específica a través de contactos y redes sociales. El capítulo Antioquia del PMI fue de gran apoyo por medio de su comunidad “Líderes PMO Antioquia” para contactar personas que estuvieron dispuesta a realizar la encuesta, además, a través de diferentes grupos de WhatsApp de estudiantes de maestría y especialización de gerencia de proyectos.

Por último, se realizó una búsqueda en el repositorio de EAFIT de las investigaciones relacionadas con oficinas de proyectos.

### **6.2 Encuesta**

#### **6.2.1 Encuesta Búsqueda de PMO**

Inicialmente se realizó una encuesta para la búsqueda de PMO en Antioquia, esta constaba de 8 preguntas creadas en Forms de Microsoft, fue compartida en redes sociales (Facebook, LinkedIn), grupos de WhatsApp relacionados con gerencia de proyectos, durante los meses de septiembre y octubre de 2022.

Se obtuvieron 19 respuestas, las cuales fueron insumo para acotar el universo de empresas y sectores donde se pudieran encontrar las PMO.

La figura 3 muestra las posibles organizaciones que tienen PMO según la encuesta realizada.

**Figura 3.** Nube de palabras PMO en Antioquia



Fuente: Elaboración propia, 2022.

### **6.2.2 Encuesta caracterización PMO Antioquia**

Oficinas de proyectos en Antioquia; Colombia fue el nombre de la encuesta creada en Formularios de Google para recolectar la información sistemática por sectores económicos de las PMO en Antioquia; esta encuesta fue habilitada durante los meses de diciembre 2022 y enero 2023.

La encuesta fue enviada mediante el siguiente link: <https://forms.gle/LfoMmB4e5AxqzadK6> a través de emails a diferentes personas seleccionadas, según bases de datos creadas durante la investigación, tales como la encuesta previa y base de datos de materias cursada durante la maestría de gerencia de proyectos.

Durante la búsqueda de PMO, se realizó un contacto con el capítulo PMI Antioquia, el cual fue de gran importancia para el desarrollo de la investigación, ya que se invitó a participar en una comunidad llamada “Líderes PMO Antioquia”; la cual tuvo una reunión en el mes de diciembre 2022, donde se pudo compartir la intención de realizar la investigación y compartir la encuesta.

La encuesta obtuvo 13 respuestas de los diferentes sectores económicos, las cuales son el insumo para desarrollar la caracterización de la PMO en Antioquia.

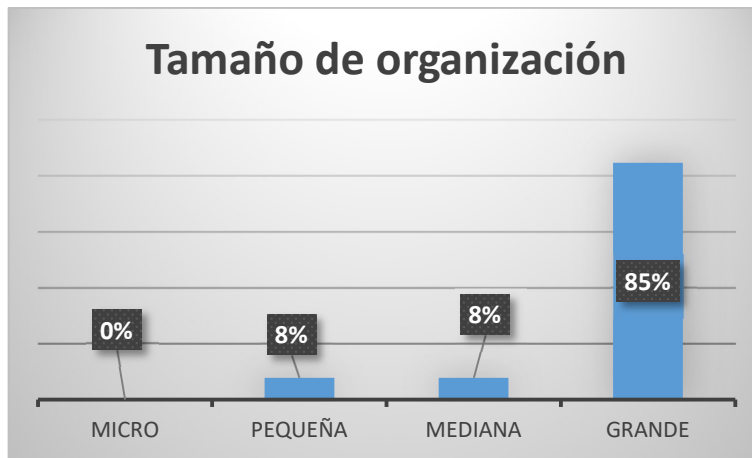
## 7. Resultados

Los resultados expuestos en esta investigación están basados en 13 encuestas resueltas por personas que trabajan en oficinas de proyectos en Antioquia, en diferentes sectores económicos; estas servirán para realizar la caracterización de las PMO en Antioquia y reflejar tendencias de dichas oficinas.

### 7.1 Demografía

- Existen mínimo una PMO en los siguientes sectores económicos de Antioquia: comercial, construcción, educación, financiera, industrial, minero y energético, salud, servicios, tecnología y transporte.
- El 85% de las PMO encuestadas se encuentran en organizaciones grandes, es decir, empresas que cuentan con más de 200 colaboradores.

**Gráfico 1.** Tamaño de organización



Fuente: Elaboración propia, 2023.

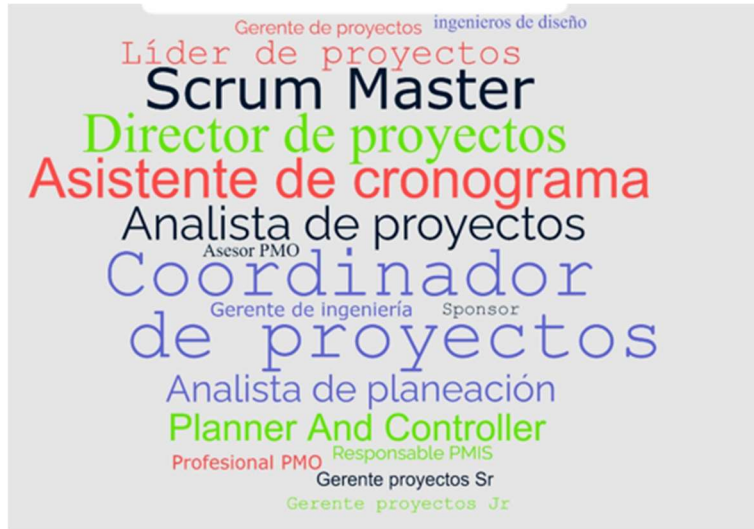
- El 69% de las PMO encuestadas están ubicadas en organizaciones de carácter privado, un 15% en organizaciones mixtas y 16% en organizaciones públicas.

Diez personas es el promedio que trabaja en las PMO encuestadas en Antioquia.

El 54% de las organizaciones encuestadas tiene una PMO, el resto tiene entre 2 a 5 PMO.

Los roles más comunes dentro de las PMO encuestadas son: Analista de proyectos, director de proyectos y coordinador de proyectos.

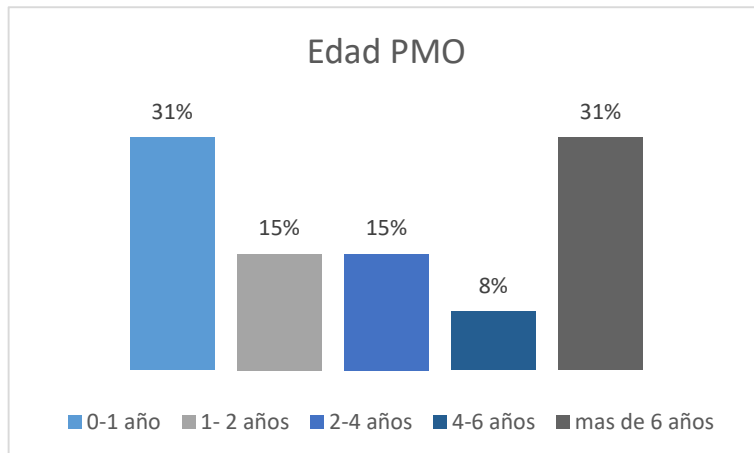
**Figura 4.** Nube de palabras roles



Fuente: Elaboración propia, 2023.

El 31% de las PMO encuestadas tiene más de 6 años de existencia; 31% de las PMO encuestadas tiene menos de un año.

**Gráfico 2.** Edad de PMO



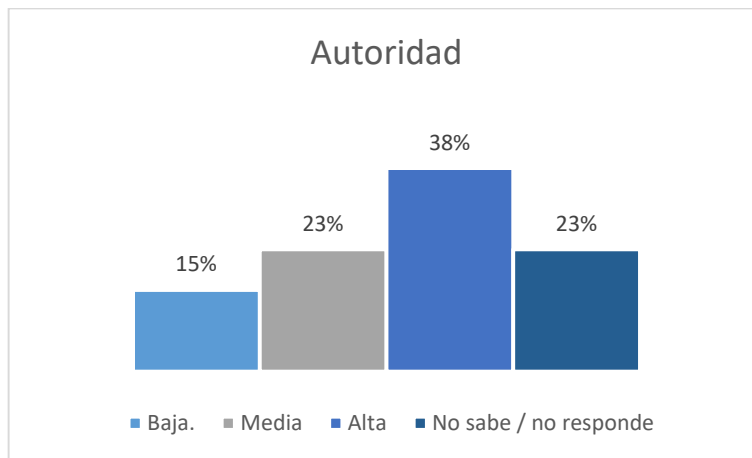
Fuente: Elaboración propia, 2023.

El 67% de las PMO encuestadas se encuentran en operación, y una 25% en implementación.

La formación base de los directores de PMO encuestadas es ingeniería.

La autoridad de las PMO encuestadas es variable, pasando desde Alta hasta no sabe/ no responde.

**Gráfico 3. Autoridad de la PMO**



Fuente: Elaboración propia, 2023.

El 54% de las PMO encuestadas son dirigidas por mujeres.

El nivel educativo del personal de las PMO encuestadas en Antioquia está en magister y especialistas; cabe de anotar que no se encontró ningún doctor.

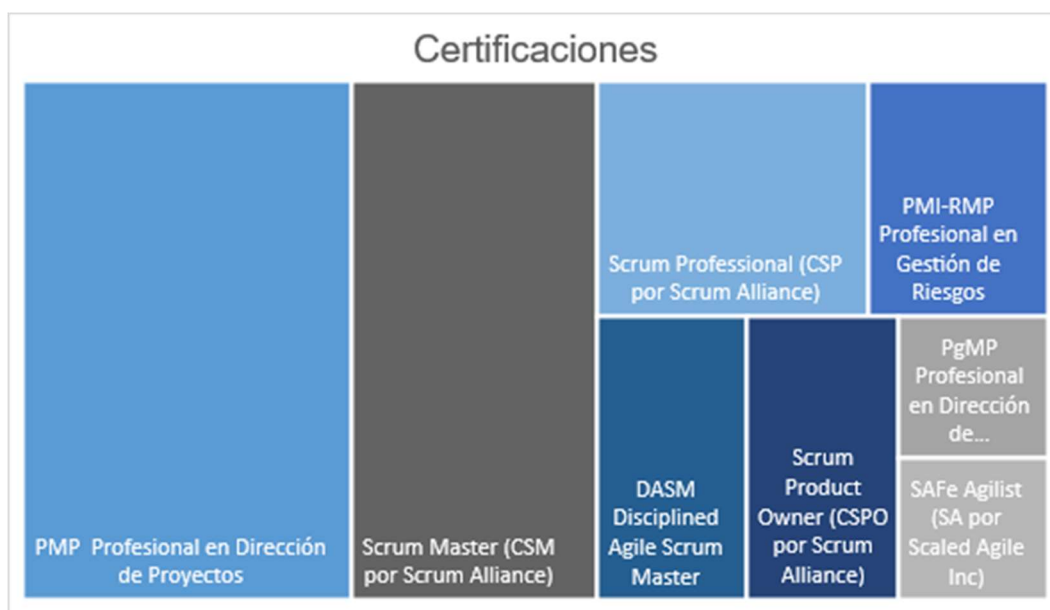
**Gráfico 4. Nivel educativo**



Fuente: Elaboración propia, 2023.

El 62% de las personas que trabajan en PMO encuestadas tiene una certificación en PMP y el 46% en Scrum master.

**Gráfico 5. Certificaciones**



Fuente: Elaboración propia, 2023.

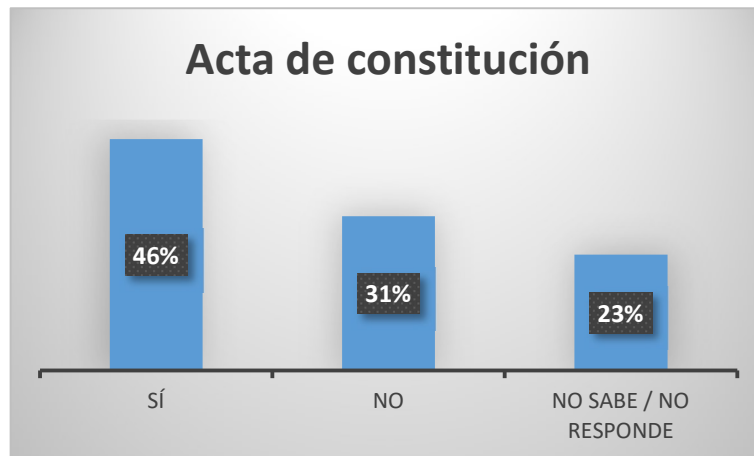
Las organizaciones que tienen PMO de la investigación ejecutan un número muy variable de proyectos por año, mínimo 4 hasta 200.

El 31% de las PMO encuestadas ejecutan proyectos.

## 7.2 Acta de constitución

El 54% de las PMO encuestadas no tienen o no saben si tienen acta de constitución.

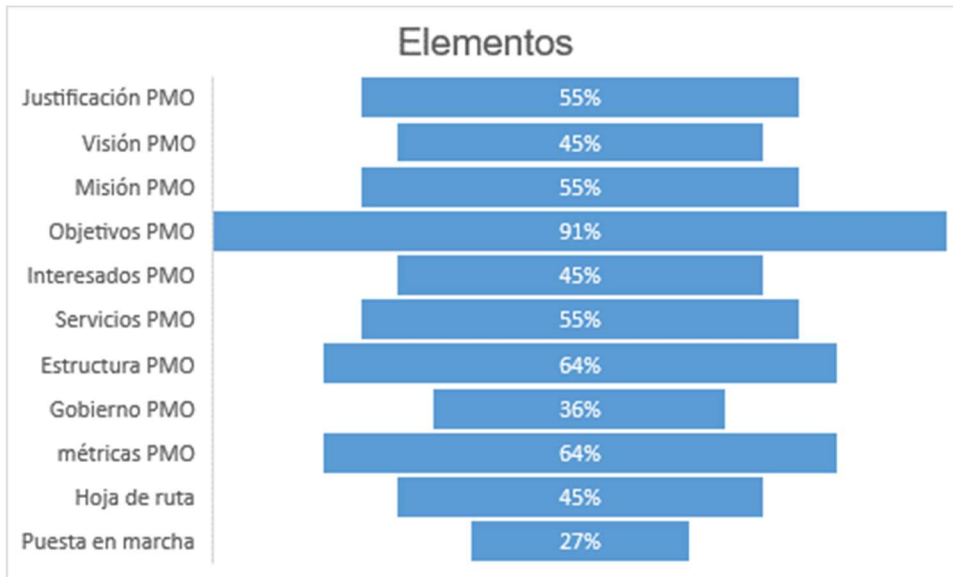
**Gráfico 6.** Acta de constitución



Fuente: Elaboración propia, 2023.

En el acta de constitución de las PMO encuestadas, un 94% tiene los objetivos, 64% la estructura y las métricas; y 55% la justificación, misión y los servicios.

**Gráfico 7. Elementos en acta de constitución**

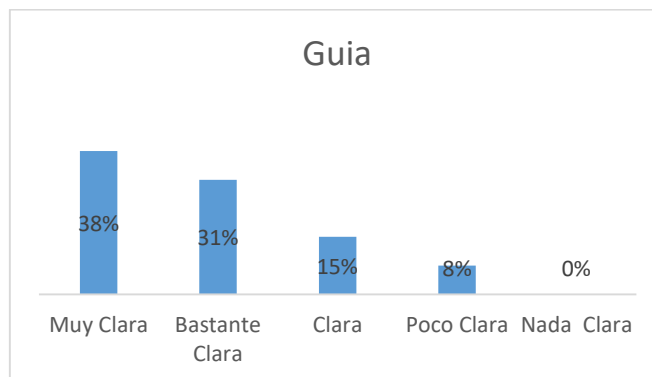


Fuente: Elaboración propia, 2023.

Para las PMO encuestadas el elemento más importante que debe estar en el acta de constitución son los servicios.

El 69% de las PMO encuestadas, que tiene acta de constitución, consideran que esta es una herramienta clara para el diseño, implementación y operación PMO.

**Gráfico 8. Guía acta de constitución**

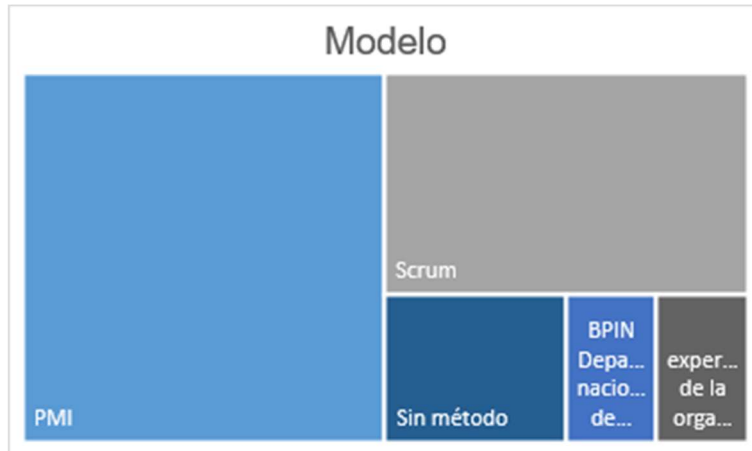


Fuente: Elaboración propia, 2023.

### 7.3 Características

El PMI y el Scrum son los modelos más usuales para la implantación de las PMO encuestadas.

**Gráfico 9.** Modelo de implementación

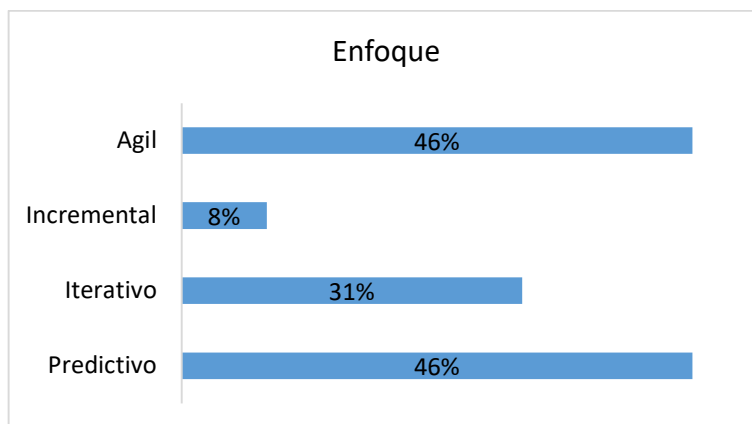


Fuente: Elaboración propia, 2023.

El tipo de PMO en la organización encuestada es variado, ya que no se ve una tendencia clara, se observan PMO: Funcionales/Área, Corporativa y Control con mayor tendencia, además de Apoyo, Proyecto específico y centro de excelencia.

El 46% de las PMO encuestadas tiene un enfoque Predictivo o Ágil o la combinación de los dos.

**Gráfico 10.** Enfoque PMO



Fuente: Elaboración propia, 2023.

El 62% de las PMO encuestadas no han aplicado un modelo de madurez.

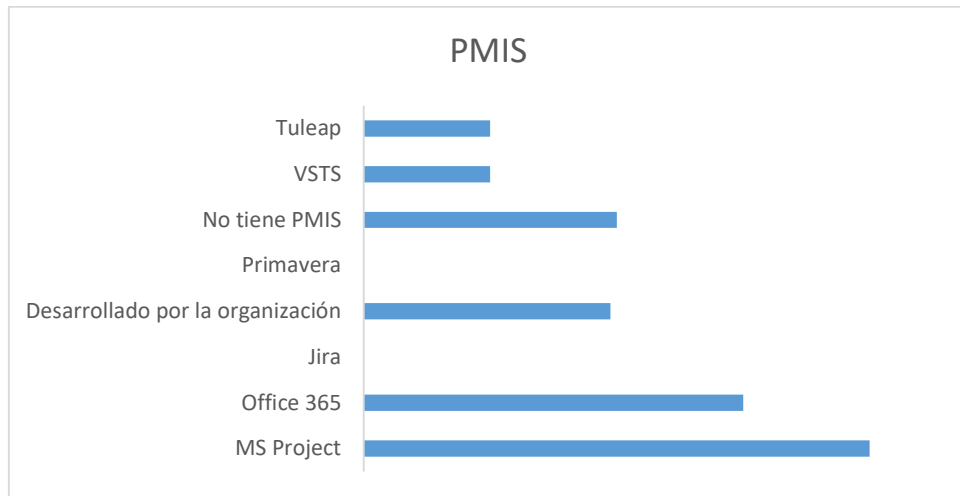
El 36% de las PMO encuestadas que aplican un modelo de madurez consideran relevante este modelo.

El 15.4% de las PMO encuestadas no tiene un PMIS; 31% usan MS Project y 23% usan Office 365.

VSTS: es una herramienta en la nube que permite controlar de principio a fin el ciclo de vida de cualquier proyecto de desarrollo.

Tuleap: es una plataforma de gestión de proyectos enfocada en metodologías ágiles.

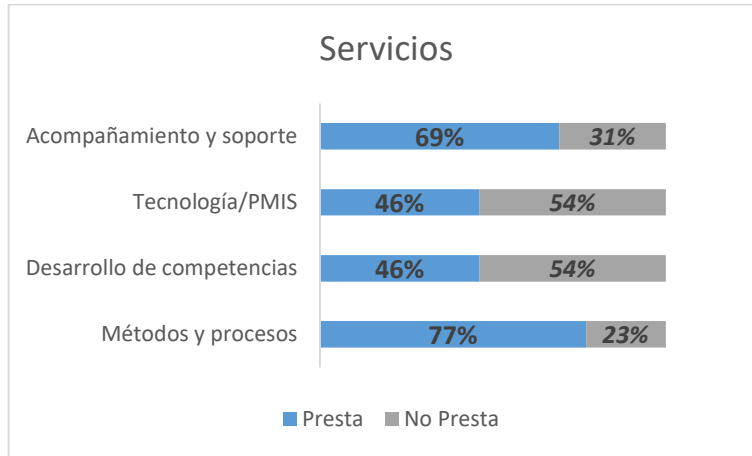
**Gráfico 11. PMIS**



Fuente: Elaboración propia, 2023.

El 72% de las PMO encuestadas prestan el servicio de Métodos y Procesos y 69% el servicio de Acompañamiento y soporte; el 54% no prestan servicios de Desarrollo de competencias y PMIS.

**Gráfico 12. Servicios de las PMO**



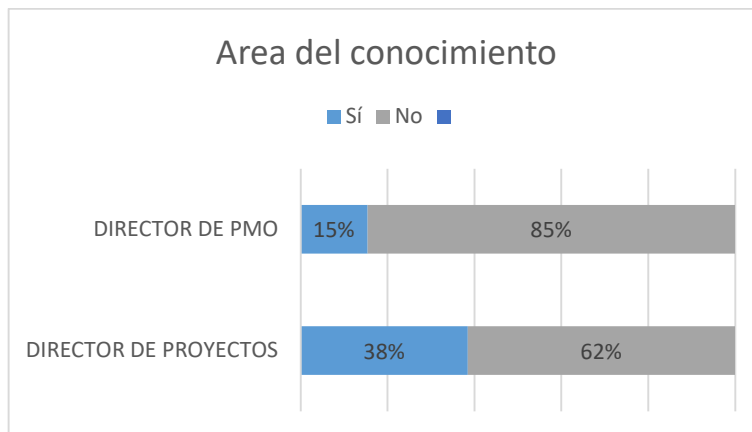
Fuente: Elaboración propia, 2023.

Las estructuras de las PMO encuestadas no tienen una tendencia clara, la estructura matricial es el 38% y la estructura proyecta y la estructura funcional 23%.

46% de las PMO encuestadas no tienen metodología de la gestión del cambio, 23% utilizan la metodología ADKAR.

El 85% de los PMO encuestadas considera que el director de esta no necesita tener el conocimiento técnico de la organización para dirigirla, mientras que el 38% considera que el director de proyectos sí debe tener el conocimiento técnico de la organización.

**Gráfico 13. Área del conocimiento**



Fuente: Elaboración propia, 2023.

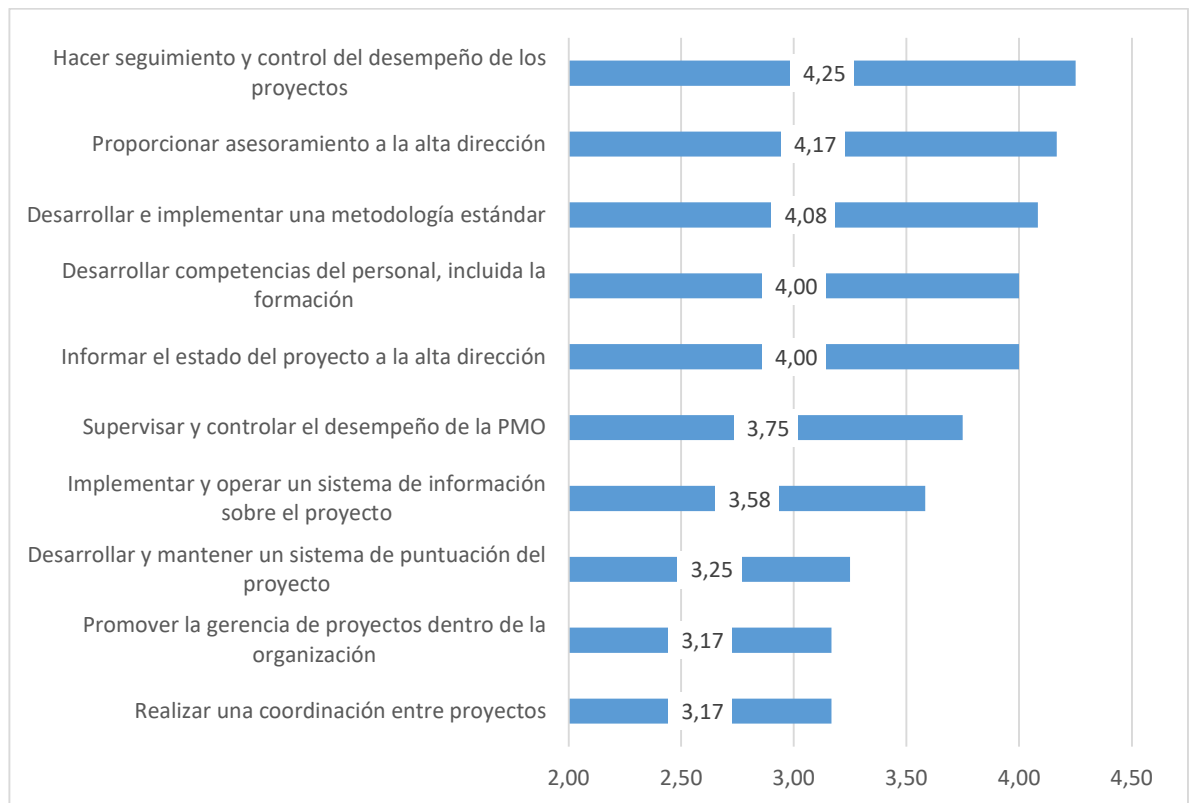
## 7.4 Funciones

El top 5 de las funciones principales para las PMO encuestadas son:

1. Hacer seguimiento y control del desempeño de los proyectos.
2. Proporcionar asesoramiento a la alta dirección.
3. Desarrollar e implementar una metodología estándar.
4. Desarrollar competencias del personal, incluida la formación.
5. Informar el estado del proyecto a la alta dirección.

Las 10 funciones principales están entre relevante y muy relevantes.

**Gráfico 14.** Funciones principales



Fuente: Elaboración propia, 2023.

El top 5 de las funciones secundarias de las PMO encuestadas:

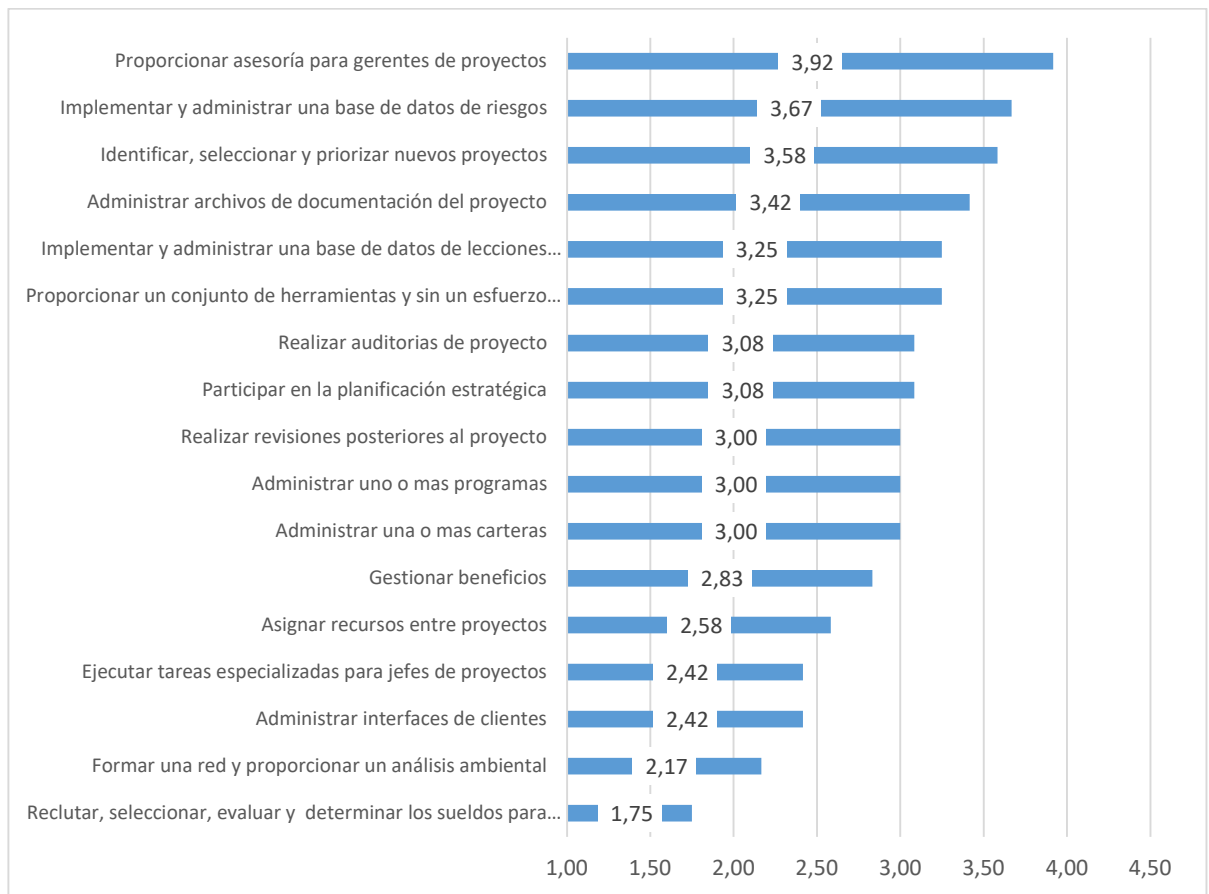
1. Proporcionar asesoría para gerentes de proyectos.

2. Implementar y administrar una base de datos de riesgos.
3. Identificar, seleccionar y priorizar nuevos proyectos.
4. Administrar archivos de documentación del proyecto.
5. Implementar y administrar una base de datos de lecciones aprendidas.

Seis de las 17 funciones secundarias son consideradas entre poco y nada relevantes.

La función secundaria “Reclutar, seleccionar, evaluar y determinar los sueldos para gerentes de proyecto” es considerada nada relevante para las PMO.

**Gráfico 15. Funciones secundarias**



Fuente: Elaboración propia, 2023.

Para las PMO encuestadas, las funciones principales de mayor dificultad son:

- Desarrollar y mantener un sistema de puntuación del proyecto
- Promover la gerencia de proyectos dentro de la organización
- Proporcionar asesoramiento a la alta dirección
- Desarrollar competencias del personal, incluida la formación
- Realizar una coordinación entre proyectos

El 23% de las PMO encuestadas consideran que la función secundaria que más tiempo quita es Realizar auditorías de proyecto y el 15% “Administrar archivos de documentación del proyecto”.

## **7.5 Lecciones Aprendidas**

Las siguientes son las lecciones aprendidas por las PMO encuestadas:

### **7.5.1 Diseño PMO**

El diseño debe ser con base en la teoría y en referenciaciones de otras compañías, esto facilita el entendimiento y funcionamiento de la PMO, además, se deben incluir personas claves (roles intermedios) que conozcan el proceso de primera mano. También, todo debe ser adaptado al ADN de la compañía, en algunos casos, no es posible aplicar metodologías de manera rigurosa y ortodoxa.

El diseño de la PMO debe buscar en la historia de la organización, y evitar los errores en experiencias del pasado.

### **7.5.2 Implementación PMO**

Las estructuras planas promueven la individualidad, pero crean confusión.

Coordinación de equipos.

Siempre quedan faltando muchas cosas por implementar.

Se ha evidenciado resistencia del personal a su implementación y a la estandarización de procesos para los proyectos.

Reclutamiento del personal PMO.

Generar cambios rápidamente, toma de decisiones rápidas y oportunas. Escuchar a las personas y a quienes están en el día a día de la operación.

Los valores organizacionales como la colaboración, el compromiso y otros que promovemos fueron esenciales en la implementación.

### **7.5.3 Operación PMO**

El empoderamiento del equipo es difícil con herramientas tradicionales.

Probar los procesos y luego ajustarlos.

Control y cambio constante.

Relacionamiento y ascendencia organizacional.

Calcular correctamente tiempos de ejecución del plan de implementación de la PMO, incluyendo ciclos de modificación.

Simplificar la operación mejora los resultados.

Se deben tener indicadores que permitan medir el éxito del proyecto y sus resultados durante la operación de este.

Insistir pese a los problemas.

### **7.5.4 Mitos**

La gerencia de proyectos se trata de sentido común. Todo el mundo sabe e implementa PMI adecuadamente.

Para el desarrollo de proyectos se necesita una oficina de PMO.

La PMO es un camino rosa.

La PMO será el filtro de los proyectos organizacionales, todos deberán pasar por allí.

El cronograma define el tiempo del proyecto.

### **7.5.5 Razón para tener una PMO**

Alineación con objetivos estratégicos.

Éxito de los proyectos.

Tamaño de la organización, necesidad de estandarizar procesos asociados a ejecución de proyectos, generar mayor sinergia entre las áreas de la empresa, mejorar la comunicación interna entre equipos de trabajo, controlar riesgos, documentar lecciones aprendidas, sinergia entre lo comercial y la prestación del servicio, conservar clientes y vincular nuevos.

Mejorar la eficiencia operativa y reducir los riesgos.

Método de trabajo, cultura y asegurar la obtención de resultados (éxitos tempranos) en corto tiempo.

## **7.6 Desafíos**

Los siguientes son los desafíos de las PMO:

Dejar de apagar incendios.

Agilismo.

Estandarizar los procesos bajo un mismo nivel de calidad en las organizaciones.

Entornos VUCA; cambios políticos y económicos; nivel de decisión organizacional; definición de arquitectura de procesos; tecnologías emergentes.

La velocidad manteniendo la calidad.

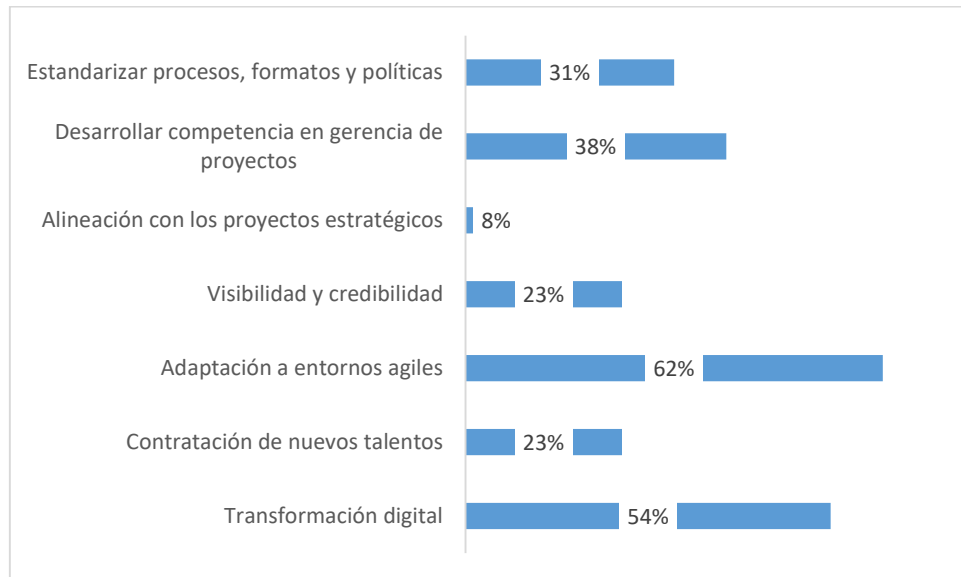
Gestión del cambio.

Gestión de comunicaciones.

Transformación cultural.

Adaptación a entornos ágiles 62% y Transformación digital 54%, son los desafíos de las PMO.

**Gráfico 16. Desafíos**



Fuente: Elaboración propia, 2023.

### **7.6.1 Desafíos Directos PMO**

Superar la resistencia de la gerencia para implementar modelos reconocidos.

Adaptación al cambio.

Credibilidad

Generación de valor desde el seguimiento y control; transferencia de conocimiento y extensión de competencias en las organizaciones.

Evolucionar la PMO, que no se estanque.

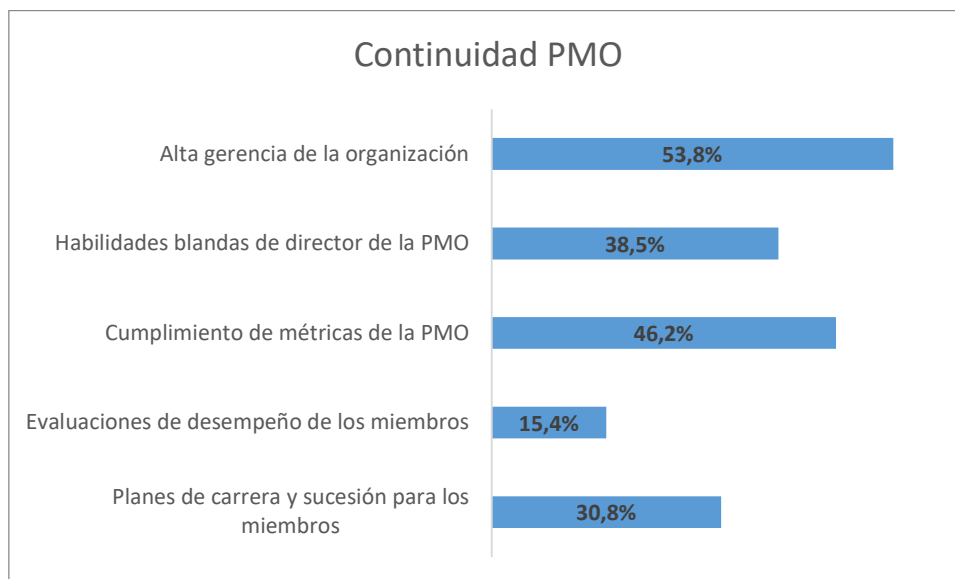
Mejorar la comunicación con las nuevas generaciones.

Dar visibilidad y credibilidad a la PMO.

Los tres factores de continuidad de la PMO en el tiempo son:

- Cumplimiento de métricas de la PMO 46.2%
- Habilidades blandas de director de la PMO 38.5%
- Alta gerencia de la organización 53.8%

**Gráfico 17. Factores de continuidad de la PMO**



Fuente: Elaboración propia, 2023.

La igualdad de género en las PMO existe y es una afirmación con la que están totalmente de acuerdo.

El techo de cristal es una afirmación con la cual la mayoría de las PMO están en desacuerdo que se presente.

### **7.7 Webinar**

El PMI Antioquia el miércoles 15 de marzo de 2023 realizó un Webinar, en el cual se presentaron algunos de los principales hallazgos de la investigación.

Esto permitió tener una retroalimentación y una apropiación de la investigación por parte de los asistentes a la charla.

## Ilustración 1. Webinar PMO en Antioquia

**WEBINAR**  
1 PDU BUSINESS  
ACUMEN

PMI Project Management Institute Antioquia Colombia

PMOS EN ANTIOQUIA - CARACTERIZACIÓN -

- ¿CUÁLES SON LAS VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE TENER UNA PMO?
- ¿EXISTE UNA PARIDAD DE CONCEPTOS EN EL MANEJO DE LAS PMOS?
- ¿CUÁNTAS PERSONAS CERTIFICADAS (PMP) EXISTEN EN PROMEDIO EN LAS PMOS DE ANTIOQUIA??
- ¿LAS PMOS DE ANTIOQUIA ESTÁN TRABAJANDO CON METODOLOGÍA ÁGILES, HÍBRIDAS O "TRADICIONALES"?

**Invitado:**  
**Jorge Abuchar Suárez**

ESTA SON ALGUNAS DE PREGUNTAS QUE RESOLVEREMOS DURANTE LA CHARLA

MIÉRCOLES 15  
DE MARZO 2023  
06:30 PM

REGISTRATE GRATIS EN  
[WWW.PMIANTIOQUIA.ORG](http://WWW.PMIANTIOQUIA.ORG)

Fuente: PMI Antioquia, 2023.

## 8. Conclusiones

### 8.1 Proceso de investigación

- El desarrollo de la investigación lleva a confrontar los conocimientos adquiridos durante la Maestría en Gerencia de Proyectos, pues para la construcción del marco teórico y metodología, debe apropiarse de los saberes.
- El auge de redes sociales y grupos específicos de intereses en común, da una falsa idea de que realizar una investigación mediante encuestas será rápida y ágil.
- La creación de una red de contactos (networking) para la búsqueda de grupos de interés es vital a la hora de desarrollar la investigación; por eso agradezco el apoyo de la comunidad “Líderes PMO Antioquia” del PMI Antioquia, además de los contactos desarrollados durante las clases, con los cuales se pudo llegar a feliz término con esta investigación.

### 8.2 PMO en Antioquia

#### 8.2.1 Demografía

- Las PMO en Antioquia tienen la siguiente tendencia:  
Pertener a organizaciones de carácter privado o mixto con más de 200 trabajadores, ser dirigidas por mujeres con profesión ingeniera; tener 10 colaboradores en promedio, 7 de ellos con maestría y 6 con especialización, además cuentan con personas certificadas PMP 6 de cada 10 y en Scrum master 4 de cada 10.
- En Antioquia existen PMO con experiencia, ya que tienen más de 6 años y un nivel de autoridad alta; están ubicadas en sectores de la construcción y educación.

### **8.2.2 Acta de constitución**

- La tendencia es que un tercio de las PMO en Antioquia no cuenten con acta de constitución, los otros dos tercios consideran que es una guía clara para el diseño, implementación y operación de oficina.
- Los servicios que presta la PMO son el elemento principal que debe tener el acta de constitución, según lo que se refleja en esta investigación, pero se observa que existen actas que no cuentan con este elemento o no es claro, además se tiene una falencia, ya que la mayoría no cuentan con la puesta en marcha PMO.

### **8.2.3 Características**

- La tendencia es que la PMO en Antioquia esté bajo los dos siguientes modelos: PMI o Scrum; además no se puede identificar una tendencia clara en el tipo de oficina de proyectos, tal como apoyo, control, directiva, etc. que exista en Antioquia, ya que esto depende de las características culturales y de madurez de la organización, pero sí podemos decir que el enfoque está en ser predictivo, ágil o ambos.
- El modelo de madurez para las PMO en Antioquia no está siendo aplicado y en su mayoría lo consideran poco relevante para lograr sus objetivos o mejoras.
- Los PMIS son de gran importancia para las PMO en Antioquia, dado que una de cada cinco no cuenta con un software para la gestión de proyectos; existe variadas tendencias en estos softwares que van desde los desarrollos propios, pasando por las grandes compañías especializadas en software y las nuevas tendencias.
- Los métodos y procesos y el acompañamiento y soporte son los servicios que tienden a prestar con mayor frecuencia las PMO en Antioquia; mientras la mitad de ellas no prestan servicios de: desarrollo de competencias y PMIS.
- El relacionamiento con la alta dirección es la función principal de las PMO en Antioquia, que se observa como tendencia en la investigación, además el

seguimiento y control de los proyectos y la metodología de proyectos. Ciertas funciones principales traen dificultades a la oficina, tales como coordinación de proyectos, promover gerencia de proyectos en la organización y métricas de los proyectos, ya que estas chocan en ocasiones con los rasgos culturales y de madurez de la organización.

- Las funciones secundarias de las PMO en Antioquia demandan mucho tiempo de estas, esto se ve reflejado cuando se tiene que realizar auditorías a los proyectos y administrar bases de datos.

#### **8.2.4 Lecciones aprendidas**

- Durante los procesos de diseño, implementación y operación de una PMO en Antioquia, la lección principal detectada en la investigación es que se debe tener en cuenta el factor humano, ya que este es clave, porque a través de los conocimientos propios de las personas y de las vivencias en la organización, se pueden superar todas las etapas del proceso de creación de una PMO y además enfrentar las dificultades encontradas.
- La mezcla de teoría de PMO con la experiencia de otras organizaciones que ya la tiene, ayudan a agilizar la creación de la oficina y superar la falta de interés de algunas personas en los nuevos procesos.
- En las organizaciones que tiene PMO en Antioquia, no todos sus proyectos pasan por la PMO.
- La oficina de proyectos crea una cultura en la organización para la alineación con los objetivos estratégicos y lograr la eficiencia operacional a través del cumplimiento del alcance, cronograma y costos sin demérito de la calidad; esta es una de las principales razones para contar con una PMO.

#### **8.2.5 Desafíos**

- El agilismo en los proyectos es uno de los principales desafíos para las oficinas de proyectos en Antioquia en la actualidad. Existe un temor a la hora

de aplicar estos conceptos, el cual es: que este agilismo puede afectar la calidad de los proyectos; esto demuestra que el agilismo está en una etapa temprana en la región antioqueña.

- La transformación digital integra cambios a las oficinas de proyectos en Antioquia en la búsqueda de hacerlas eficientes y eficaces, esto trae consigo replantear procesos y métodos, lo cual es un desafío para la estandarización.
- La credibilidad y poder adaptarse a los cambios son los desafíos que se observan para un director de PMO en Antioquia.

### **8.3 Líneas de investigación**

- Estudio de prefactibilidad de una oficina proyectos externa para organizaciones.
- Paralelos y divergencias entre las diferentes asociaciones de gerencia de proyectos existentes en el mundo, tales como PMI Project Management institute (norteamericana), IPMA International Project Management Association (Suiza), APM Association for Project management (Gran Bretaña), AIPM Australian institute of project management.
- Identificación de Project Management Information System, PMIS, para los diferentes modelos (cascada, ágil, híbrido, etc.) de la gerencia de proyectos.
- Perfil de los principales roles en la gerencia de proyectos en Antioquia, habilidades blandas, conocimientos técnicos, liderazgo, formación, etc.

## Referencias

- Alderton, Matt. (2015). Proyectos En El Mapa: Colombia. *PMNetwork*, 36–43.
- Castellanos Aguado, Tatiana; Delgado Mora, Julián Andrés y, Gallego Ballesteros, Juan Carlos. (2014). *ANÁLISIS COMPARATIVO ENTRE LOS MODELOS DE MADUREZ RECONOCIDOS EN LA GESTIÓN DE PROYECTOS*. <https://bibliotecadigital.usb.edu.co/server/api/core/bitstreams/bca07d52-8753-4080-af72-392733586cc7/content>
- EAFIT Programa COIN. (2020). *ESTRATEGIA DE BÚSQUEDA DE INFORMACIÓN*. <http://hdl.handle.net/10784/2811>
- Hernández Sampieri, Roberto; Fernández Collado, Carlos y Baptista Lucio, Pilar. (2014). *Metodología de La Investigación*. McGraw-Hill.
- Jiménez, José Fernando; León, David Alejandro; Mahecha, Juan Sebastián; Manco, John Mauricio; Pita, Manuel Guillermo. (2019). Diseño y Plan de Implementación Para El Montaje de Una Oficina de Gestión de Proyectos En MYV Consultores Asociados S.A. *Obras y proyectos*, 51–64.
- Project Management Institute. (2017). *Guía Del PMBOK*. Sexta Edición. <https://www.pmi.org/pmbok-guide-standards/foundational/pmbok>
- PMI, Antioquia (2023). *Página oficial*. <https://pmiantioquia.org/>
- Sistema Expertos. (2018). “Lecciones Aprendidas de La Investigación Acerca DePMO’s En Colombia - Características y Valor Para La Organizaciones.” In *Sistema Expertos*. [www.sistemas-expertos.com](http://www.sistemas-expertos.com)
- Valencia López, Victoria Eugenia. (2021). *Revisión Documental En El Proceso de Investigación*. <https://univirtual.utp.edu.co/pandora/recursos/1000/1771/1771.pdf>

Vargas Jiménez, Ileana. (2012). LA ENTREVISTA EN LA INVESTIGACIÓN CUALITATIVA: NUEVAS TENDENCIAS Y RETOS T. *Revista Calidad en la educación superior* 3(1), 119–39.

Vélez García, Santiago; Zapata Cortés, Julián Andrés y Henao Rosero, Andrés. (2018). Gestión de Proyectos: Origen, Instituciones, Metodologías, Estándares y Certificaciones. *Entre Ciencia e Ingeniería* 12(24), 68–76. <https://revistas.ucp.edu.co/index.php/entrecienciaeingenieria/article/view/133/134> (October 22, 2021).

Visauta, Bienvenido. (1989). *Técnicas de investigación social (T.I): Recogida de datos*. Barcelona: PPU.

## Anexos

### Anexo 1. Cuestionario



Oficina de Gerencia  
de Proyectos en Ant