

**UNIVERSIDAD EXTERNADO DE COLOMBIA**  
**FACULTAD ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

Universidad  
**Externado**  
de Colombia

**MAESTRÍA EN GERENCIA ESTRATÉGICA EN TECNOLOGÍAS DE LA  
INFORMACIÓN**

**DISEÑO DE LA OFICINA DE GESTION DE PROYECTOS - PMO PARA  
DATACENTER COLOMBIA S.A.S**

**QUIENES PRESENTAN:**

**ANDRES FELIPE ARCILA NAVARRO Y EDSON DANIEL SALAS RESTREPO**

**DIRECTOR DE TRABAJO DE GRADO: FABIO HERNAN OSORIO VILLADA**  
**BOGOTÁ, COLOMBIA**

**ABRIL, 2020**

---

Firma de Jurado

---

Firma de Jurado

## **Agradecimientos**

### **Daniel Salas**

Gracias a Dios por todas las bendiciones que me ha dado en mi vida.

Gracias a mi abuela Antonia Piñeros quien siempre ha creído en mí y me ha brindado su amor, apoyo y comprensión.

Gracias al Ingeniero. Fabio Osorio por su alto compromiso, dedicación y orientación.

Gracias a mi compañero y amigo el Ingeniero Andrés Arcila quien me acompañó durante toda la maestría y con quien compartimos experiencias y conocimientos que nos ayudaron a crecer como profesionales y más importante aún como seres humanos.

### **Andrés Arcila**

Gracias a mi esposa e hijos cuyo apoyo, amor e inspiración fueron cruciales para emprender este viaje.

Mis padres, en los cuales siempre encuentro palabras de amor y esperanza a pesar de lo difícil que parezca la situación.

Muchas gracias a mi compañero y amigo Daniel Salas, porque siempre me apoyo e impulso a finalizar este trabajo.

## Resumen

El presente documento se construye como parte de nuestra propuesta de trabajo de grado para optar al título el título de Magister en Gerencia Estrategia de Tecnologías de la Información de la Universidad Externado de Colombia y tiene como finalidad formular la propuesta de diseño de la oficina de dirección de proyectos PMO para DATACENTER COLOMBIA, la cual a través de un análisis efectuado en la compañía sobre sus metodologías y procesos de trabajo aplicados en la actualidad para la gestión y administración de proyectos de tecnologías de la información y las comunicaciones TIC; la validación del entorno empresarial y la validación de las buenas prácticas para la implementación y administración de proyectos desarrolladas por el Project Management Institute PMI nos permitió generar una serie de recomendación en pro de alcanzar los objetivos estratégicos planteados por la alta gerencia.

Este documento se basa en la información recopilada a través de la aplicación de encuestas como herramienta para la recolección de información y así de esta manera determinar el nivel de madurez con el que actualmente se gestionan los proyectos, de esta forma se procede a identificar el tipo de PMO que se sugiere, proponiendo como valor agregado el análisis, diagnóstico y guía de implementación para los procesos: Evaluación y priorización de proyectos, monitorear el avance del proyecto, acta de constitución del proyecto, dirigir y gestionar el proyecto, gestionar el conocimiento del proyecto y cierre del proyecto.

## Contenido

Introducción .....	1
Capítulo 1. Problemática y antecedentes .....	3
1.1. Problemática .....	3
1.2. Antecedentes .....	4
1.3. Preguntas .....	4
1.4. Objetivos .....	5
1.4.1. Objetivo general.....	5
1.4.2. Objetivos específicos. ....	5
1.5. Alcance .....	6
1.6. Limitaciones .....	7
1.7. Justificación .....	8
Capítulo 2. Marco referencial.....	10
2.1. Marco contextual .....	10
2.1.1. Contextualización de la compañía. ....	10
2.1.2. Análisis del sector.....	11
2.1.3. Lineamientos estratégicos. ....	12
2.1.4. Servicios ofrecidos por Datacenter Colombia S.A.S. ....	14
2.1.5. Fuentes de ingresos.....	15
2.1.6. Organigrama.....	15

2.1.7. Mapa de procesos.....	16
2.1.8. Estrategia Datacenter Colombia S.A.S. ....	17
2.1.9. ¿Cómo se administran los proyectos en Datacenter Colombia S.A.S.?.....	18
2.2. Revisión de literatura y marco conceptual	19
2.2.1. Definiciones.....	20
2.2.2. Comparativa de portafolios, programas y proyectos. ....	22
2.2.3. Definición de una PMO. ....	24
2.2.4. ¿Por qué implementar una PMO?.....	26
2.2.5. Tipos y clasificación de las PMO. ....	28
2.2.6. Funciones de la PMO. ....	30
2.2.7. Tipos de organización. ....	33
2.2.8. Roles de quienes participan en la toma de decisión de la PMO. ....	34
2.2.9. OPM3 para la madurez de gestión de proyectos. ....	35
2.2.10. Tipos de evaluación OPM3. ....	37
2.2.11. Biblioteca de infraestructura de tecnología de la información (ITIL). ....	39
2.2.12. Como se relaciona ITIL con el PMBOK.....	41
Capítulo 3. Metodología .....	44
3.1. Tipo de investigación	44
3.2. Descripción del método	44
3.2.1. Recolección de información.....	45

3.2.2. Tabulación de información.....	46
3.2.3. Análisis de resultados.....	46
3.2.4. Instrumentos de medición. ....	46
Capítulo 4. Resultados .....	54
4.1. Diagnóstico del nivel de madurez en la gestión de proyectos	54
4.1.1. Herramienta para el diagnóstico de maduración OPM3. ....	54
4.2. Propuesta del tipo de PMO a implementar en Datacenter Colombia S.A.S.	58
4.1.1. Funciones de la PMO.....	59
4.1.2. Estructura propuesta para la PMO. ....	60
4.3. Metodología de evaluación y gestión de proyectos	63
4.3.1. Adaptación de la metodología en la gestión de proyectos y presentación de propuesta para los procesos seleccionados y sus respectivos formatos. ....	64
4.3.2. Fase de evaluación y priorización de proyectos .....	66
4.3.3. Grupos de proceso de inicio, planeación, ejecución, monitoreo y cierre del proyecto.....	76
4.4 Propuesta de cronograma plan de diseño de la PMO	110
Capítulo 5. Conclusiones .....	112
ANEXOS: Encuestas realizadas.....	118

## Lista de figuras

Figura 1. Catálogo de Servicios de Datacenter Colombia S.A.S .....	14
Figura 2. Organigrama Datacenter Colombia S.A.S. ....	16
Figura 3. Mapa de Procesos Datacenter Colombia S.A.S. ....	17
Figura 4. Plan Estratégico Datacenter Colombia S.A.S. ....	18
Figura 5. Estructuras buenas prácticas para la gestión de requerimientos en proyectos para Datacenter Colombia S.A.S.....	19
Figura 6. Contexto de la Dirección de Proyectos.....	22
Figura 7. Contexto de la PMO. ....	26
Figura 8. Roles de la PMO y su Relación con la Organización. ....	35
Figura 9. Revisión de Mejores Prácticas. ....	36
Figura 10. Dependencia entre Capacidades. ....	37
Figura 11. Proceso OPM3.....	39
Figura 12. Enlaces Clave, Entradas y Salidas de las Etapas del Ciclo de Vida del Servicio. .....	42
Figura 13. Personal al cual se le Aplica Encuesta.....	47
Figura 14. Organigrama Propuesto.....	61
Figura 15. Metodología para la PMO.....	63
Figura 16. Diagrama de Flujo para la Evaluación y Priorización de Proyectos. ....	66
Figura 17. Metodología para la Gestión de Proyectos.....	77
Figura 18. Desarrollar el Acta de Constitución del Proyecto. ....	79
Figura 19. Gestionar Conocimiento del Proyecto. ....	87

Figura 20. Dirigir y gestionar el trabajo del Proyecto. ....	90
Figura 21. Procedimiento de Monitoreo y control de proyectos.....	96
Figura 22. Procedimiento cierre de proyecto o fase. ....	104

### **Lista de tablas**

Tabla 1 Buenas prácticas utilizadas actualmente en la entrega de servicios para Datacenter Colombia. ....	19
Tabla 2 Diferencias entre portafolios, programas y proyectos .....	23
Tabla 3 Tipos de PMO y sus funciones .....	30
Tabla 4 Tareas de la PMO .....	31
Tabla 5 Metodología de la investigación .....	45
Tabla 6 Encuesta a aplicar .....	48
Tabla 7 Plantilla cuestionario OPM3.....	50
Tabla 8 Resultados cuestionario OPM3 .....	54
Tabla 9 Medición de madurez por dominio .....	56
Tabla 10 Promedio de cumplimiento en la madurez general.....	57
Tabla 11 Análisis de tipo de PMO y las debilidades de la compañía.....	58
Tabla 12 Equipo de trabajo de la PMO .....	62
Tabla 13 Formatos existentes para la gestión de proyectos .....	64
Tabla 14 Nuevos formatos para la gestión de proyectos .....	65
Tabla 15 Procedimiento para la evaluación y priorización de proyectos .....	67
Tabla 16 Formato caso de negocio .....	71

Tabla 17 Formato matriz de priorización de proyecto .....	72
Tabla 18 Formato listado priorizado de proyectos.....	74
Tabla 19 Formato solicitud de proyecto .....	75
Tabla 20 Desarrollar el acta de constitución de proyecto.....	80
Tabla 21 Acta de constitución del proyecto.....	83
Tabla 22 Gestionar el Conocimiento del Proyecto.....	88
Tabla 23 Dirigir y gestionar el conocimiento .....	89
Tabla 24 Dirigir y gestionar el trabajo del proyecto.....	91
Tabla 25 Dirigir y gestionar el proyecto.....	94
Tabla 26 Monitorear y controlar el trabajo del proyecto .....	97
Tabla 27 Formato identificación de riesgos.....	100
Tabla 28 Formato acta de avance del proyecto.....	101
Tabla 29 Procedimiento de cierre de proyecto o fase.....	104
Tabla 30 Formato acta de cierre de proyecto .....	107
Tabla 31 Formato de lecciones aprendidas .....	109
Tabla 32 Propuesta de plan de diseño .....	110

## **Glosario de siglas y términos**

OPM3: Organizational Project Management Maturity Model

PMBOK: Project Management Body of Knowledge

PMI: Project Management Institute, [www.pmi.org](http://www.pmi.org)

PMMM: Project Management Maturity Model

PMO: Project Management office

PRINCE2: Projects in Controlled Environments

## Introducción

En la actualidad la gestión y coordinación de los proyectos dentro de una organización, se ha convertido en un papel fundamental para la optimización de procesos, planificación de recursos y la mejora continua, como un plus en cada una de las empresas que lo implementa. Por esta razón y como principal objetivo de esta investigación, se pretende describir la necesidad de contar con una oficina de dirección de proyectos PMO (Project Management Office) en la empresa Datacenter Colombia S.A.S., con la que se permita contar con una metodología y marco de trabajo que contribuya a mejorar la gestión y control de los portafolios, programas y proyectos, con el fin de contribuir a la correcta alineación de los proyectos con la estrategia del negocio de la entidad. De igual forma en el documento se presentan algunos conceptos teóricos, metodológicos y herramientas de investigación que contribuirán en la construcción de una propuesta que aporte conocimientos, valores y habilidades para una gestión eficiente.

Datacenter Colombia S.A.S. es una empresa creada en el año 2011, cuya especialidad es el desarrollo de servicios tecnológicos para el grupo empresarial en línea, el cual es mayormente conocido por la marca PAGATODO y sus productos de juegos de suerte y azar, giros, recargas, corresponsalía bancaria, recargas del servicio integrado de transporte de Bogotá y otro conjunto de productos que conforman su portafolio. Todos estos productos requieren de una alta demanda de proyectos TIC que acompañen su evolución y soporte, así como proyectos orientados a la construcción de nuevos servicios y productos que apalanquen el crecimiento de la compañía. Conociendo esta panorámica y vislumbrando que la implementación de buenas prácticas para la gestión de proyectos ayudara a generar valor a los procesos de gestión actuales, se busca que este trabajo contribuya a la estructuración de una Oficina de administración de proyectos (PMO), dentro de la empresa.

En la búsqueda de la adopción y alineación con las mejores prácticas de proyectos se formula el trabajo de grado denominado “Diseño de la PMO para DATACENTER COLOMBIA S.A.S”, el cual reúne los principales conceptos y fundamentos teóricos sobre la gestión de proyectos, un diagnóstico del nivel de madurez donde se pueda evidenciar la situación actual a través del uso de herramientas cualitativas y cuantitativas, una propuesta en la cual se identificará cuál es el tipo de PMO más conveniente para la organización (Apoyo, Dirección y Control), la construcción de las herramientas necesarias para el funcionamiento de la oficina de proyectos teniendo en cuenta las necesidades y características propias de la organización, finalizando con un informe de conclusiones.

## Capítulo 1. Problemática y antecedentes

### 1.1. Problemática

En el año 2017 se llevó a cabo al interior de la organización una consultoría por parte de la empresa Stefanini para identificar oportunidades de mejora en los procesos internos de la compañía, Como consecuencia de esto se construyeron planes de trabajo, los cuales han mostrado algunos avances en la forma como se gestionan los proyectos al interior de Datacenter Colombia S.A.S. Lo anterior buscando una alineación y una apropiada gestión del creciente volumen de proyectos que se vienen desarrollando, además si a esto le sumamos las nuevas necesidades impartidas por la junta directiva en las cuales se expresa la iniciativa de convertirse en una empresa más competitiva y con la capacidad de conseguir nuevos clientes para el año 2020, lo cual ha implicado considerar contar con buenas prácticas y metodologías que contribuyan a la correcta priorización, planeación, ejecución y control de todos los proyectos.

Bajo este escenario se identifica que una de las formas de responder a estos retos “es la generación de oficinas de gestión de proyectos o PMO, las cuales adquieren un rol principal dentro de las organizaciones, transformándose en entidades al interior de las empresas encargadas de centralizar y coordinar la dirección de proyectos, aportando mucho valor al concadenar los proyectos con la alineación estratégica de las organizaciones” (Sierra, 2017, pág. 33). Sin embargo, con la mera creación de dicha oficina no se alcanzan las metas. Por lo que, para capitalizar lo que se promete, toda organización debe primero determinar si la necesita y cuando es el momento apropiada para implementarla.

Con base en lo identificado se propone el diseño de una oficina de gestión de proyectos (PMO) que contribuya a la construcción de procedimientos, guías, prácticas, lineamientos y artefactos que contribuyan a la gestión eficiente y oportuna de los proyectos, al igual que fungir como el guardián que vele por la alineación de los proyectos con la estrategia corporativa.

## **1.2. Antecedentes**

Datacenter Colombia S.A.S. se constituyó en el año 2011 y a pesar de llevar más de siete años en el mercado, no tiene establecida una metodología que le permita evaluar los proyectos y priorizarlos de acuerdo con los tres pilares enmarcados en la estrategia de la compañía como lo son: El incremento en ventas, la generación de rentabilidad y contribución al grupo empresarial. En la actualidad cada director de proyectos ejecuta los proyectos acordes a los requerimientos del cliente y con algunos formatos para documentar las necesidades, razón por la cual se hace relevante la estructuración de una oficina de gestión de proyectos – PMO que pueda ayudar a estandarizar la forma cómo se evalúan, planean, ejecutan, controlan y cierran los proyectos.

De igual manera la empresa tiene establecido en su visión conseguir nuevos clientes y convertirse en una empresa más competitiva en el mercado para el año 2020, razón por la cual se torna más imperativo el diseño de una oficina de proyectos (PMO) que contribuya con la evaluación y gestión de proyectos que apunten a la consecución de dicha estrategia.

## **1.3. Preguntas**

- ¿Cuál es el nivel de dominio de la compañía frente a las buenas prácticas en la gestión de proyectos de tecnologías de la información?
- ¿Cuál es el tipo de PMO que mejor apalancaría la gestión de proyectos en DATACENTER COLOMBIA S.A.S?
- ¿Con qué lineamientos, procedimientos, plantillas y formatos una oficina de gestión de proyectos podría contribuir en la gestión de proyectos TI en cuanto a la gestión del alcance, cronograma, costos y calidad de los proyectos?

- ¿Cuál sería la propuesta de plan de implementación de la oficina de dirección de proyectos para dar cumplimiento a las buenas prácticas internacionales de gestión de proyectos?

## **1.4.Objetivos**

### **1.4.1. Objetivo general.**

Diseñar la oficina de dirección de proyectos PMO para la empresa Datacenter Colombia S.A.S., garantizando que esta tenga la capacidad para instaurar, medir y monitorear la gestión de proyectos del área de tecnologías de la información, permitiendo de esta forma que los proyectos se encuentren alineados con los objetivos estratégicos definidos por la alta gerencia.

### **1.4.2. Objetivos específicos.**

1. Diagnosticar el nivel de madurez en la gestión de proyectos en DATACENTER COLOMBIA S.A.S.
2. Identificar el tipo de oficina de gestión de proyectos que se diseñará de acuerdo con los resultados obtenidos en el assessment ejecutado por el consultor.
3. Adoptar una metodología de gestión de proyectos que contribuya a la estandarización de políticas, procedimientos, lineamientos, plantillas y formatos entorno a la gestión de proyectos, alineados con los objetivos estratégicos de la compañía.
4. Proponer un cronograma para el diseño de la oficina de gestión de proyectos de Datacenter Colombia, el cual pueda ser desarrollado en un periodo no mayor a seis meses.

### **1.5.Alcance**

Este trabajo de grado se lleva a cabo a través de una intervención empresarial, con la cual se realiza el diagnóstico de la madurez en la gestión de proyectos y el posterior uso de estos resultados como base para el diseño de una propuesta para la implementación de la PMO, finalizando con una propuesta metodológica y un apartado conclusiones. Proporcionando de esta forma una panorámica más completa que permita evaluar la posibilidad de su puesta en marcha.

La evaluación del estado actual de la compañía y su nivel de madurez en la gestión de proyectos se ejecuta tomando como referencia la evaluación de los procesos actuales de gestión de proyectos.

Esta información permitirá generar un diagnóstico de la organización y de esta manera identificar el tipo de PMO a sugerir, la cual permita formular, evaluar la viabilidad, planear, medir y monitorear los proyectos en toda la compañía, garantizando así que se encuentren alineados con los objetivos estratégicos definidos por la gerencia, cumpliendo con las normas que regulan el negocio.

Por otra parte, se procederá a proponer una serie de herramientas como artefactos, procedimientos y formatos los cuales faciliten la gestión de los proyectos en la compañía. Cabe resaltar que esta es una propuesta de diseño, la cual no implica la implementación, pero si la propuesta de cronograma de diseño de la PMO, que se entregará para su posterior análisis por parte de la compañía, la cual decidirá si se lleva a cabo o no.

## **1.6.Limitaciones**

El presente trabajo de grado se limitará al diseño de la oficina de gestión de proyectos (PMO). Lo cual implica que dichas recomendaciones no se llevarán a la práctica en el presente trabajo. Se entregará el diseño propuesto de la PMO y la formulación de cronograma de diseño sugerido a Datacenter Colombia S.A.S.

Como limitante para el diseño de la PMO dentro de la empresa, se tiene que solo se cuenta con la información de las estadísticas de los proyectos que se han ejecutado en fechas posteriores a diciembre del 2017. Ya que antes no se contaba con un repositorio donde se almacenará esta información.

Existen limitaciones en cuanto a la disponibilidad de tiempo de los funcionarios que trabajan allí y que suministran información importante para el desarrollo del proyecto. Razón por la cual se definieron alternativas que contribuyan a mitigar el riesgo y poder obtener de manera oportuna esta información como lo son el agendamiento de sesiones con antelación y el respaldo de la alta gerencia para realizar el levantamiento de la información.

## **1.7. Justificación**

Para DATACENTER COLOMBIA S.A.S., contar con el diseño de la PMO será de gran relevancia ya que permitirá mejorar las capacidades organizacionales en gestión de proyectos y la alineación de estos con la estrategia y de esta forma contribuir con el cierre de brechas detectadas en la consultoría realizada por la empresa Stefanini en el año 2017. Las compañías que pretenden garantizar el cumplimiento de los objetivos estratégicos a través de la ejecución de proyectos deben trabajar en diversas capacidades que les permitan agregar valor al desarrollo de sus iniciativas y convertirlas en proyectos, los cuales puedan ser ejecutados de forma transparente, eficiente y clara, y a su vez velar por que estos proyectos se encuentren alineados con los objetivos estratégicos de la compañía.

La gestión de los proyectos ha evolucionado a pasos agigantados y representa un desafío sobre los cuales el PMI ha buscado afrontar a través de sus diferentes versiones del PMBOK (Project Management Body of Knowledge). La no aplicación de buenas prácticas y metodologías pueden afectar el desempeño de las compañías ya que no permiten identificar oportunamente los problemas que se puedan estar presentando y las opciones de mejora sobre estos, afectando así el correcto desarrollo de los proyectos en alcance, cronograma, calidad y/o costos.

A través de las políticas, plantillas, guías, recomendaciones, procesos y formatos propuestos por la PMO se facilitará la gestión de proyectos de una manera ordenada y estandarizada incentivando el uso de buenas prácticas de gerencia de proyectos que contribuyan a aumentar las posibilidades de llegar a resultados exitosos, así como la satisfacción del cliente final.

El diseño de la Oficina de proyectos PMO buscará controlar la información de los proyectos de la compañía, facilitando el alineamiento de los presupuestos, inversiones y gastos

de TI a través de una priorización asertiva, cumpliendo de esta manera con las expectativas de la alta gerencia, facilitando la toma de decisiones respecto de la estructuración o reestructuración de las estrategias empresariales.

Para DATACENTER COLOMBIA S.A.S., el proyecto del diseño de la PMO es de suma importancia, debido al aumento del número de proyectos que la compañía se encuentra desarrollando, la creciente complejidad de estos y la demanda de los clientes en pro de una gestión eficiente y efectiva, llevándonos así a la adopción y apropiación de las mejores prácticas en dirección y gestión de proyectos.

## **Capítulo 2. Marco referencial**

### **2.1. Marco contextual**

Dentro de esta sección se pretende ofrecer la información necesaria para dar a conocer la empresa, su estructura y lineamientos estratégicos; y de esta forma poder entender y contextualizar las necesidades que conducen a formular la implementación de la oficina de gestión de proyectos - PMO.

#### **2.1.1. Contextualización de la compañía.**

DATACENTER COLOMBIA S.A.S fue creada en Abril del 2006 en la ciudad de Pereira bajo el nombre de Datacenter S.A., sin embargo en abril del 2011 sus propietarios decidieron dividirla en dos empresas, la primera conservando el nombre de origen, la cual se encargaría de proporcionar servicios a las empresas de apuestas del Eje Cafetero y la segunda DATACENTER COLOMBIA S.A.S., quien proporcionaría los servicios al GRUPO EMPRESARIAL EN LINEA (GELSA) y que en la actualidad tiene presencia en Bogotá, Cundinamarca y Putumayo, permitiendo integrar a través de sus soluciones más de 15.000 puntos de venta.

DATACENTER COLOMBIA S.A.S. hace parte del GRUPO EMPRESARIAL EN LÍNEA, dueño de la marca PAGATODO, la cual es el distribuidor autorizado para comercializar el producto “Chance” en Bogotá y Cundinamarca además de otra serie de servicios, convirtiéndose en una de las redes transaccionales más grandes de Colombia, realizando aproximadamente 1.500.000 transacciones diariamente.

DATACENTER COLOMBIA S.A.S. fue constituida con el propósito de proveer las diferentes necesidades del grupo en los campos de desarrollo de software, infraestructura tecnológica y telecomunicaciones, soporte técnico, mesa de ayuda y contact center.

En la actualidad la compañía enfrenta varios desafíos, tal como lo manifiesta su actual gerente general, el ingeniero Oscar Henao, en los cuales se pretende ingresar en nuevas líneas de negocio como lo es convertirse en un proveedor de servicios de conectividad (CSP) y ser operadores de recargas a nivel nacional, sin embargo, para poder efectuar de manera controlada, ordenada y eficiente todos estos nuevos desafíos se considera oportuno establecer un órgano cuyo función primaria sea la de alinear los portafolios de proyectos con la estrategia corporativa y contribuir a diseñar los procesos y herramientas que se consideren oportunas para garantizar una buena gestión.

### **2.1.2. Análisis del sector.**

Actualmente en Colombia no se cuenta con una guía metodológica en el sector de las tecnologías de la información que sirva como faro a los profesionales para la gerencia de proyectos, sin embargo, se cuenta con varios frameworks como los son PMBOK del PMI y Scrum, los cuales incluyen mejores prácticas que pueden contribuir como marco de referencia para el inicio, planeación, ejecución, control y cierre de proyectos, no obstante, existe gran dificultad en la forma como estos frameworks deben de ser implementados y como pueden ser combinados para que en conjunto puedan brindar todo el potencial que se espera de ellos.

Adicionalmente dentro del trabajo se procedió a investigar cómo se comportan los proyectos dentro del sector de las tecnologías de la información, para poder obtener cifras representativas que sirvan como base para medir la necesidad de implementar una PMO que contribuya al mejoramiento de la alineación, inicio, planeación, ejecución, control, y cierre de los proyectos. Para esto se procedió a consultar el informe “T Key Metrics Data 2019: Key Applications Measures: Project Measures: Current Year” publicado por Gartner, cuya

información se recopila de forma continua en todo el mundo a través de la investigación directa de numerosos trabajos de evaluación comparativa y consultoría, mediante el uso de encuestas de la comunidad y eventos de Gartner. Dentro de este informe se dice que, en promedio, el 62% de los proyectos de desarrollo de aplicaciones se completan a tiempo y el 70% son completados dentro del presupuesto (Guevara,2019). Datos que toman gran relevancia ya que actualmente el 90% de los proyectos que se desarrollan en la compañía corresponden a proyectos de desarrollo de software e infraestructura tecnológica y en los cuales en la actualidad no se cuenta con las suficientes herramientas para medir sus porcentajes de cumplimiento en cuanto tiempo y costos, dando pie a la implementación de una oficina de gestión de proyectos que habilite en la compañía la medición de diferentes tipos de indicadores que permitan medir la calidad de la gestión que se lleva a cabo en estos.

### **2.1.3. Lineamientos estratégicos.**

A continuación, se describen los lineamientos estratégicos definidos por Datacenter Colombia S.A.S., entre los cuales podemos encontrar misión, visión, objetivos corporativos al igual que el organigrama y los procesos que apalancan el logro de estas iniciativas.

#### **2.1.3.1. Misión.**

La nueva misión corporativa de Datacenter Colombia S.A.S. es “Somos una empresa integradora de soluciones tecnológicas orientada a transformar y fortalecer la experiencia de nuestros clientes con soluciones que den valor a sus procesos y estrategias de negocio” (DCSAS, 2019)

A partir de esta misión se percibe la necesidad de prestar servicios de alta calidad y para esto se requiere contar con buenos marcos de gobierno que habiliten la ejecución de los proyectos de una manera eficiente y eficaz.

#### **2.1.3.2. Visión.**

La visión corporativa de Datacenter Colombia S.A.S. es “En el año 2023 ser reconocidos como integradores en el mercado de las tecnologías de la información y las comunicaciones a nivel regional, ofreciendo soluciones tecnológicas integrales, que contribuyan a los objetivos de nuestros clientes.” (DCSAS, 2019)

En esta se puede observar las intenciones de buscar nuevos negocios y ayudar a construir nuevas fuentes de ingresos que contribuyan a la sostenibilidad de la organización.

#### **2.1.3.3. Objetivos corporativos.**

Ser una empresa sostenible en el tiempo, reconocida por sus soluciones tecnológicas en productos y servicios con presencia en diferentes sectores a nivel nacional.

Para esto se propende lograr conseguir los siguientes objetivos, según (DCSAS, 2019):

- ✓ Mantener el rendimiento de ingresos operacionales.
- ✓ Incrementar las capacidades del talento humano, organizacionales y de tecnología.
- ✓ Fortalecer la plataforma tecnológica.
- ✓ Incrementar la eficiencia de las operaciones.

### 2.1.4. Servicios ofrecidos por Datacenter Colombia S.A.S.

Con el pasar de los años, la evolución del portafolio de productos que la empresa ofrece al GRUPO EMPRESARIAL EN LINEA ha venido evolucionando desde ofrecer la solución de software para la comercialización de chance, hasta ofrecer servicios especializados de soporte técnico a la red de puntos de venta, contact center y mesa de servicios para la atención de incidentes.

Sin embargo, este crecimiento ha enfrentado en algunos momentos desafíos al no contar con las estructuras organizacionales que permitan tener un gobierno claro y preciso, a continuación, se describe de manera más precisa los servicios ofrecidos.

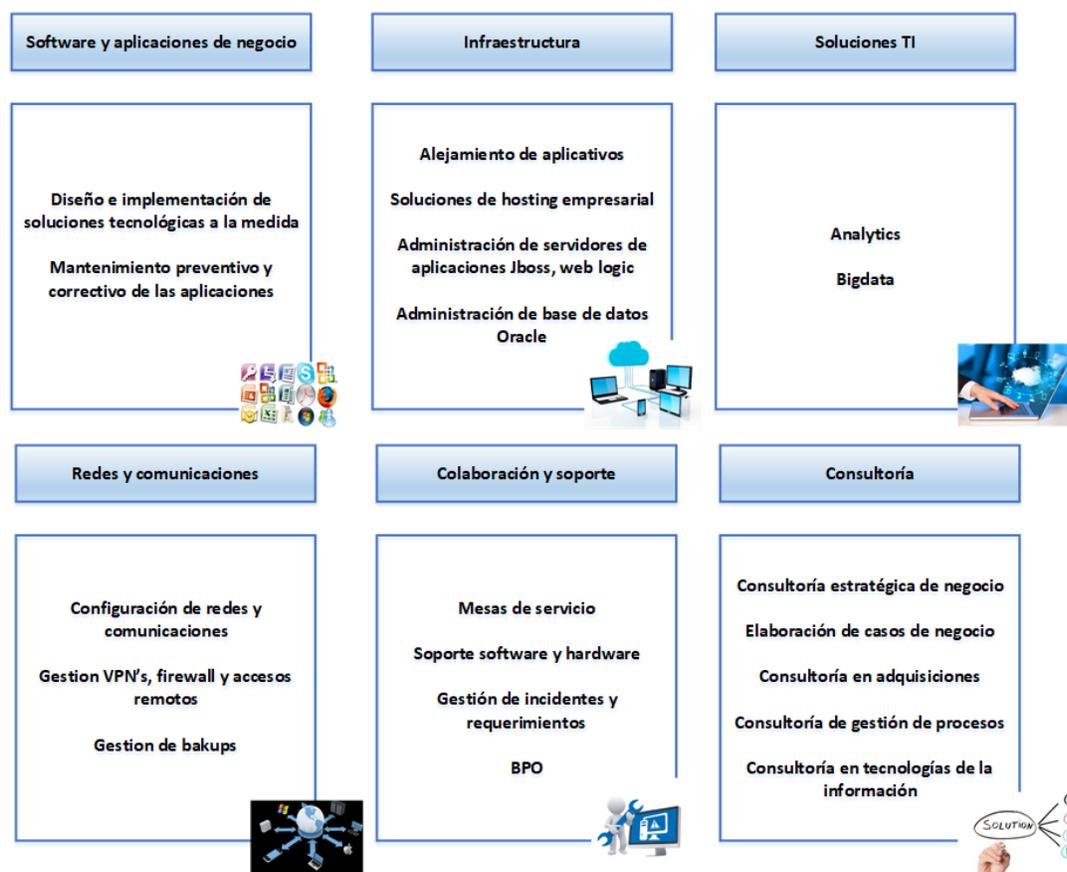


Figura 1. Catálogo de Servicios de Datacenter Colombia S.A.S

Elaboración propia, basado en (DCSAS, 2019)

### **2.1.5. Fuentes de ingresos.**

Teniendo claro el sector al que pertenece Datacenter Colombia S.A.S. y su portafolio de servicios, es relevante describir cuáles son sus actuales fuentes de ingresos.

Según su gerente Oscar Henao, procesa aproximadamente 36.000.000 de transacciones al mes, por lo cual percibe un valor de ingresos mensuales más o menos de \$1.400.000.000, valor que corresponde a un cobro que se realiza por cada transacción que se realiza en la plataforma. Hoy en día Datacenter Colombia S.A.S tiene como clientes al grupo empresarial en línea, el cual es más conocido por su marca comercial PAGATODO.

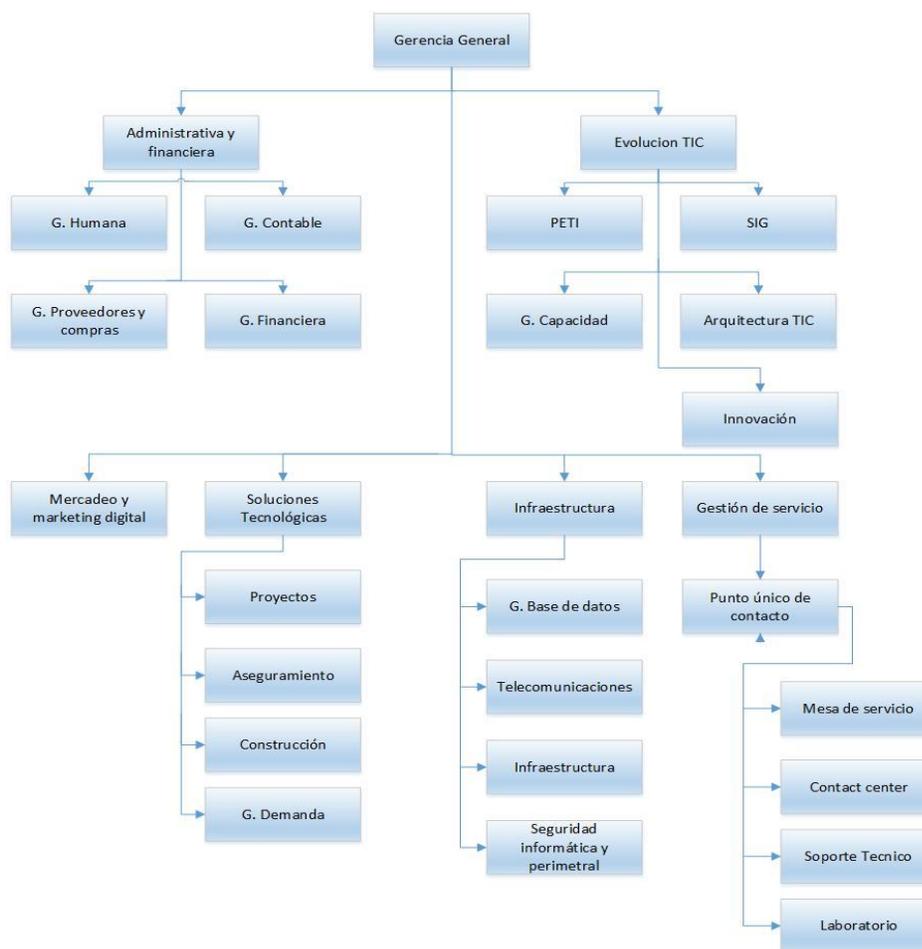
Vale la pena resaltar que este monto de ingresos ha venido presentando un incremento en los últimos tres años y como consecuencia de esto también se observa un crecimiento en la cantidad de proyectos que se llevan a cabo dentro de la organización, se efectuaron 17 proyectos durante el año 2018 y 23 proyectos durante el año 2019, denotando esto aún más la necesidad de promover la creación de un organismo dentro de la organización cuyo enfoque primario sea la contribución a la finalización exitosa de los diferentes proyectos.

Sin embargo, dentro de la empresa ha surgido la necesidad de definir nuevas líneas de negocio que le permitan empezar a atraer nuevos clientes y así atacar la actual dependencia en términos de ingresos que se tiene de Gelsa, representado esto grandes desafíos a la hora de identificar y alinear aquellos proyectos que mayor contribución puedan aportar a este objetivo.

### **2.1.6. Organigrama.**

En esta sección se describe de manera gráfica el actual organigrama que compone a DATACENTER COLOMBIA S.A.S., sin embargo, es apropiado mencionar que dicho organigrama era muy diferente, no se contaban con muchos de los cargos que hoy en día permiten a la compañía pensar en hacer frente a los nuevos desafíos, igualmente esto nos muestra

que un ambiente cada vez más complejo para la ejecución de los proyectos, razón por la cual toma mayor relevancia el establecimiento de una PMO que contribuya a llevar una correcta ejecución de los proyectos y mantenerlos alineados con la estrategia



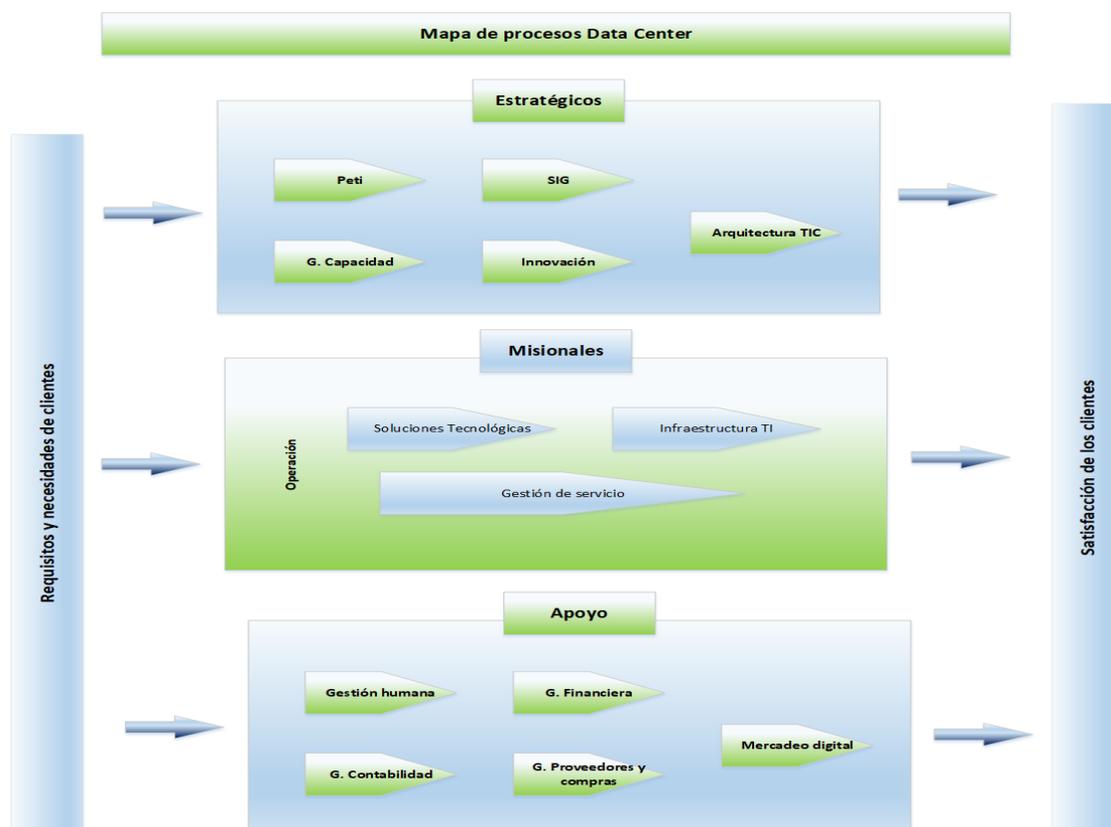
*Figura 2. Organigrama Datacenter Colombia S.A.S.*

Elaboración propia basado en (DCSAS, 2019)

### 2.1.7. Mapa de procesos.

A continuación, se muestra el mapa de procesos actual y en este se observan tanto los procesos misionales, estratégicos y los de apoyo que apalancan la operación y constante crecimiento de la compañía, de la misma manera se pueden observar nuevos procesos orientados a fortalecer la innovación dentro de la compañía e igual a como se mencionó anteriormente en el

organigrama todos estos procesos agregan mayor complejidad a la alineación, selección, planeación y ejecución de los proyectos brindándonos esto una gran oportunidad para el diseño de una PMO que se encargue de llevar una apropiada alineación de los proyectos con la estrategia, la selección y priorización de aquellas iniciativas que más contribución puedan aportar al logro de la estrategia corporativa.



*Figura 3.* Mapa de Procesos Datacenter Colombia S.A.S.

Elaboración propia, basado en (DCSAS, 2019).

### 2.1.8. Estrategia Datacenter Colombia S.A.S.

Como se ha mencionado anteriormente el direccionamiento que se quiere brindar apunta hacia la construcción de una empresa que sea autosostenible y no dependa de una sola fuente de ingresos, de tal forma se pueden observar iniciativas como:

1. Automatización de servicios.
2. Plataforma de recaudos.
3. Proveedor de comunicaciones.

Los cuales son las bases para la construcción de nuevas líneas de negocio y así contribuir con la generación de nuevos ingresos.



**Figura 4.** Plan Estratégico Datacenter Colombia S.A.S.

Elaboración propia, basado en (DCSAS, 2019)

### 2.1.9. ¿Cómo se administran los proyectos en Datacenter Colombia S.A.S.?

La figura 5 enmarca la visión y aplicación de buenas prácticas implementadas actualmente para la atención de los requerimientos, relacionados en subprocesos que permitan contar con la trazabilidad y gestión de estos. A continuación, se muestra de manera gráfica la integración de estos.



**Figura 5.** Estructuras buenas prácticas para la gestión de requerimientos en proyectos para Datacenter Colombia S.A.S.

Fuente: Elaboración propia, basado en (DCSAS, 2019)

La siguiente tabla describe con mayor nivel de detalle la estructura de las buenas prácticas en la gestión de proyectos en Datacenter Colombia S.A.S.

**Tabla 1**  
**Buenas prácticas utilizadas actualmente en la entrega de servicios para Datacenter Colombia.**

ETAPA	DESCRIPCIÓN
Especificación del requerimiento	Esta fase <b>corresponde</b> a la comprensión y análisis de la necesidad del cliente para determinar así, su viabilidad y los elementos necesario para su desarrollo.
Diseño y valoración	En esta fase se validan aspectos relacionados con la operatividad del sistema tanto física como lógicas: estrategias, Infraestructura tecnológica, etc., con el objetivo de llevar a cabo un rediseño de los procesos y estimar los recursos y tiempos necesarios para el desarrollo de la solución.
Construcción	Corresponde a todas aquellas actividades enfocadas al proceso de construcción del requerimiento.
Pruebas	En esta fase se revisa y valida el cumplimiento de las especificaciones detalladas de requerimientos e historias de usuario de sistema frente al producto de software.
Implantación	El objetivo de la fase es garantizar que el producto de software se encuentre disponible con los requisitos solicitados por el cliente.

Nota: Elaboración propia, basado en (DCSAS, 2019)

## 2.2. Revisión de literatura y marco conceptual

Los proyectos y las oficinas de gestión de proyectos son términos que cada día escuchamos en mayor cantidad en el ambiente laboral, por tal razón se torna cada vez más importante entenderlos al igual que los diferentes conceptos que se encuentran asociados a ellos.

Este capítulo contiene una breve descripción de los principales conceptos en la dirección de proyectos, oficinas de gestión de proyectos y niveles de madurez en la gestión de proyectos, todo esto a través del análisis de diversas opiniones y autores.

### **2.2.1. Definiciones.**

En esta sección se brindarán las definiciones más relevantes de aquellos temas que forman parte o se relacionan con la PMO.

#### **2.2.1.1. Proyecto.**

Dentro la teoría de proyectos se puede encontrar diferentes definiciones acerca de lo que es un proyecto, sin embargo, según (PMI, 2017, p.13) un proyecto es un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único.

Dentro de las posibilidades que puede entregar un proyecto como resultado podemos tener las siguientes:

- Un producto único, que puede ser un componente de otro elemento, una mejora o corrección de un elemento o un nuevo elemento final en sí mismo.
- Un servicio único o la capacidad de realizar un servicio.
- Un resultado único, tal como una conclusión o un documento.
- Una combinación única de uno o más productos, servicios o resultados.

Vale la pena resaltar que los proyectos se llevan a cabo en todos los niveles de una organización y pueden estar relacionados entre ellos, por tal razón es prudente definir que es un programa y un portafolio ya que a través de estos se propende dar una organización que facilite la gestión de los proyectos y la consecución de los objetivos corporativos.

### **2.2.1.2. Programa.**

“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”.(PMI, 2017, p.13).

Lo que se busca como empresa al organizar los proyectos dentro de programas es poder identificar las maneras más óptimas de llevarlos a cabo, sus prioridades e interdependencias y de esta forma poder obtener mejores resultados.

Algunas de las características atribuibles a los programas son:

- Alinearse con la dirección estratégica de la organización que afecta las metas y los objetivos del programa y los proyectos.
- Asignar el alcance del programa a cada uno de los componentes del programa.
- Gestionar las interdependencias entre los componentes del programa de la manera más adecuada.
- Gestionar los riesgos del programa que puedan influir en múltiples proyectos del programa.
- Resolver restricciones y conflictos que afectan a múltiples proyectos dentro del programa.
- Resolver incidentes entre los proyectos involucrados en el programa.
- Facilitar todas las iniciativas de cambio dentro del marco para el gobierno compartido.
- Designar las partidas presupuestales a los diferentes proyectos que componen el programa.
- Garantizar la generación de beneficios partiendo del programa y los proyectos asociados.

### 2.2.1.3. Portafolio.

Los portafolios son una herramienta que nos permite agrupar programas, proyectos y demás actividades que se consideren deban ser gestionadas de manera conjunta para lograr la consecución de los objetivos de la organización.



*Figura 6. Contexto de la Dirección de Proyectos.*

Fuente: Elaboración propia basado en (PMI, 2017).

### 2.2.2. Comparativa de portafolios, programas y proyectos.

El siguiente es un cuadro comparativo que nos permite ver de forma rápida la diferencia entre portafolio, programas y proyectos.

**Tabla 2**  
**Diferencias entre portafolios, programas y proyectos**

<b>Dirección Técnica de Proyectos</b>			
	<b>Portafolios</b>	<b>Programas</b>	<b>Proyectos</b>
<b>Definición</b>	Un portafolio es una colección de proyectos, programas, portafolios subsidiarios y operaciones gestionados como un grupo para alcanzar objetivos estratégicos.	Un programa está compuesto por proyectos relacionados entre sí, cuya gestión se realiza de manera correlacionada con el fin de generar beneficios que no se lograrían sin una gestión coordinada.	Un proyecto es un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado
<b>Alcance</b>	Los portafolios tienen un alcance organizativo que cambia con los objetivos estratégicos de la organización.	Los programas tienen un alcance que abarca los alcances de sus componentes de programa. Los programas producen beneficios para una organización, al garantizar que los productos y resultados de los componentes del programa sean entregados en forma coordinada y complementaria.	Los proyectos tienen objetivos definidos. El alcance se elabora progresivamente a lo largo del ciclo de vida del proyecto.
<b>Cambio</b>	Los directores de portafolios monitorean continuamente cambios en los entornos internos y externos más amplios.	Los programas son administrados de una manera que acepta y se adapta al cambio según resulte necesarios para optimizar la entrega de beneficios a medida que los componentes del programa entregan resultados y/o salidas.	Los directores de proyecto esperan cambios e implementan procesos para mantener los cambios gestionados y controlados.
<b>Planificación</b>	Los directores de portafolios crean y mantienen los procesos y la comunicación necesarios con relación al portafolio en conjunto.	Los programas son administrados mediante planes de alto nivel que realizan el seguimiento de las interdependencias y los avances para los componentes del programa, así como los planes del programa logran generar una guía para planificar los componentes.	Los directores de proyecto elaboran progresivamente información a alto nivel en planes detallados a lo largo del ciclo de vida del proyecto.

<b>Dirección Técnica de Proyectos</b>			
	<b>Portafolios</b>	<b>Programas</b>	<b>Proyectos</b>
<b>Gestión</b>	Los gerentes de portafolios pueden manejar o coordinar al personal, dirección de portafolios, o al personal de programas y proyectos que puedan tener responsabilidades en materia de presentación de informes en el portafolio en conjunto.	Los programas son gestionados por directores de programas quienes aseguran que los beneficios del programa sean entregados de acuerdo con lo esperado, al coordinar las actividades de los componentes del programa.	Los directores de proyecto gestionan al equipo del proyecto a fin de cumplir con los objetivos del proyecto.
<b>Monitorear</b>	Los directores de portafolios supervisan los cambios estratégicos y la asignación de recursos totales, los resultados del desempeño y el riesgo del portafolio.	Los directores de programas monitorean el progreso de los componentes del programa para garantizar que se logren los objetivos, cronogramas, presupuesto y beneficios de este.	Los directores de proyecto supervisan y controlan el trabajo para la producción de los productos, servicios o resultados para los que se emprendió el proyecto.
<b>Éxito</b>	El éxito se mide en términos del desempeño de la inversión en conjunto y la realización de beneficios del portafolio.	El éxito de un programa se mide por la capacidad de este para entregar sus beneficios previstos a una organización, y por la eficiencia y la efectividad del programa en la obtención de esos beneficios.	La medición del éxito del proyecto se realizará basado en su calidad, entrega oportuna, cumplimiento del alcance y alineación presupuestal.

Nota: Elaboración propia, basado en (AGUILAR, 2019) (PMI, 2017)

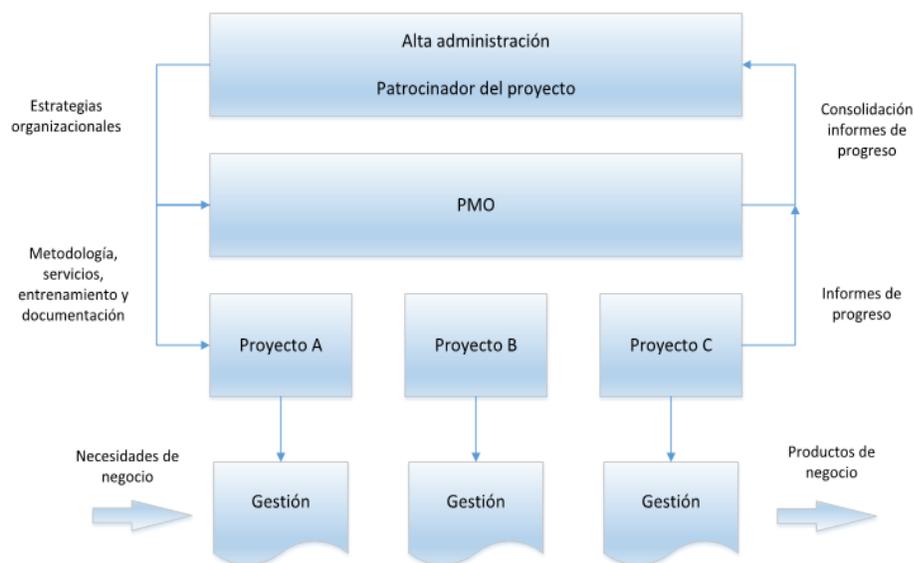
### **2.2.3. Definición de una PMO.**

Cada vez es más normal hablar de proyectos dentro de las organizaciones y como consecuencia de esto se torna más importante contar con herramientas que nos permitan integrarlos, gestionarlos y valorarlos de una manera más eficiente. Es en este punto donde surge en la década de los 90's el concepto de PMO.

A medida que la cantidad y complejidad de los proyectos en el mundo de los negocios ha aumentado, la necesidad de realizar funciones de coordinación de proyectos de manera centralizada también comenzó a crecer (Monteiro, Santos, & Varajão, 2016, p. 1086).

A razón de esto las PMO comenzaron a surgir, como una manera de proveer una unidad organizacional responsable por procesos de gestión de proyectos. La PMO pasa a ser la unidad que centraliza los directores de proyecto, donde ellos encuentran el respaldo necesario para administrar sus proyectos dentro del plazo, costos y calidad requeridos, por medio de la utilización de métodos y procesos de planificación, seguimiento y control. Además de eso, la PMO es responsable de realizar la unión entre el director de proyecto y la alta dirección, por medio de un sistema de realimentación que permite el perfeccionamiento continuo de la disciplina en la organización (Penas,2012).

(Dai & Wells, 2004) describen la PMO como una unidad organizacional que proporciona a los gerentes de proyecto, equipos de proyecto y gerentes funcionales acceso a los principios, prácticas, metodologías, herramientas y técnicas que se utilizan para la administración eficiente y efectiva del proyecto.



**Figura 7.** Contexto de la PMO.

Fuente: Elaboración propia, basado en (PMI, 2017 ; Monteiro, Santos, & Varajão, 2016)

#### 2.2.4. ¿Por qué implementar una PMO?

Actualmente las empresas están haciendo frente a un mundo cada vez más globalizado, lo cual implica enfrentar mayores niveles de competencia y como fuente para hacer cara a estos desafíos las organizaciones recurren a la creación de nuevos productos y servicios, llevando esto a la ejecución de múltiples proyectos.

Como parte de la respuesta a estos nuevos desafíos y como parte del movimiento para aumentar tanto el número como la importancia estratégica de los proyectos, muchas organizaciones han implementado una nueva entidad organizativa, cuyo nombre más común es la Oficina de Gestión de Proyectos (PMO) (Aubry, Hoobs, & Thuillier, 2009)

Es importante recalcar como lo mencionan (Van Der Linde & Steyn, 2016, p. 154) que, si no se crea una PMO con un propósito específico en mente, se seguirá un enfoque bajo el cual la PMO se ajustara a cada necesidad, condenando de esta forma a la PMO a fallar. Razón por la

cual se torna de gran importancia tener claro el porque es conveniente la implementación de la PMO al interior de una organización.

Por tal razón es importante identificar las debilidades actuales que presenta la compañía, entre las cuales se pueden listar las siguientes:

- Mal aprovechamiento de los recursos.
- Los proyectos no cumplían con los plazos debido a las bajas tasas de ejecución.
- La previsión de flujo de efectivo y el presupuesto de capital fue un problema.
- La compañía no pudo gastar su presupuesto, lo que resultó en proyectos que se reiniciaron año tras año.
- No hubo coordinación entre proyectos o entre proyectos y operaciones.
- La administración de la cartera no fue posible, lo que resultó en un enfoque aleatorio para la asignación y administración del capital; Esto puso a toda la organización en riesgo.
- Los planes y el progreso del proyecto no eran visibles, por lo que la toma de decisiones estratégicas, la integración y la gestión de la cartera son muy difíciles o imposibles.
- No se siguió la diligencia debida cuando se ejecutaron los proyectos, lo que resultó en demoras, aumentos de costos y entregables de mala calidad.
- La administración de recursos fue ad hoc, lo que resultó en una falta de coincidencia entre los recursos y la cantidad de proyectos que debían ejecutarse; esto resultó en una sobrecarga de los gerentes de proyecto y una ejecución lenta del proyecto.
- El gran volumen de proyectos de capital no pudo ser ejecutado.

Por tal razón podemos decir que la PMO puede surgir como una estrategia para solventar los problemas anteriormente descritos.

### **2.2.5. Tipos y clasificación de las PMO.**

Teniendo claro el concepto de que es una PMO es conveniente aclarar que no todas funcionan de la misma manera, las responsabilidades pueden ir desde ser una oficina que brinda apoyo en la dirección de proyectos hasta ser responsables de la ejecución de los proyectos dentro de la organización.

Lo interesante en este punto es poder identificar que las PMO de apoyo y control están más probablemente asociados con una menor innovación operativa; por otro lado, se muestra que las PMO más innovadoras incluyen relaciones de asociación. La mayoría de las PMO jugaron el rol de control y muy pocas tuvieron un rol de equilibrio que facilitara la innovación dentro de la organización según Aubry & Brunet (2016), en vista de esto se torna de mayor importancia identificar cual es el tipo o los tipos de PMO que mejor se pueden ajustar a la necesidad actual.

A continuación, se proporcionará una descripción que permita entender de manera más clara los tipos de PMO y el alcance de cada una de estas.

#### **2.2.5.1. PMO de apoyo.**

Dentro de esta clasificación, encontramos la PMO de apoyo, la cual se caracteriza por ofrecer servicios de consultoría en la ejecución de proyectos a través del ofrecimiento de diferentes formatos, procesos, metodologías y guías para la correcta ejecución de los proyectos dentro de la organización, el grado de control ejercido por este tipo de PMO es bajo (Oliveira, Tereso, & Fernandes, 2017).

### **2.2.5.2. PMO de control.**

Este tipo de PMO proporcionan soporte y requieren cumplimiento mediante la adopción de marcos o metodologías, utilizando plantillas, formularios y herramientas específicas o conformidad con la gobernanza, el grado de control ejercido por este tipo es moderado (Oliveira, Tereso, & Fernandes, 2017).

### **2.2.5.3. PMO directiva.**

Con este tipo de PMO nos enfrentamos a una estructura que toma el control de la ejecución de los proyectos dentro de la organización, llevando a cabo todas las actividades orientadas a la gestión de proyectos, el grado de control ejercido por este tipo es alto (Oliveira et al., 2017).

Ya teniendo claro los diferentes tipos de organización es conveniente resumir en el siguiente cuadro como el tipo de PMO puede tener diferencias en las funciones que esta desempeñara.

**Tabla 3**  
**Tipos de PMO y sus funciones**

CONTRIBUCIÓN DE LA PMO	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL				ORIENTADO A PROYECTOS
	FUNCIONAL	METRICIAL			
		DÉBIL	EQUILIBRADA	FUERTE	
TIPO	De apoyo	De control	De control	De control	Directiva
CONTROL	Bajo	Moderado	Moderado	Moderado	Alto
SERVICIOS / FUNCIONES	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Plantillas</li> <li>• Mejores prácticas</li> <li>•Capacitaciones</li> <li>• Acceso a información</li> <li>•Lecciones aprendidas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Marcos o metodologías de gerencia de proyectos</li> <li>•Plantillas, formas y herramientas específicas</li> <li>•Alineación con la estrategia organizacional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Marcos o metodologías de gerencia de proyectos</li> <li>•Plantillas, formas y herramientas específicas</li> <li>•Alineación con la estrategia organizacional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Marcos o metodologías de gerencia de proyectos</li> <li>•Plantillas, formas y herramientas específicas</li> <li>•Alineación con la estrategia organizacional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Gerencia de proyectos</li> <li>•Integración con proyectos estratégicos</li> <li>•Herramientas y técnicas avanzadas</li> <li>•Monitoreo</li> <li>•Control de recursos</li> </ul>

Nota: Elaboración propia, basado en (Hill, 2014)

### 2.2.6. Funciones de la PMO.

Dentro de las funciones clave que debería tener toda PMO (Kesner, 2010) propone los siguientes:

1. Gestión de la práctica.
2. Gestión de la infraestructura.
3. Integración de recursos.
4. Soporte técnico.
5. Alineación de negocios.

Sin embargo, es importante tener claro que las funciones de la PMO se deben de adaptar al contexto organizacional y estratégico y de esta forma lograr su máximo potencial, La PMO estratégica involucra todos los aspectos de una PMO operativa y táctica y también tiene la

autoridad para priorizar proyectos, teniendo en cuenta sus objetivos y estrategias corporativas, y asesorar a la alta gerencia sobre la viabilidad de invertir en ciertos proyectos (Oliveira et al., 2017).

En la siguiente tabla se resumen 5 categorías de tareas dentro de las cuales se pueden agrupar las tareas que pueden llegar a ser ejecutadas por una PMO.

**Tabla 4**  
**Tareas de la PMO**

Categoría de la tarea	Tarea específica de la PMO
Administración de prácticas	Monitorear y controlar el desempeño de PMO
	Desarrollar, Implementar y mantener las herramientas para los proyectos
	Estándares y prácticas (Metodología)
	Implementar y operar un sistema de información de proyectos
	Administrar archivos de documentación de proyectos
	Proporcionar un conjunto de herramientas para estandarizar
	Implementar y administrar una base de datos de lecciones aprendidas
	Implementar y administrar una base de datos de riesgos
	Desarrollar y mantener un cuadro de control de proyectos
	Asegurarse que los procesos son usados
	Organizar y estructurar los proyectos
	Estandarizar reportes
	Promover la resolución de problemas
	Mejorar la precisión y la puntualidad de las hojas de tiempo.
	Estandarizar la revisión de proyectos
Identificar y documentar las mejores prácticas	

Categoría de la tarea	Tarea específica de la PMO
Proveer soporte administrativo	Reportar el estado de los proyectos a las directivas
	Ejecutar tareas especializadas para gerentes de proyectos
	Evaluar, seleccionar, reclutar y definir los salarios de los gerentes de proyecto
	Apoyar la planeación de proyectos
	Apoyar la administración de las relaciones con los clientes
	Coordinar la administración de las relaciones con proveedores
	Facilitar las reuniones de Kickoff con el equipo
	Registrar cambios hechos a los requerimientos
	Apoyar cierre de proyectos
Monitorear y controlar los proyectos	Monitorear y controlar el desempeño de los proyectos
	Administrar beneficios
	Alojar recursos de diferentes proyectos
	Ejecutar revisión de proyectos cerrados
	Ejecutar auditorías a los proyectos
	Administrar el riesgo
	Evaluar y desarrollar sistemas de recompensas
Medir la satisfacción del cliente	
Entrenamiento y consultoría	Desarrollar las competencias del personal, incluyendo entrenamiento
	Promover la administración de proyectos dentro de la organización
	Proveer mentoría para los gerentes de proyectos
	Capturar el conocimiento y encargarse de diseminarlo
	Mejorar el desarrollo de los equipos
	Facilitar la comunicación
	Proveer consultoría a proyectos problemáticos

Categoría de la tarea	Tarea específica de la PMO
	Crear un material de entrenamiento para los gerentes de proyectos
Evaluar, analizar y seleccionar proyectos	Coordinación entre proyectos
	Participar en la planeación estratégica
	Administrar uno o más portafolios
	Identificar, seleccionar y priorizar nuevos proyectos
	Administrar uno o más programas
	Evaluar la definición y planeación de los proyectos
	Realizar análisis costo beneficio de los proyectos
	Supervisar las fuentes de financiación
	Evaluar la competencia, capacidad y madurez
	Proporcionar asistencia en la puesta en marcha del proyecto.

Nota: Elaboración propia, basado en (Artto, Kulvik, Poskela, & Turkulainen, 2011)

Vale la pena resaltar que las actividades anteriormente citadas pueden ser desempeñadas por los diferentes tipos de PMO, encontrar el equilibrio entre estas forma parte del éxito que pueda llegar a tener dentro de la organización.

### **2.2.7. Tipos de organización.**

Dentro de la literatura podemos identificar 3 tipos de organizaciones las cuales se describirán con un mayor detalle a continuación.

#### **2.2.7.1. Organización funcional**

Es comúnmente conocida por su jerarquía y gestión piramidal donde el gerente de negocios es quien inicia los proyectos (técnicos o comerciales), los implementa y controla su ejecución respetando una jerarquía vertical.

En alto nivel, los miembros del equipo se agrupan por especialidad y cada departamento realiza su trabajo de manera independiente de los demás (Tahri & Drissi-Kaitouni, 2013, p. 319)

### **2.2.7.2. Organización matricial**

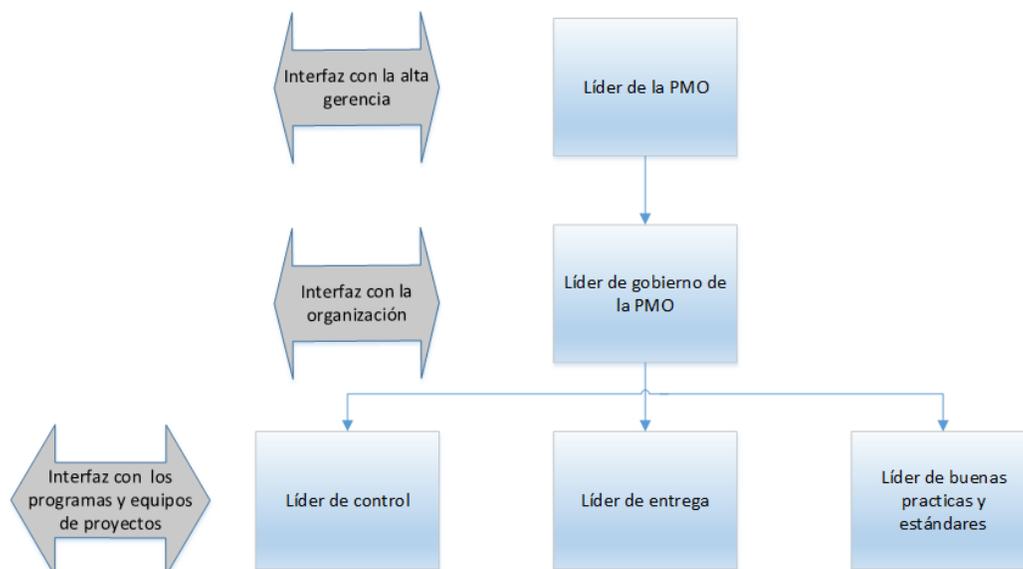
Es una combinación de estructuras funcionales y proyectadas. El gerente del proyecto, una vez designado, forma su equipo con personas de diferentes departamentos, pero estos no están necesariamente involucrados en el proyecto a tiempo completo, pueden ejecutar sus tareas diarias en paralelo. En la organización matricial, el gerente del proyecto designa, planifica, organiza y controla su equipo de proyecto. Es responsable de los recursos para su proyecto, pero cada miembro del equipo sigue dependiendo jerárquicamente de su departamento. Esta es una estructura que, a pesar del desorden que introduce, tiene la ventaja de mejores habilidades para solicitar y fomentar el intercambio de experiencias (Tahri & Drissi-Kaitouni, 2013, p. 319-320)

### **2.2.7.3. Organización orientada a proyectos**

La gerencia basada en los proyectos se refiere a la elección de algunas empresas de gestionar los proyectos como un conjunto importante de actividades innovadoras con el fin de producir un resultado, un producto o servicio único, en un plazo determinado (Tahri & Drissi-Kaitouni, 2013, p. 320)

### **2.2.8. Roles de quienes participan en la toma de decisión de la PMO.**

De acuerdo con el artículo publicado en el repositorio del PMI (Emad E., 2014); A continuación, se listan los roles de que pertenecen a la PMO y su relación con la organización.



**Figura 8.** Roles de la PMO y su Relación con la Organización.

Fuente: Elaboración propia, basado en (Emad E., 2014)

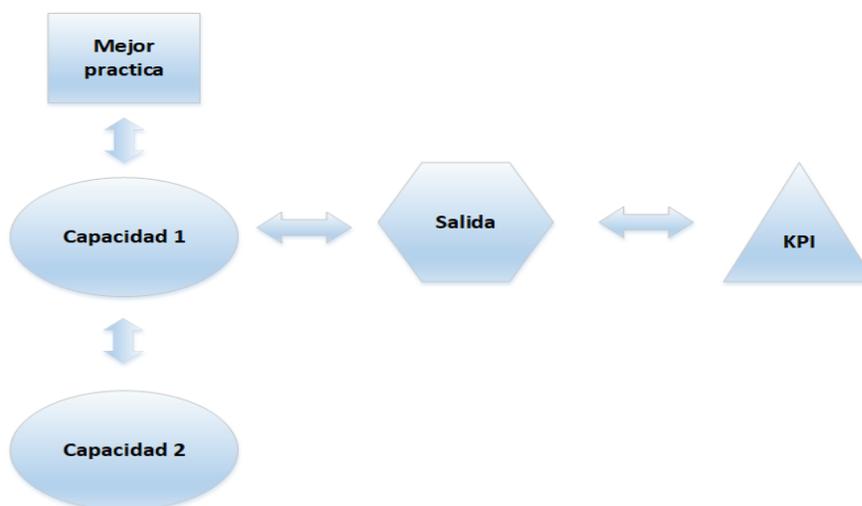
### 2.2.9. OPM3 para la madurez de gestión de proyectos.

OPM3 (Organizational Project Management Maturity Model) es considerado como el estándar de gestión de proyectos el cual ayuda a las organizaciones a lograr sus objetivos estratégicos de manera consistente y exitosa. OPM3 permite que las organizaciones puedan evaluar las capacidades de la organización en la gestión de proyectos, así como las mejores prácticas que se encuentran implementadas, identificando en cuales de las áreas se presentan oportunidades de mejora y de esta manera poner en marcha los accionables requeridos para alcanzar la mejora continua y lograr un mejor desempeño en la gestión de los proyectos, es de gran importancia indicar que todas las organizaciones a nivel mundial dedican un esfuerzo significativo para definir sus objetivos y para diseñar estrategias y planes que les ayuden a alcanzar estos objetivos. Sin embargo, las estrategias a menudo no logran los resultados exitosos que se esperaban, algunas veces las estrategias fallan porque no son del todo realistas, en otras circunstancias porque no pueden lograr una correcta alineación interna entre las áreas, otra causa

común de falla se atribuye a que las organizaciones no han adquirido o desarrollado las capacidades tácticas o conocimientos necesarios para ejecutar proyectos con la madurez requerida (Castellanos & Gallego, 2014).

Para las organizaciones es clave saber cuáles son las mejores prácticas en la gestión de proyectos (conocimiento, habilidades, herramientas, técnicas), entenderlas, usarlas y apropiárselas apoyaran:

- ✓ El desarrollo de capacidades que apoyen la mejora continua.
- ✓ La definición de indicadores clave de rendimiento (KPI) para medir los resultados.
- ✓ Implementar herramientas de alto nivel que permitan a las organizaciones autoevaluarse en el cumplimiento de las mejores prácticas.

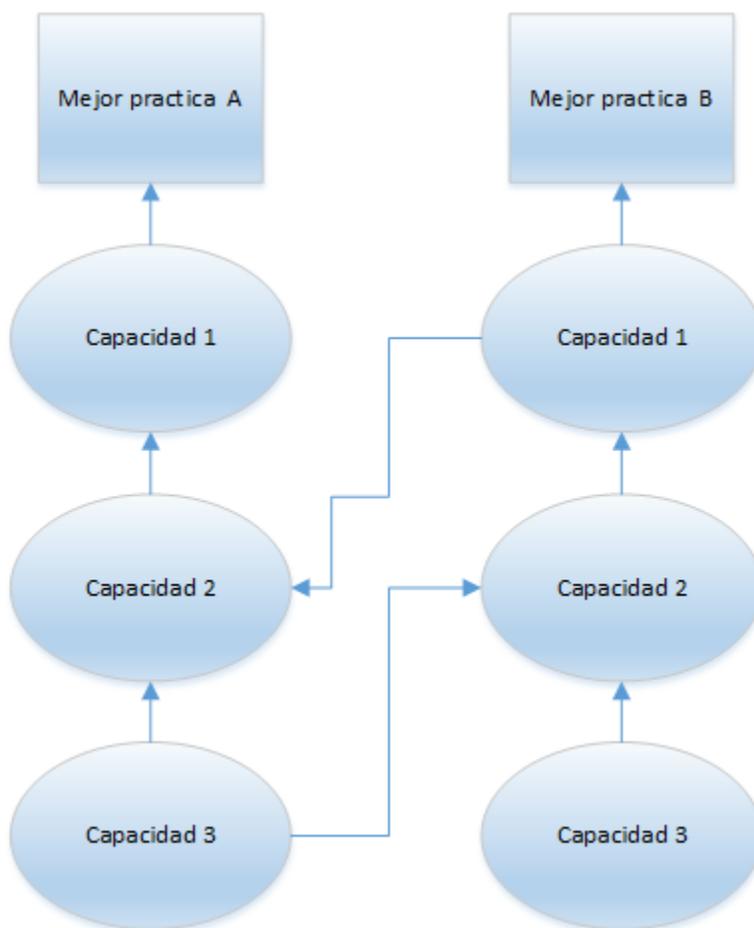


**Figura 9.** Revisión de Mejores Prácticas.

Fuente: Elaboración propia basado en (Fahrenkrog, 2019)

OPM3 está diseñado para apoyar a las organizaciones a evaluar el estado de su madurez de gestión de proyectos y determinar qué capacidades específicas requieren para lograr las mejores prácticas deseadas, para establecer prioridades en el uso o la aplicación de recursos organizacionales.

Una característica del modelo OPM3 es la dependencia existente entre las capacidades y las mejores prácticas para la obtención de los logros en los proyectos.



**Figura 10.** Dependencia entre Capacidades.

Fuente: Elaboración propia, basado en (Fahrenkrog, 2019)

### 2.2.10. Tipos de evaluación OPM3.

OPM3 ofrece el conocimiento para entender la gestión de proyectos de organización, definir las herramientas para evaluar las buenas prácticas a usar, así como la capacidad de

determinar su estado actual en un continuo de la madurez de la organización y los posibles accionables para la mejora continua para lo cual se definen los siguientes pasos:

1. Prepararse para la evaluación.

El primer paso para la organización es comprender los conceptos de OPM3 lo más detalladamente posible. Aquellos involucrados en la aplicación de OPM3 en la organización deben tomarse un tiempo para estudiar los contenidos de OPM3, entendiendo la organización de los proyectos y los componentes del modelo.

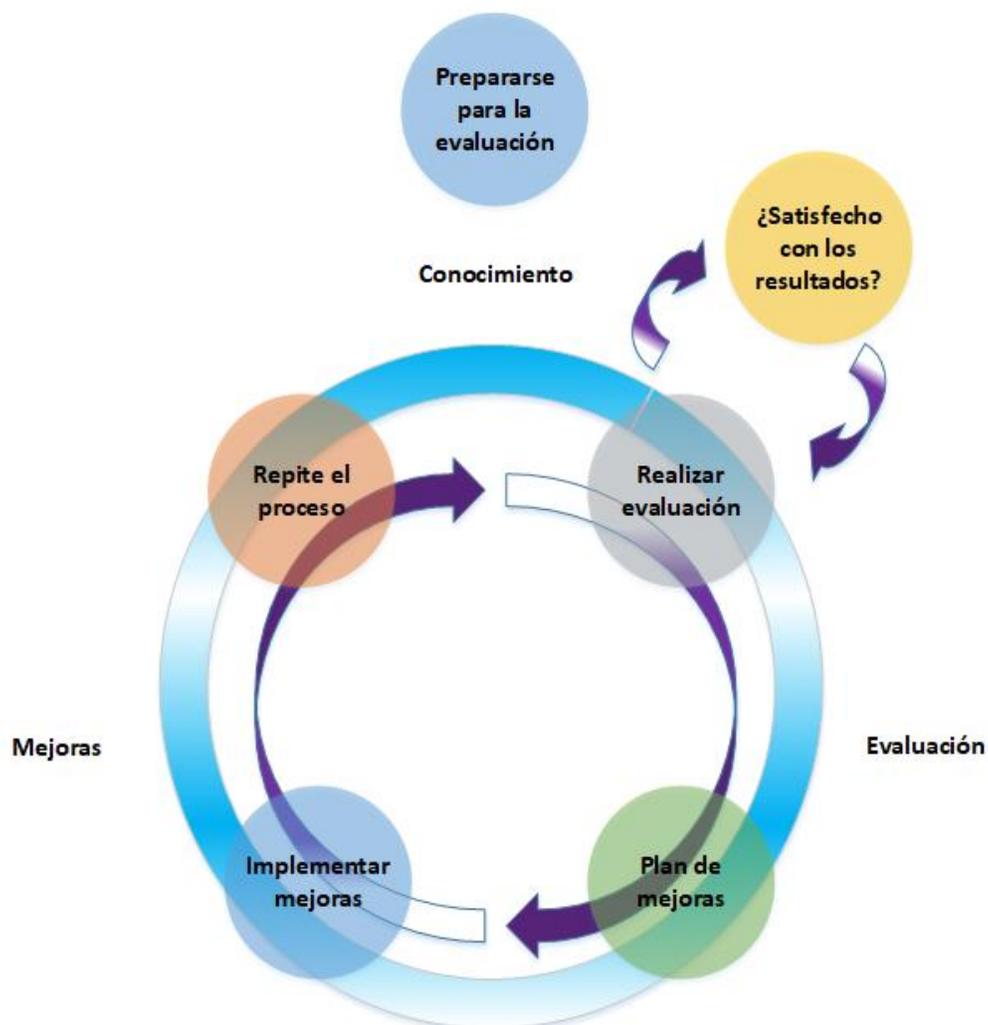
2. Realizar evaluación.

El siguiente paso es evaluar el grado de madurez de la organización en la gestión de proyectos de la organización. Para hacer esto, una organización debe poder comparar las características de su estado de madurez actual con las descritas por OPM3. La autoevaluación es una forma de llevar a cabo esta evaluación, brindando a los usuarios una herramienta de primer nivel para hacer esta comparación. De esta manera la organización puede identificar áreas de oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades y ubicar su posición.

El siguiente paso sería realizar una evaluación rigurosa y detallada de las partes constituyentes de las mejores prácticas, para determinar cuáles de estas existen actualmente en la organización. Esto permitiría a la organización tomar decisiones finales con respecto a asignar recursos para su mejora o implementación.

3. Implementar mejoras.

Este paso es donde se llevará a cabo el cambio de la organización. Posterior a la planeación la organización tendrá que implementar el plan a lo largo del tiempo, es decir, ejecutar las actividades necesarias para alcanzar las capacidades necesarias y avanzar en el camino hacia la madurez de la gestión de proyectos de la organización (Fahrenkrog, 2019).



*Figura 11.* Proceso OPM3.

Elaboración propia basado en (Fahrenkrog, 2019).

### 2.2.11. Biblioteca de infraestructura de tecnología de la información (ITIL).

Se incluye una breve descripción de ITIL dado que la Operación de los servicios que surgen de la gestión de proyectos se sugiere realizarla con buenas prácticas de Operación de Servicios TIC, una vez los proyectos son terminados se deben entregar en forma organizada a la Operación.

ITIL es un marco público que describe las mejores prácticas en la gestión de servicios de TI. Proporciona un marco para la gobernanza de las tecnologías de la información (TI), y se centra en la medición continua y la mejora de la calidad del servicio de TI prestado, tanto desde una perspectiva empresarial como de cliente

ITIL está compuesto por una serie de publicaciones exhaustivas y consistentes que se utilizan para describir y optimizar un marco de trabajo para la Gestión de calidad de Servicio TI dentro de una organización, alineado con el Standard internacional, ISO/IEC 20000.

Las publicaciones núcleo, que proveen la guía necesaria para un acercamiento integrado como lo requiere el Standard internacional ISO/IEC20000, son:

- **Estrategia de Servicio:** El logro de metas u objetivos estratégicos requiere el uso de activos estratégicos. La guía de estrategia de servicio muestra cómo transformar la gestión del servicio en un activo estratégico (The Stationery Office, 2011).
- **Diseño de Servicio:** Brinda la orientación sobre el diseño de servicios de TI, junto con las prácticas, procesos y políticas que gobiernan TI, para realizar la estrategia y facilitar la introducción de servicios en el entorno de producción, asegurando la entrega de servicios de calidad, la satisfacción del cliente y la prestación de servicios rentables (The Stationery Office, 2011).
- **Transición de Servicio:** Ofrece una guía para el desarrollo de capacidades para la transición de servicios nuevos y modificados a las operaciones, asegurando que los requisitos de la Estrategia de Servicio, codificados en el Diseño del Servicio, se cumplan efectivamente en las Operaciones del Servicio mientras se controlan los riesgos de falla e interrupción (The Stationery Office, 2011).

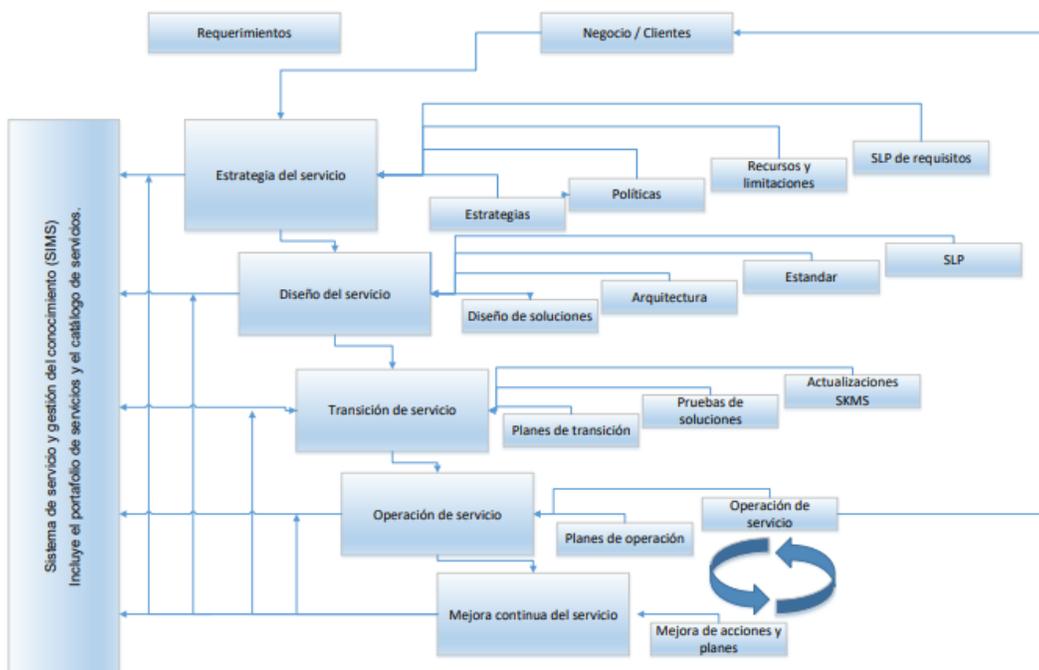
- **Operación de Servicio:** Ofrece una guía para lograr efectividad y eficiencia en la entrega y soporte de servicios para asegurar el valor para el cliente y el proveedor de servicios. Los objetivos estratégicos se realizan en última instancia a través de las operaciones de servicio. Es solo durante esta etapa del ciclo de vida que los servicios realmente entregan valor a la empresa (The Stationery Office, 2011).
- **Mejoramiento continuo de servicio:** Ofrece una guía para crear y mantener el valor para los clientes a través de un mejor diseño, introducción y operación de servicios, vinculando los esfuerzos de mejora y los resultados con la Estrategia de Servicio, Diseño, Transición y Operación (The Stationery Office, 2011).

#### **2.2.12. Como se relaciona ITIL con el PMBOK.**

El objetivo principal de la gestión de servicios es garantizar que los servicios de TI estén alineados con las necesidades del negocio y apoyarlos activamente. Para lograr esto es imperativo que los servicios de TI respalden los procesos comerciales, pero también es cada vez más importante que TI actúe como un agente de cambio para facilitar la transformación del negocio.

Para entender con mejor detalle cómo se relaciona ITIL y PMBOK vale la pena observar el ciclo de vida del servicio y como se inicia el ciclo de vida del servicio a partir de un cambio en los requisitos del negocio.

Enlaces clave, entradas y salidas de las etapas del ciclo de vida del servicio.



**Figura 12.** Enlaces Clave, Entradas y Salidas de las Etapas del Ciclo de Vida del Servicio.

Elaboración propia, basado en (Al-Maghraby, 2008)

Dentro de este ciclo observamos que todo cambio en los servicios tiene su origen en algún requerimiento solicitado para la construcción de un nuevo servicio o la modificación de alguno ya existente. Al-Maghraby hace referencia a esto:

Estos requisitos se identifican y acuerdan dentro de la etapa de Estrategia de servicio dentro de un Paquete de nivel de servicio (SLP) y un conjunto definido de resultados comerciales. Esto pasa a la etapa de Diseño de servicio, donde se produce una solución de servicio junto con un Paquete de diseño de servicio (SDP) que contiene todo lo necesario para llevar este servicio a las etapas restantes del ciclo de vida.

El SDP pasa a la etapa de transición del servicio, donde se evalúa, prueba y valida el servicio, se actualiza el sistema de gestión del conocimiento del servicio (SKMS) y el

servicio se pasa al entorno productivo, donde ingresa a la etapa de operación del servicio.

Siempre que sea posible, la mejora continua del servicio identifica oportunidades para superar las debilidades o fallas en cualquier lugar dentro de cualquiera de las etapas del ciclo de vida. (Al-Maghraby, 2008).

### **Capítulo 3. Metodología**

El presente capítulo tiene como propósito brindar una descripción de la metodología que se utiliza en el trabajo de grado para la recolección de la información, el análisis de la información y la generación de los resultados esperados.

#### **3.1. Tipo de investigación**

Para llevar a cabo el proceso de investigación se usó el método deductivo, considerado el más pertinente para el proceso de levantamiento y análisis de la información llevado a cabo en Datacenter Colombia S.A.S., y que sirve como insumo para definir la propuesta de la PMO de la compañía, a través del cual se parte de un panorama general en el cual se vislumbra la necesidad de implementar una PMO hasta llegar a la definición de un modelo específico de PMO para la empresa.

Así mismo, se procede con la identificación de la necesidad de una PMO, para esto se hace uso de evidencias cualitativas, cuantitativas y la medición del nivel de madurez de la organización para la gestión de proyectos.

#### **3.2. Descripción del método**

Se desarrollo un método que permite diagnosticar el nivel de madurez actual y las dificultades en la gestión de proyectos, para lograr esto se apoya en el uso de instrumentos cuantitativos y cualitativos, herramientas para la medición de la madurez en la gestión de proyectos, y de esta manera correlacionar los conceptos y mejores prácticas del OPM3 llegando a establecer un modelo específico para la PMO planteada.

En cuanto a la información documental consultada para desarrollar el proceso de investigación, se revisaron los informes que se han generado desde el año 2017 por parte de la empresa consultora Stefanini, los lineamientos estratégicos de la compañía, la documentación de los

procesos y los formatos con los cuales se cuenta en la actualidad. Estas actividades permitirán obtener la Información requerida para construir una propuesta. A continuación, se muestra el cuadro metodológico de investigación.

**Tabla 5 Metodología de la investigación**

Objetivos específicos	Actividades	Fuentes de investigación	Resultados
Diagnosticar el nivel de madurez en la gestión de proyectos entre los años 2017 y 2018 en DATACENTER COLOMBIA S.A.S	Conocer el proceso actual de la gestión de proyectos	SGI. Resultados consultoría Stefanini.	Diagnóstico del estado de madurez en la gestión de proyectos
	Revisión de documentación de los proyectos ejecutados en el último año	Repositorio de documentación de proyectos.	
	Aplicación de entrevista semiestructurada Permitiendo de esta forma obtener más información para identificar las prácticas para la gestión de los proyectos a nivel organizacional y contrastar los resultados de los cuestionarios con la realidad	Entrevista a través de un muestreo intencional a las 3 líderes de proyectos, Al gerente de servicios y La gerente de soluciones.	
	Aplicación de instrumento para la medición nivel de madurez para la gestión de proyectos	SGI. Entrevistas semiestructuradas	
Identificar el tipo de oficina de gestión de proyectos que se diseñará de acuerdo con la estructura organizacional de la compañía.	Definición del tipo de PMO aplicable	Tesis de grado. PMBOOK versión 6 del 2017. Consulta de funciones y roles de la organización.	Tipo de PMO a implementar. Organigrama de la PMO.
Adoptar la metodología de gestión de proyectos que contribuya a la estandarización de políticas, procedimientos, lineamientos, plantillas y formatos entorno a la gestión de proyectos, alineados con los objetivos estratégicos de la compañía	Adaptar los procedimientos para la gestión de proyectos. Construcción de plantillas, formato y políticas para la gestión de proyectos.	Tesis de grado. PMBOOK versión 6 del 2017. SGI	Procesos de gestión de proyectos. Políticas, Formatos, Plantillas para la gestión de proyectos.
Elaborar la propuesta de plan de implementación para la oficina de gestión de proyectos	Aplicación de la metodología adaptada.	Tesis de grado. PMBOOK versión 6 del 2017.	Propuesta de plan de implementación de la PMO.

Nota: Elaboración propia.

### 3.2.1. Recolección de información.

Se realizaron jornadas presenciales para la recolección de información cualitativa y cuantitativa según el modelo de entrevista semiestructurada a la población identificada en la sección anterior.

Igualmente se solicitó la información almacenada en los repositorios corporativos para poder conocer el organigrama, los procesos, políticas, instructivos y demás documentos relacionados a la gestión de proyectos dentro de la organización y de esta forma poder diligenciar el cuestionario de madurez OPM3.

### **3.2.2. Tabulación de información.**

La información obtenida de los cuestionarios fue tabulada en Excel y de esta forma poder llevar a cabo su correspondiente análisis.

### **3.2.3. Análisis de resultados.**

Los resultados de las entrevistas semiestructurada serán analizados con el fin de diligenciar el cuestionario de madurez en la gestión de proyectos y a través de este identificar los puntos a fortalecer para una apropiada gestión de proyectos al interior de la organización, al igual que la identificación del tipo de PMO que mejor se acopla al interior de la organización.

### **3.2.4. Instrumentos de medición.**

Para llevar a cabo la investigación propuesta, se usarán los siguientes instrumentos, los cuales permitirán llevar a cabo el levantamiento de información y su correspondiente análisis.

- Una entrevista semiestructurada con 20 preguntas, dicho mecanismo es el más apropiado para obtener la información cualitativa ya que según (cita la entrevista) bajo este mecanismo se tiene definido una estructura de entrevista, pero la secuencia, así como su formulación pueden variar en función de cada sujeto entrevistado.

Permitiendo de esta forma obtener más información para identificar las prácticas para la gestión de los proyectos a nivel organizacional y contrastar los resultados de los cuestionarios con la realidad.

La encuesta aplicada a los colaboradores de la compañía permite evaluar de acuerdo con su criterio personal aspectos relevantes aplicados en la dirección de proyectos, los roles seleccionados previamente ocupan diferentes posiciones en DATACENTER COLOMBIA S.A.S. y ofrecen un juicio de acuerdo con su experiencia.

A continuación, se presenta una gráfica que detalla las siguientes características:

- ✓ Nivel dentro de la organización: Nivel jerárquico del cargo definido para el rol al interior de DATACENTER COLOMBIA.
- ✓ Rol: Nombre el cargo o posición al interior de DATACENTER COLOMBIA.
- ✓ Cantidad: Cantidad de personas seleccionadas para la aplicación de la encuesta.
- ✓ Observaciones: Aspectos relevantes a considerar dentro de la selección de personal que aplicara la encuesta

NIVEL	ROL	CANTIDAD	OBSERVACIONES
Nivel 1	Gerente General	1	NA
Nivel 2	Gerentes de area	3	Aplican las gerencias de Infraestructura, Servicio y Nuevas Soluciones
Nivel 3	Gerentes de proyecto	3	Aplican los tres gerentes de proyecto de la compañía
Nivel 4	Analistas de requerimientos	3	Aplican los tres analistas de requerimiento senior

**Figura 13.** Personal al cual se le Aplica Encuesta.

Fuente: Elaboración propia.

A continuación, se presentan las preguntas de tipo abierto realizadas a los roles anteriormente descritos, las cuales hacen parte del levantamiento de información y serán usadas para la medición de la madurez con la herramienta OPM3.

**Tabla 6 Encuesta a aplicar**

Ítem	Pregunta
1	¿Actualmente tienen una Oficina de Administración de Proyectos (PMO)? ¿Cuántas personas la conforman?
2	¿Tienen definida alguna Metodología de Administración de Proyectos para la ejecución de los proyectos?
3	¿Existe dentro de la organización el rol de Administrador de Proyectos?, describa sus responsabilidades.
4	¿Tiene implementada alguna clasificación de sus proyectos?
5	¿Cuántos proyectos maneja la organización en un año?
6	¿Cuántos proyectos tienen actualmente en ejecución? ¿De qué tipo son estos proyectos?
7	¿Cuántas tareas en promedio tienen un proyecto tipo? Pequeño: Grande:
8	¿Cuál es la duración promedio de un proyecto? Pequeño: Grande:
9	¿Cuántos recursos humanos tienen asignaciones dentro de un proyecto tipo? Pequeño: Grande:
10	¿Cuántos gerentes de proyectos gestionan los proyectos activos?
11	¿Existen indicadores definidos de desempeño de proyectos?, ¿se miden?, ¿se actualizan?, ¿de dónde provienen?, descríbalos.
12	¿Utilizan alguna herramienta para el control y gestión de sus proyectos? ¿Cual?
13	¿Cómo documentan y registran los avances y entregables de sus proyectos?
14	¿Tienen algún repositorio para almacenar la información de los proyectos?
15	¿Cuántas personas y de que perfil requieren consultar la información de los proyectos?

Ítem	Pregunta
16	¿Tienen definidos reportes o tableros para informar el avance de los proyectos?
17	¿Se hace seguimiento al presupuesto de proyecto, peticiones presupuestarias, aprobaciones de comités...?
18	Para garantizar la identificación de los recursos humanos y materiales necesarios para la ejecución, la Oficina de Proyectos coordinara las contrataciones, selecciones de personal, contacto con Outsourcing (si es el caso), en pocas palabras, ¿controlara el área de RH?
19	¿Qué actividades se contemplan en la fase inicial, planeación, ejecución, seguimiento y control, cierre de los proyectos?
20	¿En la actualidad la compañía promueve capacitaciones formales para la formulación y la gestión de los proyectos?

Nota: Elaboración propia.

- Cuestionario para la medición nivel de madurez para la gestión de proyectos en el cual se evaluará el nivel de madurez para la gestión de proyectos por, a través de la encuesta incluida en el modelo OPM3 del PMI, empleando los resultados del análisis de la documentación, procesos, procedimientos y herramientas que se tienen definidos para gestión de proyectos y entrevistas a los funcionarios descritos en la sección de población.

Con la aplicación de las encuestas desarrolladas por los autores del presente trabajo la cual será ejecutada a los colaboradores que apoyan la gestión de proyectos y al análisis documental del sistema de gestión de calidad de la compañía se obtendrá la información necesaria para realizar la evaluación integral OPM3, puntualmente sobre el dominio de proyectos la cual se denomina (PY).

La herramienta permite a través del análisis de 30 puntos conocer el nivel de aplicación sobre las buenas prácticas en la gerencia de proyectos en pro de Estandarizar (S), Medir (M), Controlar (C) Mejorar Continuamente (MC).

Se realiza una propuesta en su ponderación y modelo de calificación de la siguiente

forma:

- 0 equivalente a no implementado
- 1 equivalente a implementado parcialmente
- 2 equivalente a aplica plenamente
- 3 equivalente a aplica en su totalidad

**Tabla 7 Plantilla cuestionario OPM3**

<b>Aplicación cuestionario OPM3 - ámbito de gerencia de proyectos - Datacenter Colombia</b>							
<b>Dominio</b>	<b>Niveles de madurez</b>	<b>N.º</b>	<b>Preguntas</b>	<b>0- No implementado</b>	<b>1- Parcialmente</b>	<b>2- Aplica Plenamente</b>	<b>3- Aplica en su Totalidad</b>
PY	S	1	¿Las metas y los objetivos de su organización se comunican y son entendidos por los equipos de proyecto?				
PY	S	2	¿Los proyectos en su organización tienen objetivos claros y medibles en tiempo, costo y calidad?				
PY	S	3	Su organización mejora continuamente la calidad de sus proyectos para alcanzar la satisfacción del usuario y/o cliente?				
PY	S	4	¿Su organización tiene políticas que describan la estandarización, medición, control y mejora continua de los procesos de la gerencia de proyectos?				
PY	S	5	¿Su organización ha integrado completamente las áreas del conocimiento de la guía del PMBOK® en su metodología de gestión de proyectos?				
PY	S	6	¿Su organización utiliza procesos y técnicas de gestión de proyectos en una manera que sea relevante y eficaz para cada proyecto?				
PY	S	7	¿Su organización utiliza datos internos al proyecto, datos internos a la organización y datos de la industria para desarrollar modelos para la planificación y replanificación?				
PY	S	8	¿Su organización establece estructuras estándar de equipo de proyectos multifuncionales?				

Aplicación cuestionario OPM3 - ámbito de gerencia de proyectos - Datacenter Colombia							
Dominio	Niveles de madurez	N.º	Preguntas	0- No implementado	1- Parcialmente	2- Aplica Plenamente	3- Aplica en su Totalidad
PY	S	9	Su organización tiene los procesos necesarios, las herramientas, las pautas u otros medios formales para determinar el desempeño, ¿el conocimiento y los niveles de experiencia de los recursos del proyecto y asignarlos a los roles del proyecto apropiadamente?				
PY	S	10	¿Los Project Managers en su organización se comunican, y colaboran eficaz y responsablemente con los Project Managers de proyectos relacionados?				
PY	S	11	¿Su organización establece y utiliza procesos documentados estándares a nivel de proyecto para los Procesos de Iniciación? Eje: Caso de Negocio, Project Chárter				
PY	S	12	¿Su organización establece y utiliza procesos documentados estándares a nivel de proyecto para los Procesos de Planificación? Eje: Definición del Alcance, Plan de Proyecto, Cronogramas, Estimaciones de costos, Identificación de Riesgos				
PY	S	13	¿Su organización establece y utiliza procesos documentados estándares a nivel de proyecto para los Procesos de Ejecución?				
PY	S	14	¿Su organización establece y utiliza procesos documentados estándares a nivel de proyecto para los Procesos de Control y Seguimiento? Eje: Solicitud de Control de Cambios				
PY	S	15	¿Su organización establece y utiliza procesos documentados estándares a nivel de proyecto para los Procesos de Cierre? Eje: Informe de cierre de proyecto, evaluación final del proyecto				
PY	M	16	¿Puede su organización demostrar un retorno en la inversión de proyectos de empresa? ¿Realizan Caso de Negocio?				
PY	M	17	¿Su organización tiene un procedimiento estándar para la definición, colección y análisis de métricas de proyecto para asegurar que datos del proyecto es consistente y exacta?				

<b>Aplicación cuestionario OPM3 - ámbito de gerencia de proyectos - Datacenter Colombia</b>							
<b>Dominio</b>	<b>Niveles de madurez</b>	<b>N.º</b>	<b>Preguntas</b>	<b>0- No implementado</b>	<b>1- Parcialmente</b>	<b>2- Aplica Plenamente</b>	<b>3- Aplica en su Totalidad</b>
PY	M	18	¿Su organización tiene hitos definidos, dónde los entregables del proyecto son evaluados y se determina si el proyecto debe continuar o terminar?				
PY	M	19	¿Su organización utiliza técnicas de gestión de riesgos para tomar medidas y determinar el impacto del riesgo durante la ejecución del proyecto?				
PY	M	20	¿Su organización utiliza un sistema de rendimiento formal que evalúe a individuos y equipos de proyecto en su rendimiento del proyecto, así como los resultados totales de los proyectos?				
PY	C	21	¿Su organización captura, analiza y aplica las lecciones aprendidas de proyectos pasados? ¿Tiene Base de Conocimiento?				
PY	S	22	¿Su organización alinea y prioriza proyectos acordes a su estrategia de negocio?				
PY	S	23	¿Su organización provee entrenamiento y desarrollo continuo de los recursos de gestión de proyectos?				
PY	M	24	¿Su organización evalúa y considera la inversión de recursos humanos y financieros al seleccionar proyectos?				
PY	C	25	¿Sus proyectos terminan en la fecha prevista, costo y alcance?				
PY	C	26	¿Cuentan con alguna herramienta de GP, el PMs y los equipos la usan consistentemente?				
PY	MC	27	¿Su organización identifica, evalúa, implementa mejoras a nivel de proyectos para los Procesos de Inicio				
PY	MC	28	¿Su organización identifica, evalúa, implementa mejoras a nivel de Proyecto para los Procesos de Control (Verificación de Alcance, Control de Cambios de Alcance, Control de Cronograma, Control del Costo, Control de la Calidad, Monitoreo y Control del Riesgo)				
PY	MC	29	¿Su organización identifica, evalúa, implementa mejoras a nivel de Proyecto para los				

<b>Aplicación cuestionario OPM3 - ámbito de gerencia de proyectos - Datacenter Colombia</b>							
<b>Dominio</b>	<b>Niveles de madurez</b>	<b>N.º</b>	<b>Preguntas</b>	<b>0- No implementado</b>	<b>1- Parcialmente</b>	<b>2- Aplica Plenamente</b>	<b>3- Aplica en su Totalidad</b>
			Procesos de Ejecución (Ejecución Plan de Proyecto)				
PY	MC	30	¿Su organización identifica, evalúa, implementa mejoras a nivel de proyectos para los procesos de cierre (cierre de contrato, cierre administrativo)?				

Nota: Elaboración propia basado en (AGUILAR, 2019).

A través del uso de esta herramienta se mide la madurez en los siguientes 4 niveles:

- Estandarizar (S)
- Medir (M)
- Controlar (C)
- Mejorar Continuamente (MC)

Esta medición proporciona una visión global de la madurez en la gerencia de proyectos al interior de la compañía.

## Capítulo 4. Resultados

Este capítulo presenta los resultados encontrados a través del uso de la metodología descrita en el capítulo 3, permitiendo medir el nivel de madurez en gestión de proyectos, así como la identificación del tipo de PMO que contribuiría de mejor manera a la correcta gestión de los proyectos, la metodología recomendada para la gestión de proyectos y la propuesta del plan de diseño.

### 4.1. Diagnóstico del nivel de madurez en la gestión de proyectos

#### 4.1.1. Herramienta para el diagnóstico de maduración OPM3.

A través del uso de las herramientas descritas anteriormente, se procede a llevar a cabo la evaluación del nivel de madurez con la que actualmente DATACENTER COLOMBIA realiza el desarrollo de sus proyectos tecnológicos.

A continuación, se presentan los resultados a través del uso de la herramienta OPM3 para la evaluación de la maduración de dirección de proyectos, así como para el uso y apropiación de las mejores prácticas orientadas a: Nivel de madurez: Estandarizar (S), Medir (M), Controlar (C), Mejorar Continuamente (MC).

**La siguiente tabla presenta el diagnóstico realizado por los autores del presente trabajo, basados en las entrevistas y las fuentes documentales.**

**Tabla 8 Resultados cuestionario OPM3**

Aplicación cuestionario OPM3 - ámbito de gerencia de proyectos - Datacenter Colombia				
Dominio	Niveles de madurez	N.º	Preguntas	Calificación
PY	S	1	¿Las metas y los objetivos de su organización se comunican y son entendidos por los equipos de proyecto?	1
PY	S	2	¿Los proyectos en su organización tienen objetivos claros y medibles en tiempo, costo y calidad?	1
PY	S	3	Su organización mejora continuamente la calidad de sus proyectos para alcanzar la satisfacción del usuario y/o cliente?	2
PY	S	4	¿Su organización tiene políticas que describan la estandarización, medición, control y mejora continua de los procesos de la gerencia de proyectos?	0
PY	S	5	¿Su organización ha integrado completamente las áreas del conocimiento de la guía del PMBOK® en su metodología de gestión de proyectos?	1

<b>Aplicación cuestionario OPM3 - ámbito de gerencia de proyectos - Datacenter Colombia</b>				
<b>Dominio</b>	<b>Niveles de madurez</b>	<b>N.º</b>	<b>Preguntas</b>	<b>Calificación</b>
PY	S	6	¿Su organización utiliza procesos y técnicas de gestión de proyectos en una manera que sea relevante y eficaz para cada proyecto?	2
PY	S	7	¿Su organización utiliza datos internos al proyecto, datos internos a la organización y datos de la industria para desarrollar modelos para la planificación y replanificación?	1
PY	S	8	¿Su organización establece estructuras estándar de equipo de proyectos multifuncionales?	2
PY	S	9	Su organización tiene los procesos necesarios, las herramientas, las pautas u otros medios formales para determinar el desempeño, ¿el conocimiento y los niveles de experiencia de los recursos del proyecto y asignarlos a los roles del proyecto apropiadamente?	0
PY	S	10	¿Los Project Managers en su organización se comunican, y colaboran eficaz y responsablemente con los Project Managers de proyectos relacionados?	2
PY	S	11	¿Su organización establece y utiliza procesos documentados estándares a nivel de proyecto para los Procesos de Iniciación? Eje: Caso de Negocio, Project Chárter	1
PY	S	12	¿Su organización establece y utiliza procesos documentados estándares a nivel de proyecto para los Procesos de Planificación? Eje: Definición del Alcance, Plan de Proyecto, Cronogramas, Estimaciones de costos, Identificación de Riesgos	1
PY	S	13	¿Su organización establece y utiliza procesos documentados estándares a nivel de proyecto para los Procesos de Ejecución?	1
PY	S	14	¿Su organización establece y utiliza procesos documentados estándares a nivel de proyecto para los Procesos de Control y Seguimiento? Eje: Solicitud de Control de Cambios	1
PY	S	15	¿Su organización establece y utiliza procesos documentados estándares a nivel de proyecto para los Procesos de Cierre? Eje: Informe de cierre de proyecto, evaluación final del proyecto	1
PY	M	16	¿Puede su organización demostrar un retorno en la inversión de proyectos de empresa? ¿Realizan Caso de Negocio?	1
PY	M	17	¿Su organización tiene un procedimiento estándar para la definición, colección y análisis de métricas de proyecto para asegurar que datos del proyecto es consistente y exacta?	0
PY	M	18	¿Su organización tiene hitos definidos, dónde los entregables del proyecto son evaluados y se determina si el proyecto debe continuar o terminar?	0
PY	M	19	¿Su organización utiliza técnicas de gestión de riesgos para tomar medidas y determinar el impacto del riesgo durante la ejecución del proyecto?	0
PY	M	20	¿Su organización utiliza un sistema de rendimiento formal que evalúe a individuos y equipos de proyecto en su rendimiento del proyecto, así como los resultados totales de los proyectos?	0
PY	C	21	¿Su organización captura, analiza y aplica las lecciones aprendidas de proyectos pasados? ¿Tiene Base de Conocimiento?	1
PY	S	22	¿Su organización alinea y prioriza proyectos acordes a su estrategia de negocio?	0

<b>Aplicación cuestionario OPM3 - ámbito de gerencia de proyectos - Datacenter Colombia</b>				
<b>Dominio</b>	<b>Niveles de madurez</b>	<b>N.º</b>	<b>Preguntas</b>	<b>Calificación</b>
PY	S	23	¿Su organización provee entrenamiento y desarrollo continuo de los recursos de gestión de proyectos?	0
PY	M	24	¿Su organización evalúa y considera la inversión de recursos humanos y financieros al seleccionar proyectos?	1
PY	C	25	¿Sus proyectos terminan en la fecha prevista, costo y alcance?	1
PY	C	26	¿Cuentan con alguna herramienta de GP, el PMs y los equipos la usan consistentemente?	3
PY	MC	27	¿Su organización identifica, evalúa, implementa mejoras a nivel de proyectos para los Procesos de Inicio	0
PY	MC	28	¿Su organización identifica, evalúa, implementa mejoras a nivel de Proyecto para los Procesos de Control (Verificación de Alcance, Control de Cambios de Alcance, Control de Cronograma, Control del Costo, Control de la Calidad, Monitoreo y Control del Riesgo)	1
PY	MC	29	¿Su organización identifica, evalúa, implementa mejoras a nivel de Proyecto para los Procesos de Ejecución (Ejecución Plan de Proyecto)	1
PY	MC	30	¿Su organización identifica, evalúa, implementa mejoras a nivel de proyectos para los procesos de cierre (cierre de contrato, cierre administrativo)?	1

Nota: Elaboración propia basado en (AGUILAR, 2019).

Al realizar las entrevistas y usar el instrumento de medición para gestión de proyectos de OPM3 se obtienen los siguientes resultados de nivel de madurez de DATACENTER COLOMBIA S.A.S. frente a la gestión de proyectos:

**Tabla 9 Medición de madurez por dominio**

<b><u>Calificación madurez por dominio</u></b>	
<b>Nivel de madurez</b>	<b>Calificación general</b>
Estandarizar (S)	33%
Medir (M)	11%
Controlar (C)	56%
Mejorar Continuamente (MC)	25%

Nota: Elaboración propia, basado en resultados encuesta OPM3.

Nota: La evaluación se realiza sobre el 100% del cumplimiento para cada dominio.

En la calificación de madurez general se precisan los siguientes resultados.

**Tabla 10 Promedio de cumplimiento en la madurez general**

<b>Madurez general</b>	
Numero de preguntas	30
<b>Porcentaje de Cumplimiento</b>	<b>30%</b>

Nota: Elaboración propia.

Como resultado de la medición de madurez general se evidencia que, de acuerdo con la aplicación del instrumento de diagnóstico, Datacenter Colombia S.A.S para los dominios definidos (estandarización, medición, control y mejora continua) solo alcanza el 30% de cumplimiento en las buenas prácticas de gestión de proyectos, revelando así una oportunidad de mejora en el uso y apropiación de las mejores prácticas en la gestión de proyectos.

**Nota:** Como se contempló anteriormente se precisa la siguiente escala de evaluación: 0 equivalente a no implementado, 1 equivalente a implementado parcialmente, 2 equivalente a aplica plenamente, 3 equivalente a aplica en su totalidad; donde el valor máximo que podría obtenerse en de 90 puntos (30 prácticas \* 3 Puntos (Puntaje máximo)), realizando la sumatoria por cada una de las prácticas se obtiene un valor de 27 puntos el cual equivale al 30% de cumplimiento sobre el 100% de las prácticas propuestas.

Lo que da pie a la implementación de una PMO que contribuya a la puesta en funcionamiento de procesos y prácticas que cierren esta brecha y optimice la madurez de la organización en la ejecución de proyectos.

#### 4.2. Propuesta del tipo de PMO a implementar en Datacenter Colombia S.A.S.

A continuación, se presenta un análisis de las debilidades identificadas en el diagnóstico y cuál sería el tipo de PMO que contribuiría de mejor manera a subsanarlas.

**Tabla 11 Análisis de tipo de PMO y las debilidades de la compañía**

Debilidades	Control	Apoyo	Directiva
Baja alineación de los proyectos con la estrategia			X
Desconocimiento del personal de la estrategia y los objetivos estratégicos.			X
Desconocimiento del personal de la metodología de gestión de proyectos	X	X	
No se tiene gobierno sobre la totalidad de proyectos que maneja la compañía			X
No se lleva a cabo un seguimiento del cumplimiento de la metodología para gestión de proyectos		X	X
La toma de decisiones sobre los proyectos se encuentra bajo el gobierno de cada proceso			X
Falta robustecer el software para la gestión de proyectos	X		
Falta claridad en la asignación de los recursos a los proyectos			X
Los proyectos se gobiernan de manera diferentes según el proceso			X

Nota: Elaboración propia basado en el PMBOK v6.

Analizando los datos registrados en la tabla anterior, se puede observar que el tipo de PMO que mayor aporte puede generar a DATACENTER COLOMBIA S.A.S. es la PMO de tipo directiva, este tipo de PMO por sus características, tal como se describieron en el capítulo 2 permitiría llevar a cabo la definición de la metodología, los procesos, las políticas, formatos e instrumentos a usar para llevar a cabo oportunamente la gestión de proyectos, igualmente permitiría identificar las necesidades de software que faciliten llevar todas las etapas de la gestión de proyectos.

Adicionalmente al haber observado las debilidades descritas en la tabla anterior, la PMO de tipo directivo contribuirá a velar por la correcta alineación de los proyectos con las estrategias, adicionalmente permitirá llevar el control y ejecución de todos los proyectos de la

organización desde un único punto, es por esto por lo que se sugiere para la organización iniciar con este tipo de PMO.

#### **4.1.1. Funciones de la PMO.**

Las funciones que se proponen para la oficina de gestión de proyectos a implementar en Datacenter Colombia S.A.S. se describen a continuación:

##### **4.1.1.1. Elaboración de políticas de la PMO.**

La PMO definirá las políticas concernientes a la gestión de los proyectos, garantizando que estas contribuyan a la estrategia de la compañía.

##### **4.1.1.2. Definición de directrices y plan estratégico de la PMO.**

La PMO se encargará de definir la planeación estratégica a corto, mediano y largo plazo en la gestión de proyectos. De igual forma la PMO realizara la definición del objetivo, política, misión y visión de la PMO, garantizando que estas estén alineadas a las directrices corporativas.

##### **4.1.1.3. Definición de la metodología para la gestión de proyectos.**

La PMO será la responsable de definir e implementar una metodología estandarizada para la gerencia de los proyectos, con la cual se pueda contribuir a la planeación, medición y control de los proyectos.

##### **4.1.1.4. Elaboración de los estándares y planes.**

La PMO diseñara e implementara los procesos, procedimientos, estándares, formatos y documentos, que permitan llevar a cabo de manera estandarizada las actividades y de esta forma dar un mejor manejo a los proyectos.

##### **4.1.1.5. Selección de herramientas para la gestión de proyectos.**

La PMO identificara e implementara las herramientas que puedan contribuir a mejorar el manejo de los proyectos herramientas.

#### **4.1.1.6. Realizar la planeación de los proyectos.**

La PMO definirá el director de proyectos responsable de la planeación del proyecto, proceso en el cual se identificarán las actividades a realizar, cronogramas, recursos, costos, presupuestos y riesgos del proyecto.

#### **4.1.1.7. Realizar control y seguimiento de los proyectos.**

Realizar el seguimiento a los proyectos y con la información obtenida en estos documentar los informes de avance y documentar las acciones correctivas que vengan a lugar para poder llevar a feliz término los proyectos.

#### **4.1.2. Estructura propuesta para la PMO.**

Ya teniendo claro el diagnóstico en el nivel de madurez de la gestión de proyectos y la identificación del tipo de PMO que se recomienda implementar al interior de la organización, se procede a realizar la definición de la estructura de PMO y en lugar en el cual se posicionará dentro de la organización.

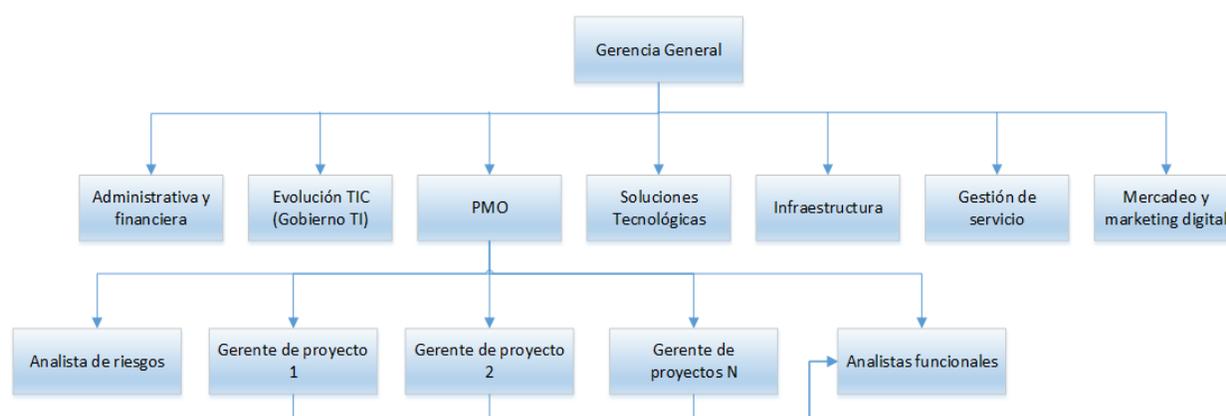
La PMO que se propone estará a cargo de un Gerente de la oficina de proyectos que velará porque los Gerentes de proyectos de los diferentes proyectos se apeguen a la metodología definida para la PMO, dicha PMO dependerá directamente de la gerencia general y deberá de reportar a esta todos los resultados que deriven de su gestión de manera periódica.

Por su parte, los gerentes de proyectos desempeñaran un rol primordial dentro de la organización como agentes de cambio incentivando al personal en el conocimiento de las metodologías, procesos. A su vez estos gerentes serán los encargados de la toma de decisiones en la ejecución de los proyectos. Igualmente tendrán la responsabilidad de llevar a cabo todo el

ciclo de la gestión de proyectos (inicio, planeación, seguimiento y control, cierre) y garantizar que a través de la correcta ejecución de este ciclo se cumplan los objetivos de los proyectos.

Con la selección de este modelo de PMO se busca que Datacenter Colombia S.A.S consiga cerrar las brechas en su nivel de madurez en la dirección de proyectos y trabaje de manera clara en la definición de planes orientados a la definición y estandarización de las metodologías y procesos para la gestión de proyectos y continuar sus procesos de mejora.

A continuación, se plantea el modelo de la PMO y donde ésta encaja en el organigrama actual.



**Figura 14.** Organigrama Propuesto.

Fuente: Elaboración propia.

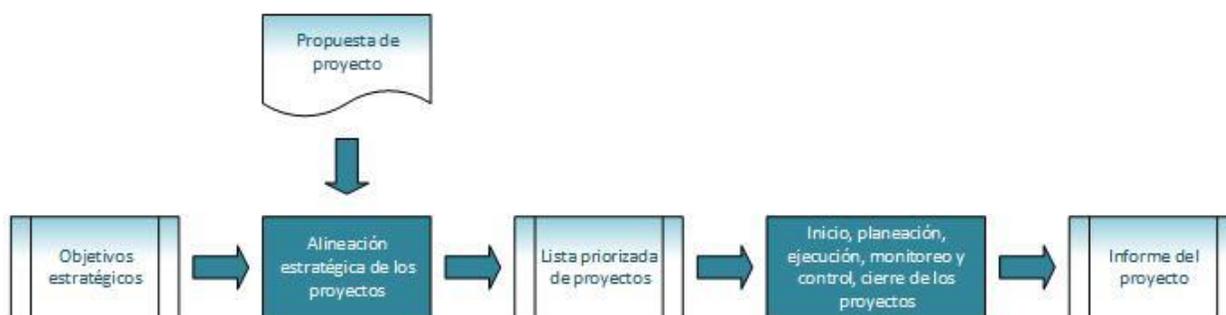
**Tabla 12 Equipo de trabajo de la PMO**

Rol	Responsabilidades
Gerente de la PMO	<p>Adaptar la metodología y los estándares para la gerencia de proyectos.            Administrar los recursos compartidos por la PMO.            Crear relaciones de trabajo en equipo con los gerentes de proyecto.            Facilitar la gestión de las dependencias en todos los proyectos y programas.            Llevar a cabo la gestión general de riesgos.            Gestionar la intercomunicación entre proyectos.            Promover la cultura de gerencia de proyectos en la organización.            Generar informes para la alta gerencia y los interesados.            Gestión del control financiero de la oficina de dirección de proyectos            Seguimiento operativo de los proyectos que hagan parte de la PMO.            Promover las eficiencias operativas y buscar optimización de gastos.            Generar el plan de capacitación, formación y desarrollo del personal de la PMO.</p>
Gerente de proyecto	<p>Aplicar la metodología y estándares para la gerencia de proyectos.            Gestionar la construcción de los entregables.            Planificar y controlar los proyectos.            Gestionar los riesgos del proyecto, incluido el desarrollo de planes de contingencia.            Monitorear el progreso general y el uso de los recursos.            Iniciar acciones correctivas cuando sea necesario aplicando controles de cambios.            Dirigir, gestionar y motivar al equipo del proyecto.            Informar sobre el progreso del proyecto a través de informes y evaluaciones finales.            Preparar cualquier recomendación de acción de seguimiento.            Construir y mantener comunicaciones efectivas con otros roles involucrados en el proyecto.            Aplicar principios y procesos de gestión de calidad.            Recolectar las lecciones aprendidas en los proyectos.</p>
Analista de riesgos	<p>Identificar los riesgos dentro de los proyectos.            Construir los planes de mitigación de los proyectos.            Llevar a cabo el seguimiento a los riesgos dentro de los proyectos y actualizar la matriz de riesgos.            Construir informes al cierre de los proyectos del estado de los riesgos.</p>
Analistas funcionales	<p>Entender, establecer y formalizar los requerimientos del cliente.            Modelar, clasificar, priorizar y validar los requerimientos del cliente.            Analizar, especificar y verificar los requerimientos del cliente y/o usuarios.            Definir las pruebas que se utilizaran para comprobar el cumplimiento de los requerimientos en los entregables.            Asegurar la alineación de entregables con las expectativas del cliente y el alcance del proyecto.            Detectar, en la medida de lo posible, eventuales omisiones en el pedido de usuario.            Validar y obtener la aprobación de las definiciones del usuario comprometiéndolo a los usuarios involucrados.</p>

Nota: Elaboración propia.

### 4.3. Metodología de evaluación y gestión de proyectos

Finalizada la etapa de diagnóstico del estado actual de Datacenter Colombia S.A.S en lo relacionado con sus prácticas para la gestión de proyectos, en la presente sección se desarrolla una propuesta metodológica que hace uso de una etapa de alineación estratégica con la cual se busca garantizar que los proyectos que van a ejecutarse dentro de la compañía cuenten con la correspondiente evaluación de estos y garantizar que estén alineados con la estrategia corporativa. Como segunda etapa se da inicio al proceso de gestión de proyectos, para lo cual se hace uso de procesos y prácticas contenidas en el PMBOK 6ta edición del PMI.



**Figura 15.** Metodología para la PMO.

Fuente: Elaboración propia.

El primer proceso permitirá evaluar la conveniencia de cada proyecto y posteriormente analizar cada uno de estos frente a los objetivos estratégicos de DATACENTER COLOMBIA S.A.S, de manera que la lista de proyectos aprobada se encuentre priorizada en relación con el grado de alineación estratégica y de esta manera, el primer proyecto de la lista será el que más contribuya a satisfacer la estrategia.

El segundo proceso tiene como propósito efectuar la correspondiente gestión de los proyectos, incorporando así las mejores prácticas y procesos definidas en el PMBOK versión 6.

Es importante resaltar en esta etapa que DATACENTER COLOMBIA S.A.S actualmente ejecuta proyectos internos orientados a mejorar sus capacidades tecnológicas y de prestación de sus servicios, para los cuales se llevarían a cabo el uso de las dos etapas propuestas dentro de la metodología, sin embargo, para aquellos proyectos que surgen como una solicitud por parte de sus clientes la primera etapa de alineación estratégica no surtiría efecto y se iniciaría con la etapa de gestión de proyectos.

A continuación, se describen los formatos y procedimientos, los cuales teniendo como base la medición de madurez llevada a cabo a través de la cual se pudo identificar deficiencias en la etapa de selección, evaluación y priorización de proyectos, definición del proyecto, seguimiento y monitoreo de proyectos, gestión del conocimiento generado en los proyectos y cierre de proyectos. Por lo tanto, se propone la definición de estos procesos, los formatos y plantillas asociados a estos y así de esta forma obtener mejoras en la gestión de proyectos al interior de la compañía.

#### **4.3.1. Adaptación de la metodología en la gestión de proyectos y presentación de propuesta para los procesos seleccionados y sus respectivos formatos.**

Dentro del análisis llevado a cabo para la medición de la madurez en la gestión de los proyectos al interior de Datacenter Colombia S.A.S. se pudo evidenciar que actualmente se hacen uso de los siguientes formatos para la gestión de proyectos.

**Tabla 13 Formatos existentes para la gestión de proyectos**

<b>Nombre del formato</b>	<b>Formato</b>	<b>Grupo de procesos</b>
Documentación de requisitos	FOR_PR_Documentación de requisitos	Planeación
Lecciones aprendidas	FOR_PR_Lecciones aprendidas	Monitoreo y control
Avance de proyecto	FOR_PR_Avance de proyecto	
Control de cambios	FOR_PR_Control de cambios	
Cierre de proyecto	FOR_PR_Cierre de proyecto	Cierre

Nota: Elaboración propia.

Con la ejecución del presente trabajo, se busca que Datacenter Colombia S.A.S. mejore la manera a través de la cual gestionan sus proyectos al igual que la evaluación y priorización de los proyectos que se consideran oportunos para la consecución de la estrategia corporativa. Para este propósito se proponen los siguientes formatos, los cuales abarcan desde la evaluación de los proyectos hasta el cierre de estos.

A continuación, se describe la tabla con los formatos que se consideran como aquellos que generan mayor valor a la empresa para la evaluación, priorización y gestión de proyectos.

**Tabla 14 Nuevos formatos para la gestión de proyectos**

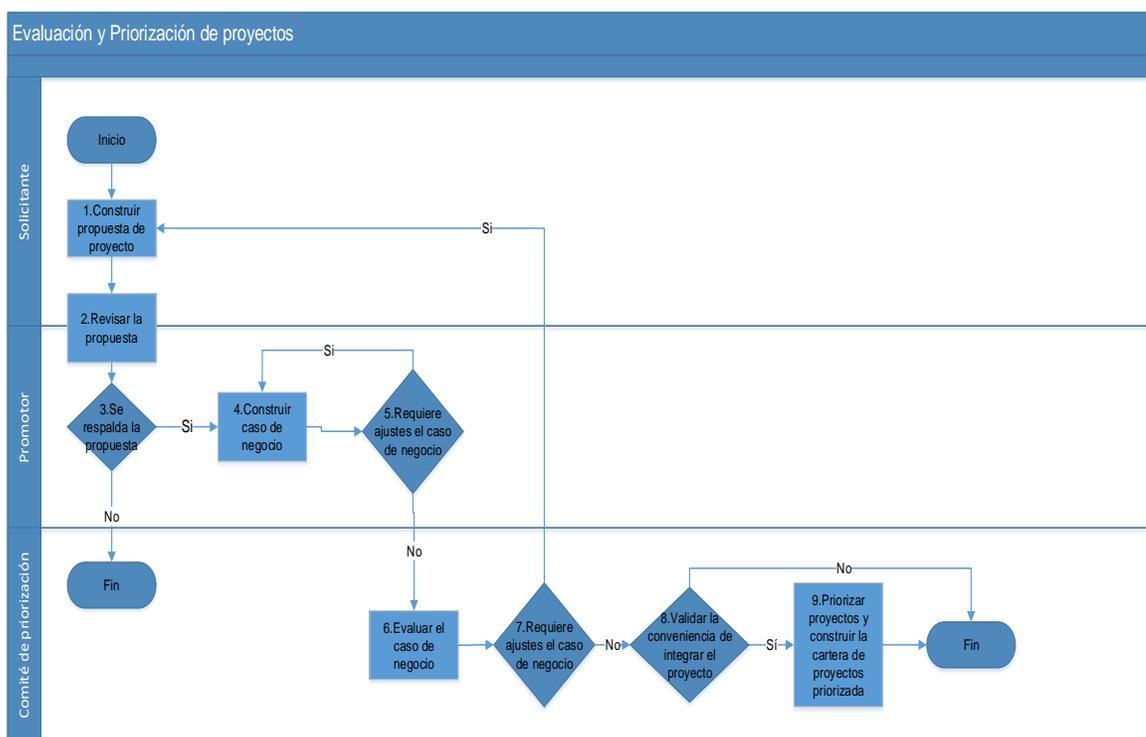
Nombre del formato	Formato	Grupo de procesos
Caso de negocio	EVA_01_Formato Caso de negocio	Alineación estratégica
Solicitud de proyecto	PRI_01_Formato solicitud de proyecto	
Matriz de priorización de proyectos	PRI_02_Formato matriz de priorización de proyectos	
Listado priorizado de proyectos	PRI_03_Listado priorizado de proyectos	
Formato acta inicio de proyecto	INI_01_Formato acta inicio de proyecto	Inicio
Alcance de proyecto	PLA_01_Alcance de proyecto	Planeación
Diccionario de la EDT	PLA_02_Diccionario de la EDT	
Kickoff	DCC – Kickoff	
Documentación de requisitos	PLA_03_Documentación de requisitos	
Matriz de requerimientos	PLA_04_Matriz de requerimientos	
Plan de comunicaciones	PLA_05_Plan de comunicaciones	
Plan de gestión de riesgos	PLA_06_Plan de gestión de riesgos	
Presupuesto	PLA_07_Presupuesto	
Matriz RACI	PLA_08_Matriz RACI	
Registro de interesados	PLA_09_Registro de interesados	
Identificación de riesgos	PLA_10_Identificación de riesgos	Monitoreo y control
Lecciones aprendidas	MON_01_Lecciones aprendidas	
Control de versiones	MON_01_Control de versiones	
Avance de proyecto	MON_01_Acta de seguimiento	Cierre
Cierre de proyecto	CIE_01_Cierre de proyecto	

Nota: Elaboración propia.

### 4.3.2. Fase de evaluación y priorización de proyectos

La priorización de los proyectos será llevada a cabo por el comité de priorización, el cual estará conformado por la gerencia general, la gerencia de soluciones, la gerencia de infraestructura, la gerencia de servicios y la dirección de la PMO. De esta forma se evaluará de manera integral la cartera de proyectos a ejecutar y se llevará a cabo una priorización orientada al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización.

Esta fase no está basada en las buenas prácticas de gestión de proyectos del PMI dado que las mismas aplican a partir de la decisión de viabilidad positiva de iniciar un proyecto.



**Figura 16.** Diagrama de Flujo para la Evaluación y Priorización de Proyectos.

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 15 Procedimiento para la evaluación y priorización de proyectos**

<b>Nombre del proceso</b>	<b>Evaluación y priorización de proyectos</b>				
<b>Propósito del proceso</b>					
Con este procedimiento se busca que cada proyecto cuente con su correspondiente caso de negocio, el cual servirá posteriormente para llevar a cabo la correspondiente priorización de la iniciativa.					
<b>Entradas</b>			<b>Salidas</b>		
Plan estratégico Presupuesto Criterios de priorización de proyectos			Caso de negocio Matriz de proyectos priorizados		
ID	NOMBRE ACTIVIDAD	ID TAREA	TAREA	RESPONSABLE	FORMATO
1	Construir propuesta de proyecto	1.1	Revisar el plan estratégico y valida los objetivos estratégicos.	Solicitante	PRI_01_Formato solicitud de proyecto
		1.2	El solicitante debe de registrar la información básica de la iniciativa en el formato, como lo es: Breve descripción del proyecto. Objetivos del proyecto. Objetivos estratégicos impactados. Fuentes de ingresos/Ahorros.	Solicitante	
2	Revisar la propuesta	2.1	El promotor revisa el plan estratégico y valida los objetivos estratégicos.	Solicitante/ Promotor	
		2.2	El promotor revisa los objetivos de la iniciativa y valida si estos tienen relación con los objetivos estratégicos de la compañía.	Promotor	
3	Se respalda la propuesta	3.1	Al tener clara toda la información de la iniciativa, el promotor evalúa si respalda o no la iniciativa. En caso de no respaldarlo se finaliza el procedimiento.	Promotor	
4	Construir caso de negocio	4.1	Verificar documentación e información histórica de proyectos que pueda servir como apoyo para la definición del caso de negocio.	Solicitante/ Promotor	EVA_01_Formato Caso de negocio
		4.2	<b>Resumen ejecutivo:</b> Esta sección debe describir brevemente: La necesidad del negocio que el proyecto solventara generando beneficios que se puedan cuantificar. En que consiste el proyecto (como se resolverá el problema de negocio).	Solicitante/ Promotor	

			Justificación sobre la razón de la ejecución del proyecto, visto como la mejor opción para resolver la necesidad corporativa.		
		4.3	<b>Descripción del problema:</b> En esta sección se indica detalladamente la necesidad del negocio que se espera subsanar y para lo cual fue formulado el proyecto. Indicar detalladamente el cómo impactará o modificará la estructura de la empresa, en sus procesos de negocio y/o herramientas.	Solicitante/ Promotor	EVA_01_Formato Caso de negocio
		4.4	<b>Visión general del proyecto:</b> <b>Descripción:</b> Información de en qué consiste el proyecto, como será ejecutado y su propósito. <b>Objetivos e indicadores de éxito:</b> Se deben describir los objetivos de negocio que el proyecto contribuirá a lograr. Asimismo, deben incluirse las métricas cuantificables a usar para declarar que el objetivo ha sido cumplido, así como los valores definidos para dichas métricas. <b>Premisas:</b> generar las premisas relevantes del proyecto para lograr los objetivos definidos. <b>Restricciones:</b> Listar las limitaciones de tiempo, presupuesto o de recursos asociados en el proyecto.	Solicitante/ Promotor	EVA_01_Formato Caso de negocio
		4.5	<b>Alineación con los objetivos estratégicos de la organización:</b> se debe de tomar como referencia el plan estratégico de la compañía, así como sus objetivos estratégicos y la alineación que tendrá el proyecto con estos.	Solicitante/ Promotor	EVA_01_Formato Caso de negocio
		4.6	<b>Análisis costo beneficio:</b> Es importante cuantificar los beneficios y costos del proyecto en el caso de negocio, esta información debe de ser muy clara y confiable. Gran parte de la decisión de realizar o no el proyecto radica en este punto.	Solicitante/ Promotor	EVA_01_Formato Caso de negocio
		4.7	<b>Análisis de alternativas:</b> Se describen otras alternativas que	Solicitante/ Promotor	EVA_01_Formato Caso de negocio

			<p>existían y porque no se seleccionaron.</p> <p>Es importante tener en cuenta dentro de las alternativas la alternativa de no realizar el proyecto y como esta impacta a DATACENTER COLOMBIA S.A.S</p>		
5	¿Requiere ajustes el caso de negocio?	5.1	Al tener diligenciada la información requerida para el caso de negocio se lleva a cabo una revisión integral por parte del Solicitante y Promotor y de esta forma asegurar que el documento cumple con toda la rigurosidad y calidad para ser validado por el comité de priorización.	Solicitante/ Promotor	
6	Evaluar el caso de negocio	6.1	Se hacen las correspondientes verificaciones para validar la completitud del documento.	Comité de priorización	
7	¿Requiere ajustes el caso de negocio?	6.2	<p>En caso observarse inconsistencias o que se requiere mayor detalle en alguno/s de los componentes del caso de negocio se procede a direccionar a la actividad 1.</p> <p>En caso contrario se continua con la actividad 8</p>	Comité de priorización	
8	Validar la conveniencia de integrar el proyecto	8.1	<p>Ya teniendo claro el caso de negocio y conociendo en detalle toda la información relacionada con el proyecto, el comité define la viabilidad de que el proyecto en cuestión sea llevado a cabo y posteriormente priorizado.</p> <p>En caso de no considerarse el proyecto para su posterior ejecución se procede a notificar a los interesados con la correspondiente aclaración.</p> <p>En caso de ser afirmativo la continuidad del proyecto se procede con el paso 8.2</p>	Comité de priorización	
		8.2	<b>Aprobaciones:</b> se procede a recoger las firmas de los aprobadores del caso de negocio.	Comité de priorización	EVA_01_Formato Caso de negocio
9	Priorizar proyectos y construir la cartera de proyectos priorizada	9.1	El comité de priorización llevara a cabo la revisión de aquellos casos de negocio que fueron aprobados.	Comité de priorización	
		9.2	Para cada proyecto el comité debe de diligenciar el formato matriz de priorización de proyectos.	Comité de priorización	PRI_02_Formato matriz de priorización de proyectos

			<p>Esta matriz está dividida en 5 secciones:</p> <p>Importancia y urgencia de la solución propuesta.</p> <p>Alineación con los objetivos estratégicos de la compañía.</p> <p>Plan de trabajo e impacto de la solución propuesta.</p> <p>Modelo de financiación y asignación de recursos.</p> <p>Evaluación e indicadores de éxito.</p> <p>Cada sección tiene una ponderación el cual varía según el nivel de importancia que este tenga para la compañía.</p> <p>Para llevar a cabo de manera correcta el diligenciamiento de la matriz se debe de ingresar un valor de 0 a 5 en el campo valor que se encuentra al frente de cada pregunta.</p> <p>Al final se contará con un valor asignado al proyecto.</p>		
		9.3	<p>Al finalizar la evaluación de todos los proyectos, se procede a diligenciar el formato listado priorizado de proyectos, el cual contendrá el nombre del proyecto y su calificación y estará ordenado del proyecto de mayor calificación al proyecto con menor calificación.</p> <p>Este listado será compartido con los diferentes procesos para su correspondiente socialización.</p>	Comité de priorización	PRI_03_Listado priorizado de proyectos
		9.4	<p>Archivar los documentos generados en el proceso en la carpeta del comité:</p> <p>Listado priorizado de proyectos.</p> <p>Caso de negocio.</p> <p>Matriz de priorización de proyectos.</p> <p>Propuesta de proyecto.</p>	Comité de priorización	

Nota: Elaboración propia.

Tabla 16 Formato caso de negocio

<b>DATACENTER COLOMBIA</b>	<b>FORMATO CASO DE NEGOCIO</b>	Código: EVA_01
		Versión: 0
		Fecha:
		Página: 71 de 150

<b>Fecha</b>	Indicar la fecha en la que se presenta el caso de negocio al comité de priorización de proyectos de Datacenter Colombia.
<b>Promotor</b>	Indicar quien promueve el caso de negocio al interior de Datacenter Colombia (Líder de la iniciativa).
<b>Proyecto</b>	Indicar el nombre del proyecto al interior de Datacenter Colombia

<b>Resumen ejecutivo</b>
Realizar un resumen ejecutivo del proyecto que incluya a alto nivel: La necesidad del negocio que el proyecto solventará generando beneficios que se puedan cuantificar, en que consiste el proyecto (como se resolverá el problema de negocio). Justificación sobre la razón de la ejecución del proyecto, visto como la mejor opción para resolver la necesidad de Datacenter Colombia.

<b>Descripción del problema</b>
En esta sección se indica detalladamente la necesidad del negocio que se espera subsanar y para lo cual fue formulado el proyecto. Indicar detalladamente el cómo impactará o modificará la estructura de la empresa, en sus procesos de negocio y/o herramientas.

<b>Visión general del proyecto</b>		
<b>Descripción</b>		
Información de en qué consiste el proyecto, como será ejecutado y su propósito.		
<b>Objetivos e indicadores de éxito</b>		
<b>Objetivo</b>	<b>Métrica</b>	<b>Indicador de éxito</b>
Se deben describir los objetivos de negocio que el proyecto contribuirá a lograr. Asimismo, deben incluirse las métricas cuantificables a usar para declarar que el objetivo ha sido cumplido, así como los valores definidos para dichas métricas	Se deben describir los objetivos de negocio que el proyecto contribuirá a lograr. Asimismo, deben incluirse las métricas cuantificables a usar para declarar que el objetivo ha sido cumplido, así como los valores definidos para dichas métricas	Se deben describir los objetivos de negocio que el proyecto contribuirá a lograr. Asimismo, deben incluirse las métricas cuantificables a usar para declarar que el objetivo ha sido cumplido, así como los valores definidos para dichas métricas

Premisas			
Generar las premisas relevantes del proyecto para lograr los objetivos definidos en el proyecto y que se encuentren alineados a los objetivos estratégicos de Datacenter Colombia.			
Restricciones			
Listar las limitaciones de tiempo, presupuesto o de recursos asociados al proyecto y que afecten el cumplimiento de los objetivos del proyecto y los objetivos estratégicos de Datacenter Colombia.			
Alineación estratégica del proyecto			
Plan estratégico	Objetivo estratégico	Relación con el proyecto	
Definir el plan estratégico del proyecto	Definir los objetivos estratégicos del proyecto	Describir cómo se relaciona con el proyecto	
Análisis costo beneficio			
Costos			
Indicar los costos de implementación a alto nivel.			
Beneficios			
Descripción	Beneficios primer año		
Describir los beneficios generales del proyecto a alto nivel	Describir los beneficios en el primer año que serán generados por el proyecto		
Aprobaciones			
Aprobador	Cargo	Fecha	Firma
Indicar quien será el aprobador al interior de Datacenter Colombia	Indicar el cargo del aprobador al interior de Datacenter Colombia	Indicar fecha de aprobación (Fecha de aprobación por el comité)	Firma del aprobador

Nota: Elaboración propia.

**Tabla 17 Formato matriz de priorización de proyecto**

<b>DATACENTER COLOMBIA</b>	<b>FORMATO MATRIZ DE PRIORIZACION DE PROYECTO</b>	Código: PRI_02
		Versión: 0
		Fecha:
		Página: 72 de 150

<b>Nombre del proyecto</b>	Indicar nombre del proyecto (Al interior de Datacenter Colombia)
<b>Promotor del proyecto</b>	Indicar quien promueve el caso de negocio al interior de Datacenter Colombia (Líder de la iniciativa).

	Ponderación	Valor (0-5)	Puntos	Total
<b>1. Importancia y urgencia de la solución propuesta</b>	20%			<b>0,9</b>

¿El proyecto trata de resolver una necesidad importante para la compañía?		50%	5	2,5	
¿Cómo de urgente es la necesidad que se trata de cubrir?		50%	4	2	

<b>2. Alineación con los objetivos estratégicos de la compañía</b>	40%				<b>1,56</b>
Alineación con "Consolidar una infraestructura tecnológica, manteniendo un esquema de alta disponibilidad y seguridad."		40%	3	1,2	
Alineación con " Mejorar la prestación de servicios tecnológicos orientada al negocio, al servicio y las necesidades del cliente."		30%	4	1,2	
Alineación con "Expandir la cobertura de los servicios de TI en el mercado objetivo."		30%	5	1,5	

<b>3. Plan de trabajo e impacto de la solución propuesta</b>	20%				<b>0,64</b>
¿Son extensos los beneficios (a cuántas personas o procesos beneficia)?		20%	3	0,6	
¿Se ha realizado un análisis de riesgos de negocio realista?		20%	2	0,4	
¿El plan de trabajo es completo y realista?		10%	5	0,5	
¿Probabilidades de éxito del proyecto?		30%	3	0,9	
¿Es un proyecto en colaboración con otras áreas/ aliados/empresas del grupo?		20%	4	0,8	

<b>4. Modelo de financiación y asignación de recursos</b>	10%				<b>0,4</b>
¿Plan de financiación realista y viable?		50%	3	1,5	
¿Están recogidos y especificados de manera clara los costos?		50%	5	2,5	

<b>5. Evaluación e indicadores de éxito</b>	10%			<b>0,36</b>
¿Se han diseñado unos indicadores de éxito claros y medibles?		40%	3	1,2
¿Se han definido unas metas realistas que reflejan el éxito de la solución?		60%	4	2,4

<b>VALORACIÓN GLOBAL DEL PROYECTO</b>		<b>3,86</b>
---------------------------------------	--	-------------

Nota: Elaboración propia, basado en (Fernández, Llorens, Juiz, Maciá, & Aparicio, 2018)

**Tabla 18 Formato listado priorizado de proyectos**

<b>DATACENTER COLOMBIA</b>	<b>FORMATO LISTADO PRIORIZADO DE PROYECTOS</b>	Código:
		Versión: 0
		Fecha:
		Página: 74 de 150

<b>Fecha</b>	Indicar fecha de presentación al comité de priorización de proyectos en Datacenter Colombia.
--------------	--

<b>Nombre del proyecto</b>	<b>Puntaje priorización</b>	<b>Estado del proyecto</b>
Listar los proyectos presentados al comité de priorización de proyectos en Datacenter Colombia.	Indicar el valor del puntaje obtenido en el formato PRI_02_Formato matriz de priorización de proyectos.	Indicar el estado del proyecto.

Nota: Elaboración propia.

**Tabla 19 Formato solicitud de proyecto**

<b>DATACENTER COLOMBIA</b>	<b>FORMATO SOLICITUD DE PROYECTO</b>	Código:
		Versión: 0
		Fecha:
		Página: 75 de 150

<b>Nombre del proyecto</b>
Indicar nombre del proyecto (Al interior de Datacenter Colombia)
<b>Descripción del proyecto</b>
Realizar la descripción del proyecto que incluya: La necesidad del negocio que el proyecto solventará generando beneficios que se puedan cuantificar, en que consiste el proyecto (como se resolverá el problema de negocio).
<b>Objetivos del proyecto</b>
Se deben describir los objetivos de negocio que el proyecto contribuirá a lograr.
<b>Objetivos estratégicos impactados por el proyecto</b>
Describe los objetivos estratégicos de la compañía que se verán impactados (Impactados de manera positiva / Negativa).
<b>Fuentes de ingresos/Ahorros</b>
Describir si el proyecto generar ahorros (Cuales serán la fuentes o centros de costo afectados, o si generara ingresos a Datacenter Colombia).

Nota: Elaboración propia

### **4.3.3. Grupos de proceso de inicio, planeación, ejecución, monitoreo y cierre del proyecto.**

En esta fase se ejecutan los diferentes proyectos que se identificaron y priorizaron en la fase anterior, esta fase se desarrollara bajo los lineamientos definidos en el PMBOK 6.

Con propuesta se pretende que la PMO de Datacenter Colombia S.A.S. tenga una guía metodológica con sus respectivos procedimientos y propuesta de formatos para ser usados por los líderes de proyectos y las partes que intervienen en el desarrollo de estos. A través de la identificación de los elementos claves para cada grupo de procesos y la respectiva documentación que se debe de plasmar en los formatos propuestos.

Para tal propósito se seleccionaron cinco procesos que abarcan las diferentes áreas de conocimiento y grupos de proceso definidos en el PMBOK 6. La selección de estos procesos estuvo orientada a suplir las brechas identificadas en la medición de madurez y también con relación a la capacidad actual que posee DATACENTER COLOMBIA S.A.S para poner en marcha dichas mejoras.

Ciclo de vida de los proyectos					
Área de conocimiento	1.Inicio	2.Planeación	3.Ejecución	4.Monitoreo y control	5.Cierre
Gestión de la Integración	Desarrollar el Acta de Constitución del Proyecto		Dirigir y gestionar el trabajo del proyecto. Gestionar el conocimiento del proyecto.	Monitorear y controlar el trabajo del proyecto	Cerrar el proyecto o fase
Gestión del alcance					
Gestión del cronograma					
Gestión de los costos					
Gestión de la calidad					
Gestión de los recursos					
Gestión de las comunicaciones					
Gestión de los riesgos					
Gestión de las adquisiciones					
Gestión de los interesados					

**Figura 17.** Metodología para la Gestión de Proyectos.

Fuente: Elaboración propia, basado en (PMI, 2017).

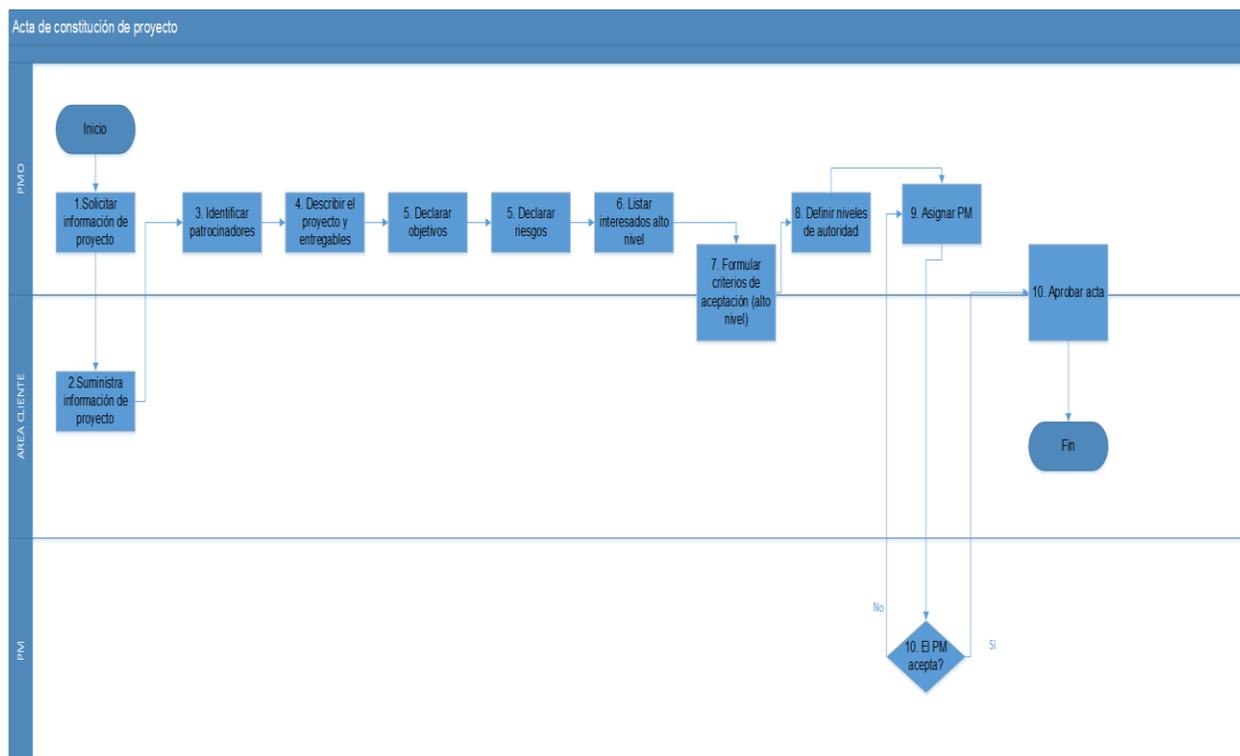
#### **4.3.3.1. Grupo de procesos de inicio.**

Esta etapa tiene su origen con la recepción de la propuesta de proyecto, Para la Propuesta aprobada, se asigna un Gerente de Proyecto el cual en conjunto con el solicitante del proyecto completan el project chapter. Con la autorización del project chapter por parte del Patrocinador del proyecto se autoriza de manera formal la ejecución y existencia del proyecto, este documento contiene la justificación, requerimientos del proyecto y del producto o servicio, presupuesto de alto nivel, cronograma con los principales hitos del proyecto, identificación de riesgos, supuestos y restricciones.

El gerente de proyecto revisa las lecciones aprendidas y otros datos históricos de proyectos similares, identifica los interesados claves y solicita aportes de las partes interesadas que tengan relevancia, incluidos los expertos en la materia.

##### ***4.3.3.1.1. Procedimiento Elaborar el acta de constitución para el proyecto.***

Este procedimiento tiene como propósito construir el documento que le da vida de manera oficial al proyecto y asigna las facultades al gerente de proyectos para llevar a cabo las actividades que le correspondan para la consecución del éxito del proyecto.



**Figura 18.** Desarrollar el Acta de Constitución del Proyecto.

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 20 Desarrollar el acta de constitución de proyecto**

<b>Nombre del proceso</b>	Acta de constitución de proyecto				
<b>Propósito del proceso</b>					
Con este procedimiento se busca definir el alcance, los objetivos y los participantes que estarán involucrados en proyecto; adicionalmente brinda una visión preliminar de los roles y responsabilidades. A través del acta de constitución de proyecto se concede la autoridad al gerente de proyecto.					
<b>Entradas</b>			<b>Salidas</b>		
Documentos de negocio Acuerdos Factores ambientales de la empresa Activos de los procesos de la organización			Acta de constitución del proyecto Registro de supuestos		
ID	NOMBRE ACTIVIDAD	ID TAREA	TAREA	RESPONSABLE	FORMATO
1	Información preliminar del proyecto	1.1	Definir el nombre con el que se identificara el proyecto	PMO	DCC Formato Acta de constitución de proyecto
		1.2	Documentar la fecha de preparación documento		
		1.3	Especificar el cliente interno / externo		
		1.4	Identificar el patrocinador principal		
		1.5	Indicar el Gerente de Proyecto y asignar poder		
2	Patrocinador / Patrocinadores	2.1	Listar los patrocinadores del proyecto con los siguientes campos (Nombre, cargo, Departamento / División, Rama ejecutiva (Vicepresidencia))	PMO	DCC Formato Acta de constitución de proyecto
3	Descripción del Proyecto y Entregables	3.1	Generar una Descripción del Proyecto y sus respectivos entregables a alto nivel	PMO	DCC Formato Acta de constitución de proyecto
4	Requerimientos de alto nivel	4.1	Requerimientos del producto: Listar los requerimientos del producto o los productos a alto nivel	PMO	DCC Formato Acta de constitución de proyecto
		4.2	Requerimientos del proyecto: Listar los requerimientos del producto o los productos a alto nivel		
5	Objetivos	5.1	Alcance: Determinar el alcance del proyecto a alto nivel	PMO	DCC Formato Acta de constitución de proyecto

		5.2	Cronograma: Determinar los tiempos de ejecución del proyecto (Inicio y fin)		
		5.3	Presupuesto: Indicar el presupuesto del proyecto		
		5.4	Calidad: Indicar los criterios de calidad y normativas que el proyecto deberá cumplir		
		5.5	Otros: Indicar los demás requerimientos de importancia o relevancia para el proyecto		
6	Restricciones y premisas	6.1	Se deberá indicar cuáles serán las restricciones y premisas que se deberán tener en cuenta en cada una de las fases del proyecto.	PMO	DCC Formato Acta de constitución de proyecto
7	Riesgos iniciales	7.1	Indicar cuales son los riesgos iniciales del proyecto (Riesgos de los proyectos similares en los activos de información de la compañía) o los riesgos indicados por las áreas financieras, jurídicas y/o comerciales	PMO	DCC Formato Acta de constitución de proyecto
8	Cronograma de hitos principales	8.1	Definir los periodos de tiempo donde se deberán entregar los principales hitos del proyecto	PMO	DCC Formato Acta de constitución de proyecto
9	Listado de interesados	9.1	Definir el listado de los principales interesados del proyecto indicando: Nombre, cargo, área.	PMO	DCC Formato Acta de constitución de proyecto
10	Requisitos de aprobación del proyecto	10.1	Indicar el nombre del gerente de proyectos indicando: Nombre, cargo, área.	PMO	DCC Formato Acta de constitución de proyecto
11	Niveles de autoridad	11.1	Decisiones de personal (Staffing): Indicar el nivel de autoridad que tendrá el gerente de proyecto sobre el personal.	PMO	DCC Formato Acta de constitución de proyecto
		11.2	Gestión de presupuesto y de sus variaciones: Indicar el nivel de autoridad que tendrá el gerente de proyecto sobre el presupuesto y sus variaciones.		

		11.3	Decisiones técnicas: Indicar el nivel de autoridad que tendrá el gerente de proyecto sobre las decisiones técnicas.		
		11.4	Resolución de conflictos: Indicar el nivel de autoridad que tendrá el gerente de proyecto para la resolución de conflictos.		
		11.5	Ruta de escalamiento y limitaciones de autoridad. Indicar es el conducto de escalamientos y limitaciones que tendrá el gerente de proyecto		
12	Personal y recursos preasignados	12.1	Indicar los recursos asignados al proyecto: Nombre, área y rol.	PMO	DCC Formato Acta de constitución de proyecto
13	Aprobaciones	13.1	Formalizar la información consignada en el acta de constitución de proyecto para lo cual se consignará: Nombre del aprobador, Fecha de aprobación y firma.	PMO	DCC Formato Acta de constitución de proyecto

Nota: Elaboración propia.

**Tabla 21 Acta de constitución del proyecto**

<b>DATACENTER COLOMBIA</b>	<b>FORMATO ACTA DE CONSTITUCION DEL PROYECTO</b>	Código:
		Versión: 0
		Fecha:
		Página: 83 de 150

<b>Información del proyecto</b>
<p>Indicar los siguientes datos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Proyecto: Nombre del proyecto al interior de Datacenter Colombia</li> <li>• Fecha de preparación: Fecha en la que se preparó la documentación del proyecto.</li> <li>• Cliente: Nombre del cliente interno / externo</li> <li>• Gerente de Proyecto: Indicar el nombre del gerente de proyecto asignado al interior de Datacenter Colombia.</li> </ul>
<b>Patrocinador / patrocinadores</b>
<p>Indicar los siguientes datos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nombre: Indicar quien o quienes respaldaran el proyecto en Datacenter Colombia.</li> <li>• Cargo: Indicar el cargo de grupo que respaldaran el proyecto</li> <li>• Departamento / División: Indica el área a que pertenece el comité patrocinador</li> </ul>
<b>Propósito y justificación del proyecto</b>
<p>Indicar por que se ejecutara el proyecto, nace de un problema, oportunidad y/o requerimiento legislativo para Datacenter Colombia.</p>
<b>Descripción del proyecto y entregables</b>
<p>Describir a alto nivel el proyecto y los entregables generados en cada una sus fases y como estos aportaran a Datacenter Colombia.</p>

<b>Requerimientos de alto nivel</b>
<p>Indicar los siguientes datos:</p> <p>Requerimientos del producto / Servicio: Indicar lo requerimientos que Datacenter Colombia fórmula para la recepción del producto / Servicio.</p> <p>Requerimientos del proyecto: Indicar lo requerimientos que Datacenter Colombia formula en el proyecto (Jurídico, económicos, de calidad, de tiempo).</p> <p>Objetivo: Describir los objetivos del proyecto.</p> <p>Alcance: Describir el alcance enmarcado en el proyecto, entregables, exclusiones, etc....</p> <p>Cronograma: Describir a alto nivel los periodos de tiempo donde se establecerán las entregas del proyecto.</p> <p>Costo: Incluir a alto nivel el valor del proyecto (Presupuesto)</p> <p>Calidad: Incluir las políticas o condiciones de calidad particulares para el proyecto.</p>
<b>Premisas y restricciones</b>
<p>Indicar las premisas y restricciones del proyecto.</p> <p>Premisas: Situaciones o condiciones que se dan por sentadas antes de dar inicio al proyecto.</p> <p>Restricciones: Limitaciones con las que cuenta el proyecto.</p>
<b>Riesgos a alto nivel</b>
<p>Indicar los riesgos del proyecto a alto nivel (Situaciones que afecten negativamente el proyecto) previamente identificados.</p>
<b>Cronograma de hitos principales</b>
<p>Definir los hitos principales (Entregables claves) establecidos por fases.</p>
<b>Presupuesto estimado</b>
<p>Indicar cual es el presupuesto estimado del proyecto en Datacenter Colombia (Capex &amp; Opex).</p>

<b>Listado de interesados</b>
Listar los interesados identificados previamente en el análisis del proyecto para Datacenter Colombia.
<b>Gerente de proyecto asignado</b>
Indicar los datos de contacto del gerente de proyecto por Datacenter Colombia.
<b>Niveles de autoridad</b>
Definir el nivel de autoridad que tendrá el gerente de proyecto al interior de Datacenter Colombia.
<b>Aprobaciones</b>
Listar las aprobaciones requeridas en el proyecto como por ejemplo: Las entregas, los controles de cambio, los cambios del equipo de trabajo, entre otros.

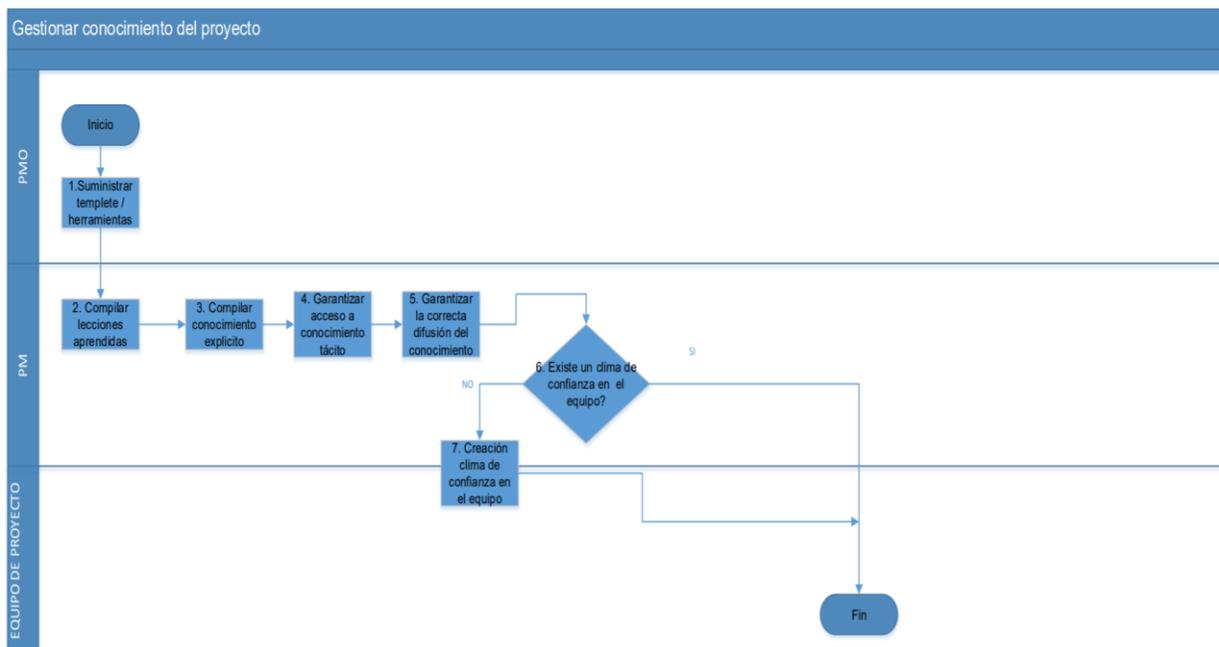
Nota: Elaboración propia

#### **4.3.3.2. Grupo de procesos de ejecución.**

Esta etapa propende llevar a cabo la ejecución de todas las iniciativas que fueron identificadas durante la etapa de planeación y que quedaron plasmadas en el plan para la dirección del proyecto, el llevar a cabo esta etapa demanda un alto esfuerzo ya que conlleva la adquisición y coordinación de todos los recursos que se identificaron en la etapa anterior al igual que efectuar de manera eficiente la gestión de todas las expectativas de los interesados.

##### ***4.3.3.2.1. Procedimiento Gestionar el conocimiento del proyecto.***

El propósito del proceso de Gestionar el conocimiento del proyecto entrega una herramienta al equipo de proyecto con el fin de aumentar la probabilidad de éxito en el desarrollo del alcance de los proyectos, el conocimiento estará disponible para apoyar a las operaciones de la organización y los futuros proyectos o fases. Este proceso se lleva a cabo a lo largo de todo el proyecto.



**Figura 19.** Gestionar Conocimiento del Proyecto.

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 22 Gestionar el Conocimiento del Proyecto**

<b>Nombre del proceso</b>	Gestionar el Conocimiento del Proyecto				
<b>Propósito del proceso</b>					
El propósito de Gestionar el Conocimiento del Proyecto es utilizar el conocimiento existente y crear nuevo conocimiento para alcanzar los objetivos del proyecto y contribuir al aprendizaje de la organización. Los beneficios que se obtendrán para este proceso son que el conocimiento organizacional previo se aprovechara para producir o mejorar los resultados del proyecto y que el conocimiento creado por el proyecto está disponible para apoyar las operaciones de la organización y los futuros proyectos o fases. Este proceso se lleva a cabo a lo largo de todo el proyecto.					
<b>Entradas</b>			<b>Salidas</b>		
Plan para la dirección del proyecto Documentos del proyecto Entregables Factores ambientales de la empresa Activos de los procesos de la organización			Registro de lecciones aprendidas Actualizaciones al plan para la dirección del proyecto Actualizaciones a los activos de los procesos de la organización		
ID	NOMBRE ACTIVIDAD	ID TAREA	TAREA	RESPONSABLE	FORMATO
1	Compilar las lecciones aprendidas.	1.1	Compilar las lecciones aprendidas, no solo al final del proyecto o fase, sino a lo largo de la ejecución de este, con el fin de transformándolo en conocimiento.	PM / Equipo de proyecto	Formato lecciones aprendidas.
2	Compilar, codificar y archivar el conocimiento explícito	2.1	Compilar, codificar y archivar el conocimiento explícito, el conocimiento explicito puede ser expresado de forma concisa.	PM / Equipo de proyecto	Documentación de proyecto
3	Facilitar el acceso al conocimiento tácito.	3.1	Facilitar el acceso al conocimiento tácito, el conocimiento tácito o personal no es tan sencillo de consolidar, porque habitualmente deberá ser compartido a través de las relaciones personales.	PM / Equipo de proyecto	Documentación de proyecto
4	Garantizar la correcta difusión del conocimiento.	4.1	Establecer los canales, medios y rituales para garantizar que el conocimiento sea difundido.	PM / Equipo de proyecto	Documentación de proyecto
5	Crear un clima de confianza.	5.1	Crear un clima de confianza para motivar a las personas implicadas a compartir sus conocimientos.	PM / Equipo de proyecto	NA

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 23 Dirigir y gestionar el conocimiento**

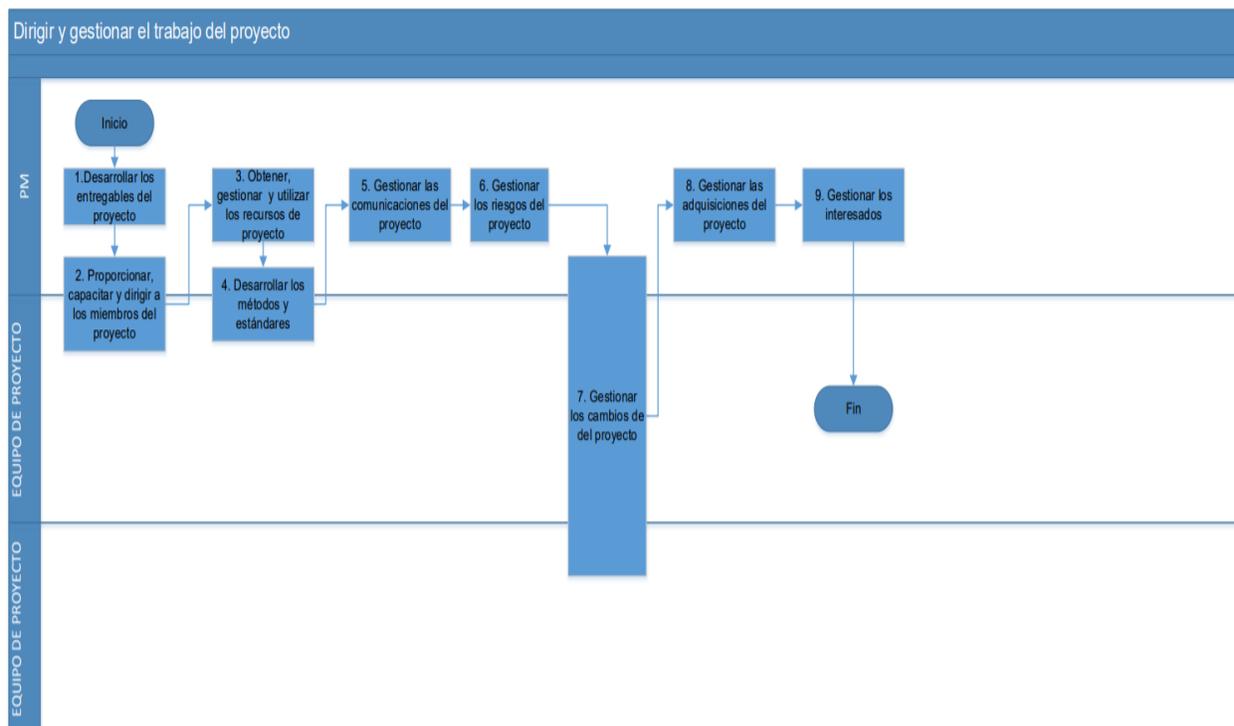
<b>DATACENTER COLOMBIA</b>	<b>FORMATO DIRIGIR Y GESTIONAR EL CONOCIMIENTO</b>	Código:
		Versión: 0
		Fecha:
		Página: 89 de 150

<b>Describir conocimiento tácito</b>
Describir el conocimiento tácito requerido en el proyecto, el conocimiento tácito es el conocimiento que las personas tienen y que han adquirido con la experiencia y que no se encuentra documentado.
<b>Describir conocimiento explícito</b>
Describir el conocimiento explícito requerido en el proyecto, el conocimiento explícito es aquel que puede ser codificado, registrado, documentado y almacenado.
<b>Listas acciones para crear clima de confianza</b>
Listas las acciones que se ejecutaran para que el equipo de ejecución de proyecto establezca un clima de confianza al interior del grupo y a su vez exista una sinergia que permita obtener los mejores resultados para Datacenter Colombia.
<b>Documentar lecciones aprendidas</b>
Documentar las lecciones aprendidas en el proyecto, esto como uno de los activos organizacionales con los que contará Datacenter Colombia y a su vez forma parte del archivo histórico para futuros proyectos.

Nota: Elaboración propia

#### 4.1.2.2.2 Dirigir y gestionar el trabajo del proyecto

El propósito del proceso de “Dirigir y gestionar el trabajo del proyecto” es dar orden y ejecutar las actividades definidas en la planeación del proyecto, este proceso es responsabilidad del gerente de proyecto y del equipo de proyecto, como resultado de este se podrán contemplar acciones correctivas, acciones preventivas, solicitudes de cambio.



**Figura 20.** Dirigir y gestionar el trabajo del Proyecto.

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 24 Dirigir y gestionar el trabajo del proyecto**

<b>Nombre del proceso</b>	Dirigir y gestionar el trabajo del proyecto				
<b>Propósito del proceso</b>					
El propósito de Dirigir y Gestionar el Trabajo del Proyecto es llevar a cabo el trabajo definido en el plan de la dirección del proyecto y así implementar los cambios generados y aprobados para alcanzar los objetivos del proyecto. Por tal razón el beneficio clave de este proceso es que proporcionar la dirección general del trabajo y los entregables del proyecto, aumentando la probabilidad de éxito del proyecto.					
<b>Entradas</b>			<b>Salidas</b>		
Plan para la dirección del proyecto Documentos del proyecto Solicitudes de cambio aprobadas Factores ambientales de la empresa Activos de los procesos de la organización			Entregables Datos de desempeño del trabajo Registro de incidentes Solicitudes de cambio Actualizaciones al plan para la dirección del proyecto Actualizaciones a los documentos del proyecto Actualizaciones a los activos de los procesos de la organización		
<b>ID</b>	<b>NOMBRE ACTIVIDAD</b>	<b>ID TAREA</b>	<b>TAREA</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>FORMATO</b>
1	Desarrollar los entregables del proyecto.	1.1	El Equipo de proyectos a cargo del gerente de proyectos deberá desarrollar cada uno de los entregable planificados	Gerente de proyecto	Gestión de alcance
2	Proporcionar, capacitar y dirigir a los miembros del equipo.	2.1	Como parte de las actividades del gerente de proyecto este deberá garantizar que el equipo de proyecto cuente con los conocimientos necesarios para atender las demandas del proyecto.	Gerente de proyecto	Plan de capacitaciones
3	Obtener, gestionar y utilizar los recursos para el proyecto.	3.1	El gerente de proyecto deberá garantizar y administrar de manera eficientes los recursos del proyecto incluidos: materiales, herramientas, equipos e instalaciones.	Gerente de proyecto	NA

Nombre del proceso	Dirigir y gestionar el trabajo del proyecto				
Propósito del proceso					
4	Desarrollar los métodos y estándares.	4.1	Se deberán garantizar el desarrollo de los métodos de cumplimiento a los compromisos y entregables, así como los estándares para efectuar el seguimiento del avance de proyecto.	Gerente de proyecto	Plan de calidad del proyecto
5	Gestionar las comunicaciones del proyecto.	5.1	El gerente de proyecto deberá gestionar las comunicaciones del proyecto de acuerdo con lo planificado en el plan de comunicaciones de la fase de planeación.	Gerente de proyecto	Plan de comunicaciones del proyecto
6	Calcular y comunicar los datos del proyecto como: cronograma, avance calidad y estado.	6.1	La gestión de informes deberá ser continua y se deberá comunicar a los interesados identificados de acuerdo con lo planteado en el plan de comunicaciones.	Gerente de proyecto	Informes de avance
7	Emitir solicitudes de cambio e implementar los cambios aprobados al alcance.	7.1	La gestión de las solicitudes de cambio es fundamental ya que esto permite controlar los cambios que el proyecto presente de manera consensada.	Gerente de proyecto	Formato de solicitudes de cambio.
8	Gestionar los riesgos e implementar las actividades de respuesta a los mismos.	8.1	La gestión de riesgos permite garantizar que el proyecto no se verá afectado por situaciones inesperadas.	Gerente de proyecto	Plan de gestión de riesgos

Nombre del proceso	Dirigir y gestionar el trabajo del proyecto				
Propósito del proceso					
9	Gestionar vendedores y proveedores.	9.1	La gestión de proveedores es fundamental para garantizar la entrega de productos y/o servicios.	Gerente de proyecto	Plan de gestión de adquisiciones
10	Gestionar los interesados y su participación.	10.1	La gestión de interesados es supremamente interesada ya que controla a las personas que se vean afectas de manera negativa o positiva a causa del proyecto.	Gerente de proyecto	Plan de gestión de los interesados
11	Documentar las lecciones aprendidas.	11.1	Las lecciones aprendidas hacen parte de los activos organizacionales de la compañía.	Gerente de proyecto	Formato lecciones aprendidas

Nota: Elaboración propia.

**Tabla 25 Dirigir y gestionar el proyecto**

<b>DATACENTER COLOMBIA</b>	<b>Dirigir y gestionar el proyecto</b>	Código:
		Versión: 0
		Fecha:
		Página: 94 de 150

<b>Listar entregables</b>
Listar los entregables que se generarán durante la ejecución del proyecto y serán objeto de aprobación por parte de Datacenter Colombia.
<b>Capacitaciones de los miembros del equipo</b>
Listas las capacitaciones que requiere el equipo de proyecto para alcanzar un óptimo rendimiento en la gestión del proyecto.
<b>Metodología y estándares a utilizar</b>
Listar las metodologías y marcos de trabajo que el equipo de proyecto usara en el desarrollo del proyecto.
<b>Estado del proyecto (cronograma, avance calidad y estado).</b>
Describir y comunicar el estado del proyecto donde se incluya el avance, los hallazgos en la calidad, entre otros, este estado servirá para dar status a la alta gerencia de Datacenter Colombia.

Nota: Elaboración propia.

#### **4.3.3.3. Grupo de procesos de monitoreo y control.**

Esta permite medir el desempeño del proyecto y poder llevar a cabo un análisis de lo planeado frente a lo ejecutado, pudiendo surgir en este proceso solicitudes de cambio que busquen redireccionar el proyecto para que este pueda tener un feliz término.

#### ***4.3.3.3.1. Procedimiento monitoreo y control de proyectos.***

El procedimiento de monitoreo y control define las actividades de gestión que permiten verificar si el proyecto va marchando según lo planificado y en caso de encontrar desviaciones poder iniciar las acciones que permitan reenfocar la ejecución del proyecto.

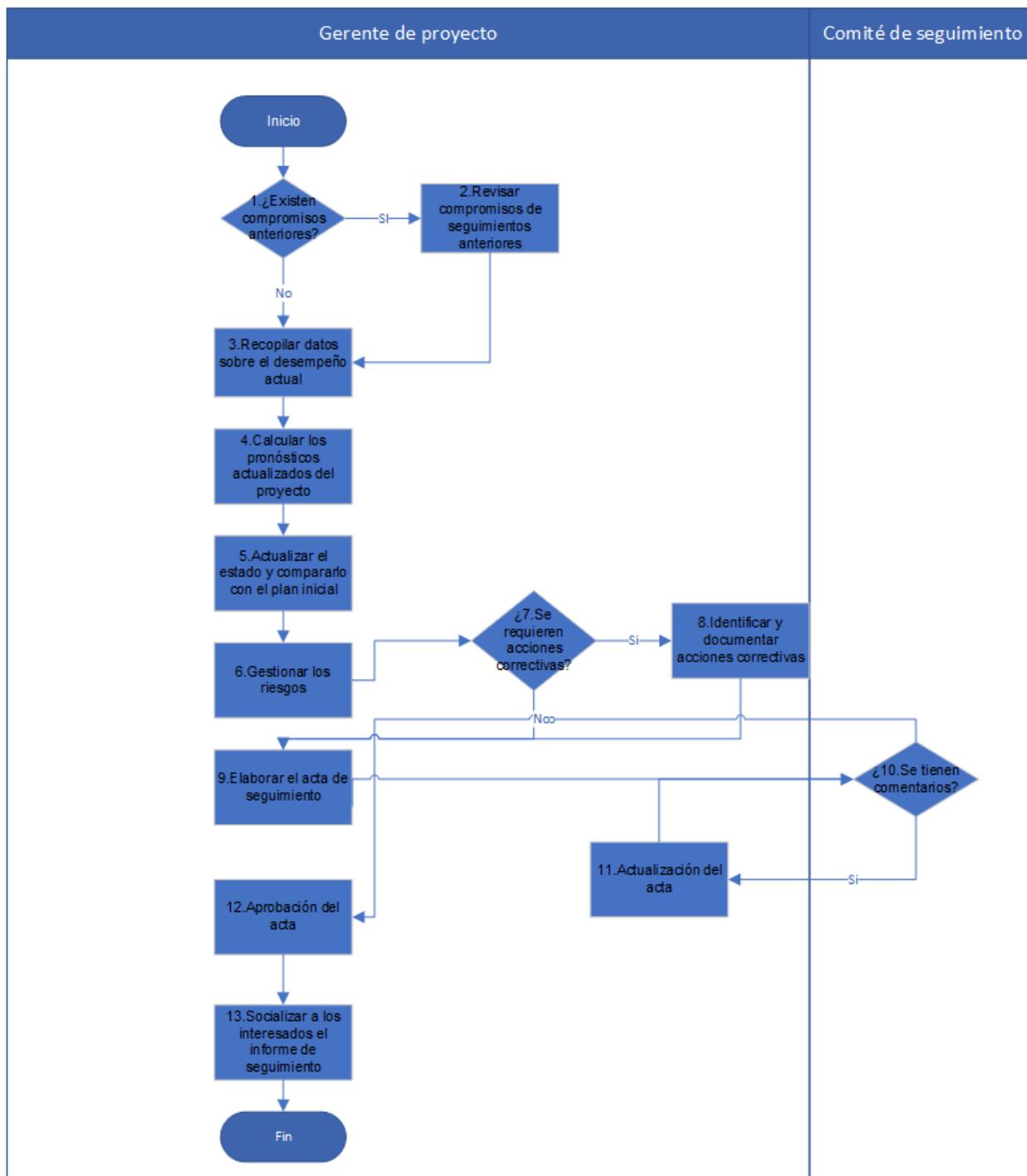


Figura 21. Procedimiento de Monitoreo y control de proyectos.

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 26 Monitorear y controlar el trabajo del proyecto**

Proceso		Monitorear y controlar el trabajo del proyecto			
<b>Propósito del proceso</b>					
Este procedimiento busca medir el avance en la ejecución del proyecto y descubrir las novedades que se presentan en su ejecución.					
<b>Entradas</b>			<b>Salidas</b>		
Acta de constitución del proyecto Plan para la dirección del proyecto Actas de seguimiento Informes de avance del proyecto			Solicitudes de controles de cambio Acta de seguimiento del proyecto Identificación de riesgos		
ID	NOMBRE ACTIVIDAD	ID TAREA	TAREA	RESPONSABLE	FORMATO
1	¿Existen compromisos anteriores?	1.1	El gerente de proyecto valida si se tienen compromisos de seguimientos anteriores. En caso de tenerse compromisos se debe de pasar a la actividad 2, de lo contrario continuar con el paso 3.	Gerente de proyecto	
2	Revisar compromisos de seguimientos anteriores	2.1	El gerente de proyecto hace seguimiento a cada uno de los pendientes que quedaron pendientes del seguimiento anterior.	Gerente de proyecto	
		2.2	En caso de que se tengan compromisos sin finalizar se deben de dejar como compromisos para la próxima revisión.	Gerente de proyecto	
3	Recopilar datos sobre el desempeño actual	3.1	El gerente del proyecto entrevista a las diferentes personas involucradas en el proyecto. A través de estas entrevistas se levanta la información de avance en cada actividad del cronograma, los costos en los que se ha incurrido para el desarrollo de las actividades.	Gerente de proyecto	
4	Calcular los pronósticos actualizados del proyecto.	4.1	Con la información recolectada el gerente de proyecto debe de calcular las proyecciones de presupuesto y cronograma y la probabilidad de cumplir con las expectativas de cronograma y costos.	Gerente de proyecto	MON_01_Acta de seguimiento
5	Actualizar el estado y compararlo con el plan inicial	5.1	El gerente de proyectos debe de documentar el estado actual en comparación con lo planeado. Para esto se debe de registrar:  Avance en la entrega de los productos del proyecto.	Gerente de proyecto	MON_01_Acta de seguimiento

6	Gestionar los riesgos	6.1	<p>Actualizar la matriz de identificación y gestión de los riesgos teniendo en cuenta los siguientes aspectos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Codificación del riesgo</li> <li>Descripción del riesgo</li> <li>Causas del riesgo</li> <li>Efectos del riesgo</li> <li>Impacto del riesgo</li> </ul>	Gerente de proyecto	<p>MON_01_Acta de seguimiento</p> <p>PLA_10_Identificación de riesgos</p>
7	¿Se requieren acciones correctivas?	7.1	<p>En caso observarse novedades en la ejecución del proyecto, el gerente de proyecto debe definir si se requiere llevar a cabo la ejecución de acciones correctivas.</p> <p>En caso de ser afirmativo se debe de pasar al paso 8 de lo contrario se debe de continuar con el paso 9.</p>	Comité de priorización	
8	Identificar y documentar las acciones correctivas	8.1	<p>El gerente de proyecto debe de documentar de manera clara y precisa las acciones que se deben de tomar dentro del proyecto para reorientar el proyecto y en cursarlo para que llegue a feliz término según los costos, alcance y cronograma definidos.</p>	Gerente de proyectos	
		8.2	<p>El gerente de proyecto debe de identificar para cada una de las acciones correctivas si esta tiene algún impacto en:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Alcance</li> <li>Costos</li> <li>Cronograma</li> </ul> <p>En caso de que alguna requiera ajustes en al menos uno de estos factores, se debe de dejar registro en el acta de seguimiento para que esta sea llevada al comité de control de cambios para su correspondiente validación.</p>	Gerente de proyectos	
9	Elaborar el acta de seguimiento	9.1	<p>Ya teniendo toda la información recolectada, el gerente de proyectos debe de consolidar esta en un informe en el cual se observe el estado actual del proyecto, las proyecciones de este, la gestión de los riesgos, las acciones correctivas a que haya lugar.</p> <p>Ya teniendo consolidada esta información se debe de enviar al comité de seguimiento para que este pueda llevar a cabo la revisión de este y hacer sus correspondientes sugerencias.</p>	Gerente de proyectos	MON_01_Acta de seguimiento

10	¿Se tiene comentarios?	10.1	<p>El comité de seguimiento del proyecto revisa de manera íntegra el acta de seguimiento y en caso de tener algún comentario u observación la debe de reportar al gerente de proyectos.</p> <p>En caso de no tener comentarios se notifica al gerente de proyectos indicando el visto bueno a su contenido.</p>	Comité de seguimiento	
11	Actualización del acta	11.1	El gerente de proyectos actualiza el acta teniendo en cuenta las recomendaciones recibidas por parte del comité de seguimiento	Gerente de proyecto	
12	Aprobación del acta	12.1	Al no tener comentarios acerca del acta, y haber recibido el visto bueno de esta, el gerente de proyectos de por aprobada el acta de seguimiento.	Gerente de proyectos	
13	Socializar a los interesados el informe de seguimiento	13.1	El gerente de proyectos procede a comunicar a los interesados que se requiera el acta de seguimiento del proyecto.	Gerente de proyectos	

Nota: Elaboración propia.

**Tabla 27 Formato identificación de riesgos**

PLA_10_Identificación de riesgos		Identificación de riesgos							
Indicar el nombre del proyecto									
<b>Id</b>	<b>Descripción del riesgo</b>	<b>Causa del riesgo</b>	<b>Efectos del riesgo</b>	<b>A - Probabilidad de riesgo (escala del 1 al 5, siendo el 5 el más probable)</b>	<b>B - Impacto (escala del 1 al 5, siendo el 5 el de mayor impacto)</b>	<b>Factor de riesgo (A x B)</b>	<b>Medidas de mitigación en caso de riesgo</b>	<b>Fecha en la que el riesgo ha sido identificado</b>	<b>Última Actualización</b>
	Describir el riesgo	Describir la causa del riesgo	Describir los efectos del riesgo	Indicar la probabilidad de 0 a 5	Indicar el impacto de 0 a 5	Indicar el resultado de la multiplicación de la probabilidad por el impacto	Indicar las medidas de mitigación del riesgo	Fecha de registro del riesgo	Indicar la actualización del riesgo

Nota: Elaboración propia.

**Tabla 28 Formato acta de avance del proyecto**

<b>DATACENTER COLOMBIA</b>	<b>FORMATO ACTA DE AVANCE DE PROYECTO</b>	Código:
		Versión: 0
		Fecha:
		Página: 101 de 150

**Estado de compromisos del período anterior**

<b>Compromiso</b>	<b>Responsable</b>	<b>Fecha Compromiso</b>	<b>Descripción del Estado</b>
Liste el compromiso anterior	Responsable del compromiso	Fecha de cumplimiento	Estado (Abierto, en proceso, cerrado)

<b>Indicador</b>	<b>Valor</b>
Valor planeado	Indicar el valor planeado en el cual debería estar el proyecto de acuerdo con el punto de medición.
Valor ganado	Indicar el valor ganado en el cual debería estar el proyecto de acuerdo con el punto de medición.
Costo real	Indicar el costo real del proyecto
Variación del cronograma	Indicar la variación en el cronograma en el cual se encuentra el proyecto de acuerdo con el punto de medición.
Índice de desempeño de cronograma	Indicar el índice de desempeño del cronograma en el cual se encuentra el proyecto de acuerdo con el punto de medición.
Variación del presupuesto	Indicar la variación en el presupuesto en el cual se encuentra el proyecto de acuerdo con el punto de medición.

<b>Proyecciones</b>	<b>Valor</b>
Fecha estimada de conclusión	Indicar la fecha en la que se estima concluir en proyecto.
Presupuesto hasta la conclusión	Indicar el presupuesto esperado a la conclusión del proyecto.
Índice de desempeño de trabajo por completar	Indicar el desempeño de trabajo que falta por completar en el proyecto.

### Desviación y acciones

Grupo de Actividades	Medición de la Desviación	Responsable de la Actividad	Causa de la desviación	Acciones Correctivas	Responsable de las Acciones Correctivas
Indicar las actividades	Indicar el nivel de desviación	Indicar quien es el responsable	Indicar la causa de desviación	Indicar las acciones correctivas a ejecutar	Indicar el responsable de las acciones correctivas

Logros del período	Descripción del logro
Listar los logros en el periodo	Describir los logros ejecutados y como benefician al proyecto

Compromiso	Responsable	Fecha Compromiso
Listar los compromisos de la sesión	Indicar el responsable	Indicar la fecha en la que se debe llevar a cabo el compromiso

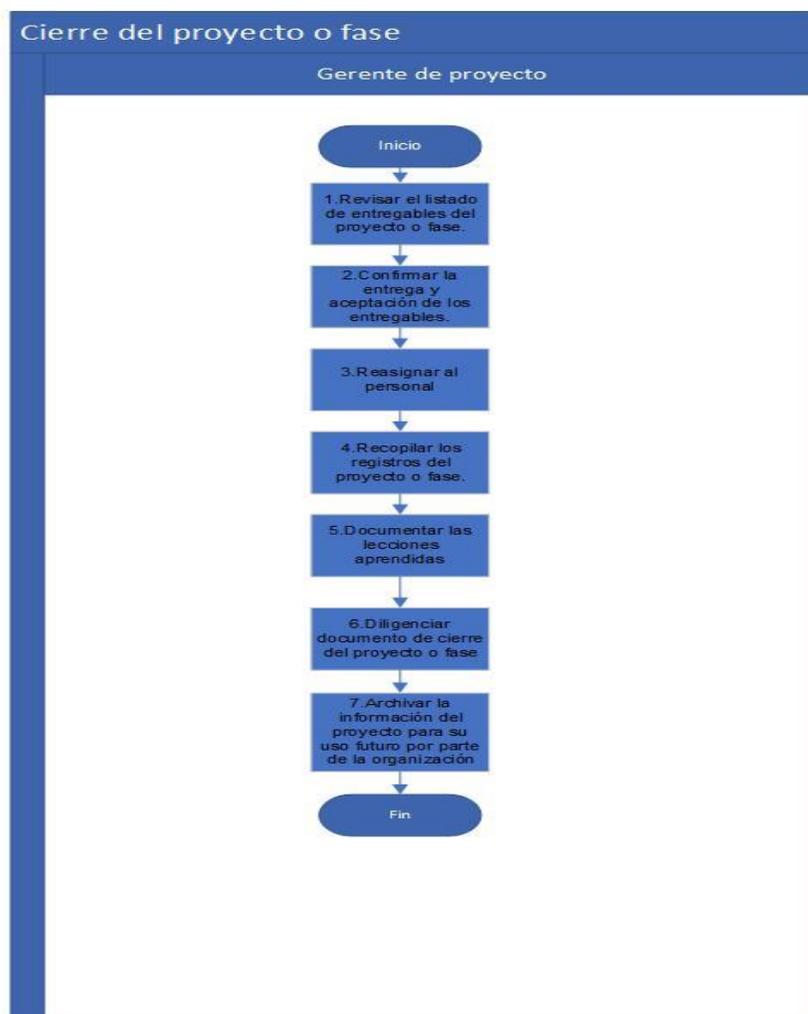
Nota: Elaboración propia

#### **4.3.3.4. Grupo de procesos de Cierre.**

Este grupo de procesos busca realizar todas aquellas acciones que permitan dar por cerrado el proyecto o fase.

##### **4.3.3.4.1 Procedimiento cierre de proyecto o Fase**

Este procedimiento busca finalizar todas las actividades a través de todos los grupos de procesos de dirección de proyectos para completar formalmente el proyecto o una fase de este. El gerente del proyecto revisará toda la información anterior procedente de los cierres de las fases previas para asegurarse de que todo el trabajo del proyecto está completo y de que el proyecto ha alcanzado sus objetivos, este procedimiento es el que da el cierre formal del proyecto o fase.



*Figura 22.* Procedimiento cierre de proyecto o fase.

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 29** Procedimiento de cierre de proyecto o fase

<b>Nombre del proceso</b>	
<b>Propósito del proceso</b>	
Este procedimiento busca dar un cierre formal al proyecto o fase.	
<b>Entradas</b>	<b>Salidas</b>
Acta de constitución del proyecto Plan para la dirección del proyecto Actas de seguimiento Entregables del proyecto	Lecciones aprendidas Cierre de proyecto

ID	NOMBRE ACTIVIDAD	ID TAREA	TAREA	RESPONSABLE	FORMATO
1	Revisar el listado de entregables del proyecto o fase.	1.1	<p>El gerente de proyecto valida el plan de proyecto e identifica los entregables que deben de ser considerados para el cierre de proyecto o fase.</p> <p>Estos entregables deben de ser ingresados en el documento de cierre de proyecto para su posterior validación.</p>	Gerente de proyecto	CIE_01_Cierre de proyecto
2	Confirmar la entrega y aceptación de los entregables	2.1	<p>El gerente de proyecto valida en el repositorio del proyecto la documentación de aceptación de los entregables según el documento de cierre de proyecto, posteriormente debe de diligenciar en el documento de cierre del proyecto la ruta de ubicación del documento de validación y fecha de la validación.</p>	Gerente de proyecto.	CIE_01_Cierre de proyecto
3	Reasignar al personal	3.1	<p>En caso de que se lleve a cabo el cierre de proyecto, el gerente de proyecto hace liberación formal de los recursos</p>	Gerente de proyecto	

			asignados al proyecto.		
		3.2	Si se realiza un cierre de fase, el gerente de proyectos liberara aquellos recursos que ya no son requeridos en las fases venideras.	Gerente de proyecto	
4	Recopilar los registros del proyecto o fase.	4.1	El gerente de proyecto recopila toda la documentación que se considere importante para el proyecto y la archiva en el repositorio del proyecto.	Gerente de proyecto	
5	Documentar las lecciones aprendidas	4.2	Se documentan las lecciones aprendidas en el formato de lecciones aprendidas. Es importante tener en cuenta el instructivo de diligenciamiento para poder sacar el mayor provecho a esta herramienta.	Gerente de proyecto	MON_01_Lecciones aprendidas
6	Diligenciar documento de cierre del proyecto o fase	6.1	Documentar todos los campos pendientes de diligenciar del formato de cierre de proyectos.	Gerente de proyecto	CIE_01_Cierre de proyecto
		6.2	Se socializa el documento con los interesados.	Gerente de proyecto	
		6.3	Se hacen los ajustes	Gerente de proyecto	CIE_01_Cierre de proyecto

			pertinentes sobre el acta de cierre		
		6.4	Se realiza reunión de cierre del proyecto y se firma el documento de cierre de proyecto.	Gerente de proyecto	CIE_01_Cierre de proyecto
7	Archivar la información del proyecto para su uso futuro por parte de la organización		Se guardan los documentos de cierre del proyecto en el repositorio de proyectos	Gerente de proyecto	

Nota: Elaboración propia

**Tabla 30 Formato acta de cierre de proyecto**

<b>DATACENTER COLOMBIA</b>	<b>FORMATO CIERRE DE PROYECTO</b>	Código:
		Versión: 0
		Fecha:
		Página: x de x

### Información del Proyecto

#### Datos

Proyecto	Indicar el nombre del proyecto con el que identificara al interior de Datacenter Colombia.
Fecha de cierre	Indicar la fecha de cierre del proyecto en Datacenter Colombia.
Gerente de Proyecto	Indicar el gerente de proyecto al interior de Datacenter Colombia.

#### Patrocinador / Patrocinadores

Nombre	Cargo
Listar los patrocinadores	Indicar el cargo del patrocinador

## Razón de cierre

Por medio de la presente, se da cierre formal al proyecto o fase, por las razones especificadas en la siguiente ficha:

Marcar con una "X" la razón de cierre:

Entrega de todos los productos/servicio/materiales/equipos de conformidad con los requerimientos definidos.	
Entrega parcial de productos y cancelación de otros de conformidad con los requerimientos del cliente.	
Cancelación de todos los productos asociados con el proyecto.	

## Aceptación de los productos o entregables

A continuación, se establece cuales entregables de proyecto han sido aceptados de manera satisfactoria:

Entregable	Aceptación (Si o No)	Observaciones
Listar los entregables que serán objeto de aceptación	¿Se acepta?	Indicar las observaciones de los entregables a evaluar por parte de Datacenter Colombia.

Para los entregables aceptados, se entiende:

- El entregable ha cumplido los criterios de aceptación establecidos.
- Se ha verificado que los entregables cumplen los requerimientos técnicos, jurídicos y financieros.
- Se han realizado las capacitaciones requeridas.

Se autoriza al Gerente de Proyecto a continuar con el cierre formal del proyecto o fase, lo cual deberá incluir:

- Evaluación post-proyecto o fase.
- Documentación de lecciones aprendidas.
- Liberación del equipo de trabajo para su reasignación.
- Cierre de todos los procesos de compras y contratación con terceros.
- Archivo de la documentación del proyecto.

Documentar las observaciones que se deberían de tener en cuenta para futuras revisiones del proyecto

Observación	Descripción
Listar las observaciones	Generar la descripción de las observaciones

## Aprobaciones

Patrocinador	Fecha	Cargo	Firma
Indicar el patrocinador	Indicar la fecha de aprobación	Indicar el cargo	Firma del patrocinador


Nota: Elaboración propia

**Tabla 31 Formato de lecciones aprendidas**

<b>DATACENTER COLOMBIA</b>	<b>FORMATO DE LECCIONES APRENDIDAS</b>	Código:
----------------------------	--	---------

<b>NOMBRE DEL PROYECTO</b>		Versión: 0
		Fecha:
		Página: 1 de 1

Nro. De Referencia	Código de Proyecto	Nombre del Proyecto	Área / Categoría	Fecha	Amenaza / Oportunidad	Título	Descripción de la Situación	Descripción del Impacto en los objetivos del proyecto	Acciones Correctivas y Preventivas Implementadas	Lección Aprendida / Recomendaciones
1	DCC XX	Nombre	Área que desarrolla	DD/MM/AA	A/O	Nombre	Descripción de la Situación	Impactos	Acciones	Lecciones aprendidas
2	DCC XX	Nombre	Área que desarrolla	DD/MM/AA	A/O	Nombre	Descripción de la Situación	Impactos	Acciones	Lecciones aprendidas
3	DCC XX	Nombre	Área que desarrolla	DD/MM/AA	A/O	Nombre	Descripción de la Situación	Impactos	Acciones	Lecciones aprendidas

Nota: Elaboración propia.

#### 4.4 Propuesta de cronograma plan de diseño de la PMO

A continuación, se presenta la propuesta cronograma para el plan de diseño de la oficina de dirección de proyectos PMO, el cual se encuentra se encuentra dividido en las fases principales y sus tareas secundarias.

Este plan de plan de implementación se presenta como una propuesta, sin embargo, Datacenter Colombia S.A.S. se reserva el derecho de implementación.

**Tabla 32 Propuesta de plan de diseño**

Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin
<b>Plan de implementación oficina de proyectos DATACENTER COLOMBIA</b>	<b>74 días</b>	<b>lun 24/02/20</b>	jue 04/06/20
Gestión de comunicaciones de la oficina de proyectos	74 días	<b>lun 24/02/20</b>	jue 04/06/20
<b>Diagnostico</b>	<b>44 días</b>	lun 24/02/20	jue 23/04/20
Planteamiento de objetivos	3 días	lun 24/02/20	mié 26/02/20
Análisis de antecedentes	3 días	mié 26/02/20	vie 28/02/20
Análisis de los tipos de PMO	3 días	mié 26/02/20	vie 28/02/20
Evaluación de OPM3	3 días	lun 02/03/20	mié 04/03/20
Análisis de la compañía	5 días	jue 05/03/20	mié 11/03/20
Validación de formatos utilizados en proyectos	3 días	jue 12/03/20	lun 16/03/20
Evaluación de los colaboradores que trabajan en las áreas de proyectos	4 días	lun 16/03/20	jue 19/03/20
Evaluación estructura organizacional	5 días	jue 19/03/20	mié 25/03/20
Análisis del portafolio de proyectos	10 días	lun 30/03/20	vie 10/04/20
Aplicación de encuestas	5 días	lun 13/04/20	vie 17/04/20
Aplicación herramienta de maduración	4 días	lun 20/04/20	jue 23/04/20
<b>Diseño</b>	<b>16 días</b>	<b>vie 24/04/20</b>	<b>vie 15/05/20</b>
Diseño de estrategias	5 días	vie 24/04/20	jue 30/04/20
Diseño de formatos aplicación en proyectos	5 días	vie 24/04/20	jue 30/04/20
Diseño del plan de uso y apropiación	3 días	lun 04/05/20	mié 06/05/20
Diseño de los puntos de verificación	2 días	jue 07/05/20	vie 08/05/20
Diseño de ubicación, funciones y recursos	3 días	jue 07/05/20	lun 11/05/20
Definición de aplicación de proyectos piloto	2 días	lun 11/05/20	mar 12/05/20

Definición de mejores prácticas a implementar	3 días	lun 11/05/20	mié 13/05/20
Selección de herramientas	3 días	mié 13/05/20	vie 15/05/20
<b>Implementación de capacitaciones</b>	<b>5 días</b>	<b>lun 18/05/20</b>	<b>vie 22/05/20</b>
Implementación	2 días	lun 18/05/20	mar 19/05/20
Actualización	2 días	mar 19/05/20	mié 20/05/20
Documentación	2 días	mié 20/05/20	jue 21/05/20
Formalización de roles y responsabilidades	2 días	jue 21/05/20	vie 22/05/20
<b>Monitoreo y control</b>	<b>73 días</b>	<b>lun 24/02/20</b>	<b>mié 03/06/20</b>
Consolidación de las lecciones aprendidas	67 días	lun 24/02/20	mar 26/05/20
Validación y socialización de lecciones aprendidas	2 días	mié 27/05/20	jue 28/05/20
Aplicación de ajustes	1 día	jue 28/05/20	jue 28/05/20
Gestión de la documentación final del proyecto	5 días	jue 28/05/20	mié 03/06/20
Cierre de la implementación	2 días	mié 03/06/20	jue 04/06/20

Nota: Elaboración propia.

## Capítulo 5. Conclusiones

Posterior al diagnóstico de la madurez en la gestión de proyectos en DATACENTER COLOMBIA S.A.S. y a la revisión de los proyectos ejecutados encontramos que el nivel de madurez de la compañía se encuentra sobre el 30%, lo cual demostró que existen altas oportunidades de mejora en el uso y apropiación de los procesos y buenas prácticas en la gestión de proyectos tecnológicos a fin de garantizar una correcta planeación, ejecución, seguimiento, control y cierre de los proyectos.

Con el diagnóstico realizado y los resultados obtenidos, se identificó el tipo de PMO que mejor se acopla a las necesidades de la compañía (PMO Directiva) por sus características; Este tipo de PMO permitirá llevar a cabo la adopción de la metodología, los procesos, las políticas, formatos e instrumentos a emplear para gestionar oportunamente los proyectos, igualmente la PMO se encargara de la planeación, ejecución, seguimiento, control y cierre de los proyectos optimizando las capacidades con las que actualmente cuenta la compañía en su operación.

Con el nivel de madurez encontrado se identificaron oportunidades de mejora en los cinco grupos de procesos descritos en el PMBOK versión 6 (inicio, planeación, ejecución, seguimiento - control y cierre). En la actualidad la empresa no cuenta con una metodología clara, ni una estructura para la gestión de sus proyectos, impidiendo así obtener el mayor valor de estos y la alineación con los objetivos estratégicos de la compañía, razón por la cual se proponen cinco

procesos y se formulan sus herramientas las cuales de acuerdo con los resultados obtenidos generan mayor valor a la compañía.

A partir del análisis y diagnóstico se procedió a formular la propuesta para el plan de diseño sugerido, identificando las actividades claves que permitirán realizar una propuesta de diseño exitosa. Dicho plan se encuentra segmentado por fases y contiene un componente de sensibilización, capacitación, definición de roles y responsabilidades para los colaboradores de Datacenter Colombia S.A.S, los cuales actualmente se encuentran ausentes en la cultura organizacional de la compañía.

### Referencias

- Al-Maghraby, R. (2008). A project management perspective on ITIL® V3. In *PMI® Global Congress EMEA*. Newtown Square, PA: Project Management Institute.
- Artto, K., Kulvik, I., Poskela, J., & Turkulainen, V. (2011). The integrative role of the project management office in the front end of innovation. *Internantional Journal of Project Management*, 29(4), 408-421. doi:<https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2011.01.008>
- Aubry, M., & Brunet, M. (2016). Organizational design in public administration : categorization of project management offices. *Project Management Journal*, 47(5), 107-129. doi:<https://doi.org/10.1177/875697281604700508>
- Aubry, M., Hoobs, B., & Thuillier, D. (2009). The contribution of the project management office to organisational performance. *International Journal of Managing Projects in Bussiness*, 2(1), 141-148. doi:<https://doi.org/10.1108/17538370910930563>
- Dai, C. X., & Wells, W. G. (2004). An exploration of project management office features and their relationship to project performance. *International Journal of Project Management* , 523-532.  
doi:<https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2004.04.001>
- DCSAS. (2019). *Lineamientos Estratégicos Datacenter*. Bogotá.
- Emad E., A. (2014). The PMO : your key to strategy execution and results delivery. In *PMI Global Congress 2014 - EMEA* (pp. 1-13). Newtown Square, Pennsylvania: Project Management Institute.

- Fahrenkrog, S. L. (2019). OPM3's knowledge foundation and implementation of OPM3. *PMI® Global Congress 2004—EMEA* (pp. 1-8). Prague, Czech Republic. Newtown Square, PA: Project Management Institute.
- Fernández, A., Llorens, F., Juiz, C., Maciá, F., & Aparicio, J. M. (2018). *Cómo priorizar los proyectos TI estratégicos para tu universidad*. Alicante: Universidad de Alicante.
- Guevara, J. K., Hall, L., & Stegman, E. (2019). IT Key Metrics Data 2019 : Key Applications Measures : Development Practices : Current Year, (December 2018).
- Hill, G. M. (2014). *The complete project management office handbook*. (Third edition). CRC Press, Tylor & Francis Group. Retrieved from <http://basesbiblioteca.uexternado.edu.co:2048/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=cat05988a&AN=uec.241290&lang=es&site=eds-live&scope=site>
- Kesner, R. (2010). The project management office bussiness model. *The Hands-On Project Office*, 193-215. doi:<https://doi.org/10.1201/9780203490006.ch2>
- Monteiro, A., Santos, & Varajão, J. (2016). Project management office models - A review. *Procedia Computer Science*, 100, 1085-1094. doi:<https://doi.org/10.1016/j.procs.2016.09.254>
- Oliveira, C., Tereso, A., & Fernandes, G. (2017). PMO Conceptualization for engineering and construction bussinesses. *Procedia Cumputer Science*, 121, 592-599. doi:<https://doi.org/10.1016/j.procs.2017.11.078>
- Penas, A. (2012). *Dirección y oficinas de proyectos en la administración pública*. Washington, D.C.: PMI
- PMI. (2017). *Guía del PMBOK* (6th ed.). Newtown Square: Project Management Institute Inc.

- Prince2. (2020, enero). Retrieved from [www.prince2.com](http://www.prince2.com)
- Project Management Institute. (2020, enero). Retrieved from [www.pmi.org](http://www.pmi.org)
- Sierra, D. A. (2017). ¿Por qué implementar un PMO dentro de una organización y cuáles son sus características? *Citas, III*, 31-38. Retrieved from <https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/11614/Sierradiego2017.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Tahri, H., & Drissi-Kaitouni, O. (2013). IT Project management in non-projectized organization. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 75, 318-327.  
doi:<https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.04.036>
- AGUILAR, C. R. C. (2019). *INFLUENCIA DE UNA PMO PARA LA GESTIÓN DE PROYECTOS DE SISTEMAS DE INFORMACIÓN EN UNA EMPRESA DE TELECOMUNICACIONES EN EL PERÚ*. U Nal Federico Villareal. Retrieved from <http://repositorio.unfv.edu.pe/handle/UNFV/3246>
- Arto, K., Kulvik, I., Poskela, J., & Turkulainen, V. (2011). The integrative role of the project management office in the front end of innovation. *International Journal of Project Management*, 29(4), 408–421. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2011.01.008>
- Castellanos, T., & Gallego, J. C. (2014). reconocidos en la gestión de proyectos 1.
- Oliveira, C., Tereso, A., & Fernandes, G. (2017). PMO Conceptualization for Engineering and Construction Businesses. *Procedia Computer Science*, 121, 592–599.  
<https://doi.org/10.1016/j.procs.2017.11.078>
- PMI. (2017). *Guía del PMBOK*. (I. Project Management Institute, Ed.) (6th ed.). Newtown Square: Project Management Institute, Inc.
- The Stationery Office, G. B. (2011). *ITIL Service Operation*. Londres. Retrieved from

<http://books.google.com/books?id=w382YAAACAAJ&pgis=1>

Van Der Linde, J., & Steyn, H. (2016). The effect of a project management office on project and organisational performance : a case study. *The South African Journal of Industrial Engeneering*, 27(1), 151-161. doi:<https://doi.org/10.7166/27-1-1114>.

### ANEXOS: Encuestas realizadas

Se anexan las 10 encuestas realizadas al interior de la compañía.

#### Entrevistado 1.

Ítem	Área	Pregunta	Respuesta
1	PMO	¿Actualmente tienen una Oficina de Administración de Proyectos (PMO)? ¿Cuántas personas la conforman?	No Existe
2	PMO	¿Tienen definida alguna Metodología de Administración de Proyectos para la ejecución de los proyectos?	Algunas prácticas de PMI
3	PMO	¿Existe dentro de la organización el rol de Administrador de Proyectos?, describa sus responsabilidades.	Si, existen gerentes de proyecto que se hacen cargo del ciclo de vida del proyecto
4	PMO	¿Tiene implementada alguna clasificación de sus proyectos?	Grandes y pequeños
5	PMO	¿Cuántos proyectos maneja la organización en un año?	25
6	PMO	¿Cuántos proyectos tienen actualmente en ejecución? ¿De qué tipo son estos proyectos?	10, en su mayoría desarrollo de software
7	PMO	¿Cuántas tareas en promedio tiene un proyecto tipo? Pequeño: Grande:	Pequeño 40 - Grande 90
8	PMO	¿Cuál es la duración promedio de un proyecto? Pequeño: Grande:	Pequeño 4 meses - grande 18 meses
9	PMO	¿Cuántos recursos humanos tienen asignaciones dentro de un proyecto tipo? Pequeño: Grande:	Pequeño 5 - Grande 12
10	PMO	¿Cuántos gerentes de proyectos gestionan los proyectos activos?	3 PM
11	PMO	¿Existen indicadores definidos de desempeño de proyectos?, ¿se miden?, ¿se actualizan?, ¿de dónde provienen?, descríbalos.	Tiempo

Ítem	Área	Pregunta	Respuesta
12	PMO	¿Utilizan alguna herramienta para el control y gestión de sus proyectos? ¿Cual?	JIRA
13	PMO	¿Cómo documentan y registran los avances y entregables de sus proyectos?	En reuniones con minuta
14	PMO	¿Tienen algún repositorio para almacenar la información de los proyectos?	SharePoint
15	PMO	¿Cuántas personas y de que perfil requieren consultar la información de los proyectos?	Depende el proyecto
16	PMO	¿Tienen definidos reportes o tableros para informar el avance de los proyectos?	No Existe
17	PMO	¿Se hace seguimiento al presupuesto de proyecto, peticiones presupuestarias, aprobaciones de comités...?	Depende la solicitud
18	PMO	Para garantizar la identificación de los recursos humanos y materiales necesarios para la ejecución, la Oficina de Proyectos coordinara las contrataciones, selecciones de personal, contacto con Outsourcing (si es el caso), en pocas palabras, ¿controlara el área de RH?	Depende el perfil
19	PMO	¿Qué actividades se contemplan en la fase inicial, planeación, ejecución, seguimiento y control, cierre de los proyectos?	Inicio: se identifica la necesidad que da origen al proyecto. Planeación: Se generan las estimaciones de tiempo y costo. Ejecución: Se llevan a cabo las actividades definidas en la planeación Seguimiento y control: Se llevan a cabo seguimientos sobre el proyecto Cierre: Se da por entregado el proyecto

Ítem	Área	Pregunta	Respuesta
20	PMO	¿En la actualidad la compañía promueve capacitaciones formales para la formulación y la gestión de los proyectos?	No, no se tienen capacitaciones al respecto, las capacitaciones que se hacen son por iniciativa propia de los integrantes del equipo.

### Entrevistado 2.

Ítem	Área	Pregunta	Respuesta
1	PMO	¿Actualmente tienen una Oficina de Administración de Proyectos (PMO)? ¿Cuántas personas la conforman?	No hay
2	PMO	¿Tienen definida alguna Metodología de Administración de Proyectos para la ejecución de los proyectos?	Algunas prácticas de metodología tradicional y de metodología águila
3	PMO	¿Existe dentro de la organización el rol de Administrador de Proyectos?, describa sus responsabilidades.	Si, existen gerentes de proyecto que se hacen cargo del avance del proyecto
4	PMO	¿Tiene implementada alguna clasificación de sus proyectos?	Por tamaño
5	PMO	¿Cuántos proyectos maneja la organización en un año?	20
6	PMO	¿Cuántos proyectos tienen actualmente en ejecución? ¿De qué tipo son estos proyectos?	8, soluciones de software
7	PMO	¿Cuántas tareas en promedio tiene un proyecto tipo? Pequeño: Grande:	Pequeño 35 - Grande 100
8	PMO	¿Cuál es la duración promedio de un proyecto? Pequeño: Grande:	Pequeño 6 meses - grande 18 meses
9	PMO	¿Cuántos recursos humanos tienen asignaciones dentro de un proyecto tipo? Pequeño: Grande:	Pequeño 7 - Grande 12
10	PMO	¿Cuántos gerentes de proyectos gestionan los proyectos activos?	3 PM

Ítem	Área	Pregunta	Respuesta
11	PMO	¿Existen indicadores definidos de desempeño de proyectos?, ¿se miden?, ¿se actualizan?, ¿de dónde provienen?, descríbalos.	Cronograma
12	PMO	¿Utilizan alguna herramienta para el control y gestión de sus proyectos? ¿Cual?	Jira
13	PMO	¿Cómo documentan y registran los avances y entregables de sus proyectos?	En juntas de seguimiento
14	PMO	¿Tienen algún repositorio para almacenar la información de los proyectos?	SharePoint
15	PMO	¿Cuántas personas y de que perfil requieren consultar la información de los proyectos?	Los gerentes Aproa (8 personas)
16	PMO	¿Tienen definidos reportes o tableros para informar el avance de los proyectos?	No estandarizados
17	PMO	¿Se hace seguimiento al presupuesto de proyecto, peticiones presupuestarias, aprobaciones de comités...?	Depende la solicitud y como impacte el proyecto
18	PMO	Para garantizar la identificación de los recursos humanos y materiales necesarios para la ejecución, la Oficina de Proyectos coordinara las contrataciones, selecciones de personal, contacto con Outsourcing (si es el caso), en pocas palabras, ¿controlara el área de RH?	Depende de los conocimientos y el monto salarial

Ítem	Área	Pregunta	Respuesta
19	PMO	¿Qué actividades se contemplan en la fase inicial, planeación, ejecución, seguimiento y control, cierre de los proyectos?	<p>Inicio: se identifica la necesidad que da origen al proyecto y los interesados de esa necesidad.</p> <p>Planeación: Se planea como se ejecutara el proyectos, se analizan las compras que se requieren y los riesgos que tiene cada proyecto particularmente.</p> <p>Ejecución: Se ejecutan las actividades que dan vida al proyecto</p> <p>Seguimiento y control: Son las actividades propias para tener el control del proyecto</p> <p>Cierre: Se da cierre formal al proyecto para que pase a operación</p>
20	PMO	¿En la actualidad la compañía promueve capacitaciones formales para la formulación y la gestión de los proyectos?	No, no se tienen capacitaciones

### Entrevistado 3.

Ítem	Área	Pregunta	Respuesta
1	PMO	¿Actualmente tienen una Oficina de Administración de Proyectos (PMO)? ¿Cuántas personas la conforman?	No esta implementada
2	PMO	¿Tienen definida alguna Metodología de Administración de Proyectos para la ejecución de los proyectos?	Se siguen algunos marcos de trabajo, pero no están formalizados
3	PMO	¿Existe dentro de la organización el rol de Administrador de Proyectos?, describa sus responsabilidades.	Los PM que llevan los proyectos
4	PMO	¿Tiene implementada alguna clasificación de sus proyectos?	Dependiendo del tamaño
5	PMO	¿Cuántos proyectos maneja la organización en un año?	22

Ítem	Área	Pregunta	Respuesta
6	PMO	¿Cuántos proyectos tienen actualmente en ejecución? ¿De qué tipo son estos proyectos?	10 de tecnología
7	PMO	¿Cuántas tareas en promedio tiene un proyecto tipo? Pequeño: Grande:	Pequeño 38- Grande 90
8	PMO	¿Cuál es la duración promedio de un proyecto? Pequeño: Grande:	Pequeño 5 meses - grande 18 meses
9	PMO	¿Cuántos recursos humanos tienen asignaciones dentro de un proyecto tipo? Pequeño: Grande:	Pequeño 6 - Grande 15
10	PMO	¿Cuántos gerentes de proyectos gestionan los proyectos activos?	3 PM
11	PMO	¿Existen indicadores definidos de desempeño de proyectos?, ¿se miden?, ¿se actualizan?, ¿de dónde provienen?, descríbalos.	Tiempo
12	PMO	¿Utilizan alguna herramienta para el control y gestión de sus proyectos? ¿Cual?	NS/NR
13	PMO	¿Cómo documentan y registran los avances y entregables de sus proyectos?	En los seguimientos con gerencia
14	PMO	¿Tienen algún repositorio para almacenar la información de los proyectos?	Drive
15	PMO	¿Cuántas personas y de que perfil requieren consultar la información de los proyectos?	Los gerentes Paro (8 personas)
16	PMO	¿Tienen definidos reportes o tableros para informar el avance de los proyectos?	Depende de cada gerente
17	PMO	¿Se hace seguimiento al presupuesto de proyecto, peticiones presupuestarias, aprobaciones de comités...?	Depende del impacto
18	PMO	Para garantizar la identificación de los recursos humanos y materiales necesarios para la ejecución, la Oficina de Proyectos coordinara las contrataciones, selecciones de personal, contacto con Outsourcing (si es el caso), en pocas palabras, ¿controlara el área de RH?	Depende del tipo de contrato y el monto

Ítem	Área	Pregunta	Respuesta
19	PMO	¿Qué actividades se contemplan en la fase inicial, planeación, ejecución, seguimiento y control, cierre de los proyectos?	Esto lo define cada PM ya que al no tener PMO esto no está estructurado
20	PMO	¿En la actualidad la compañía promueve capacitaciones formales para la formulación y la gestión de los proyectos?	No se dan capacitaciones

#### Entrevistado 4.

Ítem	Área	Pregunta	Respuesta
1	PMO	¿Actualmente tienen una Oficina de Administración de Proyectos (PMO)? ¿Cuántas personas la conforman?	NO
2	PMO	¿Tienen definida alguna Metodología de Administración de Proyectos para la ejecución de los proyectos?	Se siguen algunas prácticas
3	PMO	¿Existe dentro de la organización el rol de Administrador de Proyectos?, describa sus responsabilidades.	Los PM que llevan los proyectos
4	PMO	¿Tiene implementada alguna clasificación de sus proyectos?	Dependiendo del tamaño
5	PMO	¿Cuántos proyectos maneja la organización en un año?	25
6	PMO	¿Cuántos proyectos tienen actualmente en ejecución? ¿De qué tipo son estos proyectos?	8
7	PMO	¿Cuántas tareas en promedio tiene un proyecto tipo? Pequeño: Grande:	Pequeño 40- Grande 90
8	PMO	¿Cuál es la duración promedio de un proyecto? Pequeño: Grande:	Pequeño 4 meses - grande 18 meses
9	PMO	¿Cuántos recursos humanos tienen asignaciones dentro de un proyecto tipo? Pequeño: Grande:	Pequeño 5 - Grande 15
10	PMO	¿Cuántos gerentes de proyectos gestionan los proyectos activos?	3 PM

Ítem	Área	Pregunta	Respuesta
11	PMO	¿Existen indicadores definidos de desempeño de proyectos?, ¿se miden?, ¿se actualizan?, ¿de dónde provienen?, descríbalos.	Solo tiempo
12	PMO	¿Utilizan alguna herramienta para el control y gestión de sus proyectos? ¿Cual?	Depende del PM
13	PMO	¿Cómo documentan y registran los avances y entregables de sus proyectos?	En reuniones de seguimiento
14	PMO	¿Tienen algún repositorio para almacenar la información de los proyectos?	SharePoint
15	PMO	¿Cuántas personas y de que perfil requieren consultar la información de los proyectos?	El que requiera información del proyecto
16	PMO	¿Tienen definidos reportes o tableros para informar el avance de los proyectos?	Cada PM llega sus tableros
17	PMO	¿Se hace seguimiento al presupuesto de proyecto, peticiones presupuestarias, aprobaciones de comités...?	Solo si es critico
18	PMO	Para garantizar la identificación de los recursos humanos y materiales necesarios para la ejecución, la Oficina de Proyectos coordinara las contrataciones, selecciones de personal, contacto con Outsourcing (si es el caso), en pocas palabras, ¿controlara el área de RH?	RH
19	PMO	¿Qué actividades se contemplan en la fase inicial, planeación, ejecución, seguimiento y control, cierre de los proyectos?	Depende de cada PM ya que no se sabe que hacer al no tener metodología definida
20	PMO	¿En la actualidad la compañía promueve capacitaciones formales para la formulación y la gestión de los proyectos?	No se generan capacitaciones

**Entrevistado 5.**

Ítem	Área	Pregunta	Respuesta
1	PMO	¿Actualmente tienen una Oficina de Administración de Proyectos (PMO)? ¿Cuántas personas la conforman?	NO
2	PMO	¿Tienen definida alguna Metodología de Administración de Proyectos para la ejecución de los proyectos?	No de manera formal
3	PMO	¿Existe dentro de la organización el rol de Administrador de Proyectos?, describa sus responsabilidades.	Los PM
4	PMO	¿Tiene implementada alguna clasificación de sus proyectos?	Por tamaño
5	PMO	¿Cuántos proyectos maneja la organización en un año?	20
6	PMO	¿Cuántos proyectos tienen actualmente en ejecución? ¿De qué tipo son estos proyectos?	10
7	PMO	¿Cuántas tareas en promedio tiene un proyecto tipo? Pequeño: Grande:	Pequeño 35- Grande 120
8	PMO	¿Cuál es la duración promedio de un proyecto? Pequeño: Grande:	Pequeño 6 meses - grande 18 meses
9	PMO	¿Cuántos recursos humanos tienen asignaciones dentro de un proyecto tipo? Pequeño: Grande:	Pequeño 5 - Grande 10
10	PMO	¿Cuántos gerentes de proyectos gestionan los proyectos activos?	3 PM
11	PMO	¿Existen indicadores definidos de desempeño de proyectos?, ¿se miden?, ¿se actualizan?, ¿de dónde provienen?, descríbalos.	Tiempo
12	PMO	¿Utilizan alguna herramienta para el control y gestión de sus proyectos? ¿Cual?	A juicio del PM
13	PMO	¿Cómo documentan y registran los avances y entregables de sus proyectos?	En reuniones

Ítem	Área	Pregunta	Respuesta
14	PMO	¿Tienen algún repositorio para almacenar la información de los proyectos?	Drive
15	PMO	¿Cuántas personas y de que perfil requieren consultar la información de los proyectos?	Los gerentes
16	PMO	¿Tienen definidos reportes o tableros para informar el avance de los proyectos?	Depende de cada PM
17	PMO	¿Se hace seguimiento al presupuesto de proyecto, peticiones presupuestarias, aprobaciones de comités...?	Depende el impacto
18	PMO	Para garantizar la identificación de los recursos humanos y materiales necesarios para la ejecución, la Oficina de Proyectos coordinara las contrataciones, selecciones de personal, contacto con Outsourcing (si es el caso), en pocas palabras, ¿controlara el área de RH?	Recursos humanos
19	PMO	¿Qué actividades se contemplan en la fase inicial, planeación, ejecución, seguimiento y control, cierre de los proyectos?	No se tienen actividades predeterminadas ya que al no haber metodología definida cada PM trabaja por su lado
20	PMO	¿En la actualidad la compañía promueve capacitaciones formales para la formulación y la gestión de los proyectos?	No se generan capacitaciones

### Entrevistado 6.

Ítem	Área	Pregunta	Respuesta
1	PMO	¿Actualmente tienen una Oficina de Administración de Proyectos (PMO)? ¿Cuántas personas la conforman?	NO
2	PMO	¿Tienen definida alguna Metodología de Administración de Proyectos para la ejecución de los proyectos?	No oficialmente
3	PMO	¿Existe dentro de la organización el rol de Administrador de Proyectos?, describa sus responsabilidades.	Los gerentes de proyectos

Ítem	Área	Pregunta	Respuesta
4	PMO	¿Tiene implementada alguna clasificación de sus proyectos?	Por el tamaño del proyecto
5	PMO	¿Cuántos proyectos maneja la organización en un año?	25
6	PMO	¿Cuántos proyectos tienen actualmente en ejecución? ¿De qué tipo son estos proyectos?	12
7	PMO	¿Cuántas tareas en promedio tiene un proyecto tipo? Pequeño: Grande:	Pequeño 30- Grande 120
8	PMO	¿Cuál es la duración promedio de un proyecto? Pequeño: Grande:	Pequeño 6 meses - grande 18 meses
9	PMO	¿Cuántos recursos humanos tienen asignaciones dentro de un proyecto tipo? Pequeño: Grande:	Pequeño 8 - Grande 15
10	PMO	¿Cuántos gerentes de proyectos gestionan los proyectos activos?	3 gerentes
11	PMO	¿Existen indicadores definidos de desempeño de proyectos?, ¿se miden?, ¿se actualizan?, ¿de dónde provienen?, descríbalos.	Solo el tiempo
12	PMO	¿Utilizan alguna herramienta para el control y gestión de sus proyectos? ¿Cual?	NS/NR
13	PMO	¿Cómo documentan y registran los avances y entregables de sus proyectos?	En reuniones de avance
14	PMO	¿Tienen algún repositorio para almacenar la información de los proyectos?	Drive
15	PMO	¿Cuántas personas y de que perfil requieren consultar la información de los proyectos?	Los gerentes e interesados de alto nivel
16	PMO	¿Tienen definidos reportes o tableros para informar el avance de los proyectos?	Depende de cada gerente
17	PMO	¿Se hace seguimiento al presupuesto de proyecto, peticiones presupuestarias, aprobaciones de comités...?	Siempre

Ítem	Área	Pregunta	Respuesta
18	PMO	Para garantizar la identificación de los recursos humanos y materiales necesarios para la ejecución, la Oficina de Proyectos coordinara las contrataciones, selecciones de personal, contacto con Outsourcing (si es el caso), en pocas palabras, ¿controlara el área de RH?	El proyecto
19	PMO	¿Qué actividades se contemplan en la fase inicial, planeación, ejecución, seguimiento y control, cierre de los proyectos?	No se tiene oficialmente establecido que se hace en cada fase, esto depende del PM
20	PMO	¿En la actualidad la compañía promueve capacitaciones formales para la formulación y la gestión de los proyectos?	No se generan capacitaciones

#### Entrevistado 7.

Ítem	Área	Pregunta	Respuesta
1	PMO	¿Actualmente tienen una Oficina de Administración de Proyectos (PMO)? ¿Cuántas personas la conforman?	No se tiene definida, en cuanto a las personas que manejan proyectos, se cuenta con 3 personas.
2	PMO	¿Tienen definida alguna Metodología de Administración de Proyectos para la ejecución de los proyectos?	Si, se definió una a finales del año 2017, sin embargo, aún se están realizando ajustes a esta.
3	PMO	¿Existe dentro de la organización el rol de Administrador de Proyectos?, describa sus responsabilidades.	Si, definir las historias de usuario de las necesidades de los clientes. Definir la planeación del proyecto. Llevar a cabo el correspondiente seguimiento y control del proyecto. Estar al tanto de los controles de cambio que surjan. Efectuar el cierre del proyecto.
4	PMO	¿Tiene implementada alguna clasificación de sus proyectos?	No.

Ítem	Área	Pregunta	Respuesta
5	PMO	¿Cuántos proyectos maneja la organización en un año?	Por año se pueden manejar alrededor de 15 a 20 proyectos
6	PMO	¿Cuántos proyectos tienen actualmente en ejecución? ¿De qué tipo son estos proyectos?	Actualmente estamos trabajando en 8 proyectos. Son proyectos que están enfocados a satisfacer las necesidades comerciales de nuestro cliente Gelosa.
7	PMO	¿Cuántas tareas en promedio tiene un proyecto tipo? Pequeño: Grande:	Pequeño: Aproximadamente 30 Grande: Pueden tener más de 100 Tareas.
8	PMO	¿Cuál es la duración promedio de un proyecto? Pequeño: Grande:	Pequeño: Dura alrededor de 3 meses Grande: 1 año o 1.5 años
9	PMO	¿Cuántos recursos humanos tienen asignaciones dentro de un proyecto tipo? Pequeño: Grande:	Pequeño: Aproximadamente 10 Grande: Mas de 25
10	PMO	¿Cuántos gerentes de proyectos gestionan los proyectos activos?	3
11	PMO	¿Existen indicadores definidos de desempeño de proyectos?, ¿se miden?, ¿se actualizan?, ¿de dónde provienen?, descríbalos.	Actualmente no se cuenta con indicadores que nos permitan tener un tablero de control de todos los proyectos que se están ejecutando en la compañía.
12	PMO	¿Utilizan alguna herramienta para el control y gestión de sus proyectos? ¿Cual?	Sí, contamos con una herramienta llamada Jira para llevar a cabo la planeación, seguimiento y control de los proyectos.
13	PMO	¿Cómo documentan y registran los avances y entregables de sus proyectos?	Semanalmente se llevan a cabo sesiones de seguimiento con el cliente para actualizar el estado de cada proyecto.  Igualmente en la herramienta Jira cada integrante del proyecto va documentando los avances en cada una de las

Ítem	Área	Pregunta	Respuesta
			actividades que componen el proyecto.
14	PMO	¿Tienen algún repositorio para almacenar la información de los proyectos?	Si, manejamos un repositorio en Subversión para almacenar esta información
15	PMO	¿Cuántas personas y de que perfil requieren consultar la información de los proyectos?	Aproximadamente 4 personas. Los líderes de proyectos y la gerencia de soluciones.
16	PMO	¿Tienen definidos reportes o tableros para informar el avance de los proyectos?	Se crean semanalmente reportes en PowerPoint para socializar con el cliente los avances en la ejecución de los proyectos.
17	PMO	¿Se hace seguimiento al presupuesto de proyecto, peticiones presupuestarias, aprobaciones de comités...?	No, esta parte actualmente no se maneja con el rigor que se debería de manejar.
18	PMO	Para garantizar la identificación de los recursos humanos y materiales necesarios para la ejecución, la Oficina de Proyectos coordinara las contrataciones, selecciones de personal, contacto con Outsourcing (si es el caso), en pocas palabras, ¿controlara el área de RH?	No, con las restricciones de personal que se tienen no se podría llegar a tener todo este alcance desde la PMO, más bien nos sincronizamos con el área de RH para poder llevar a cabo esta actividad.

Ítem	Área	Pregunta	Respuesta
19	PMO	¿Qué actividades se contemplan en la fase inicial, planeación, ejecución, seguimiento y control, cierre de los proyectos?	<p>Inicio: Se define la necesidad del cliente, se realizan sesiones de entendimiento.</p> <p>Planeación: a partir de las necesidades del cliente se construyen historias de usuario, con estas historias de usuarios los equipos definen las actividades que se van a realizar, posterior a esto se construye el plan de trabajo global del proyecto.</p> <p>Seguimiento y control: Se llevan a cabo seguimientos semanales para validar en conjunto con el cliente el estado actual y definir las actividades a realizar para continuar con la ejecución del proyecto.</p> <p>Cierre: se suscribe el acta de cierre entre Datacenter y Gelsa para dar por concluido el proyecto.</p>
20	PMO	¿En la actualidad la compañía promueve capacitaciones formales para la formulación y la gestión de los proyectos?	No, no se tienen capacitaciones al respecto, las capacitaciones que se hacen son por iniciativa propia de los integrantes del equipo.

### Entrevistado 8.

Ítem	Área	Pregunta	Respuesta
1	PMO	¿Actualmente tienen una Oficina de Administración de Proyectos (PMO)? ¿Cuántas personas la conforman?	No tenemos
2	PMO	¿Tienen definida alguna Metodología de Administración de Proyectos para la ejecución de los proyectos?	Si se tiene, no es conocida por todo el personal y aún no está lo suficientemente madura.

Ítem	Área	Pregunta	Respuesta
3	PMO	¿Existe dentro de la organización el rol de Administrador de Proyectos?, describa sus responsabilidades.	Si se cuenta con ese perfil. Son los responsables de llevar a cabo el relacionamiento con el cliente, plasman las necesidades de ellos, efectúan seguimientos y coordinar el cierre de los proyectos.
4	PMO	¿Tiene implementada alguna clasificación de sus proyectos?	No.
5	PMO	¿Cuántos proyectos maneja la organización en un año?	Por año se pueden manejar alrededor de 5 proyectos
6	PMO	¿Cuántos proyectos tienen actualmente en ejecución? ¿De qué tipo son estos proyectos?	Actualmente estamos trabajando en 3 proyectos. Proyectos que involucran la construcción de nuevos productos para el área comercial del cliente.
7	PMO	¿Cuántas tareas en promedio tiene un proyecto tipo? Pequeño: Grande:	Pequeño: Aproximadamente 36 tareas Grande: Pueden tener más de 120 Tareas.
8	PMO	¿Cuál es la duración promedio de un proyecto? Pequeño: Grande:	Pequeño: Dura alrededor de 4 meses Grande: Mas de 4 meses
9	PMO	¿Cuántos recursos humanos tienen asignaciones dentro de un proyecto tipo? Pequeño: Grande:	Pequeño: Aproximadamente 7 Grande: Mas de 15
10	PMO	¿Cuántos gerentes de proyectos gestionan los proyectos activos?	3
11	PMO	¿Existen indicadores definidos de desempeño de proyectos?, ¿se miden?, ¿se actualizan?, ¿de dónde provienen?, descríbalos.	No tenemos indicadores para la medición de los proyectos.
12	PMO	¿Utilizan alguna herramienta para el control y gestión de sus proyectos? ¿Cual?	Si usamos unas herramientas llamada Jira para llevar a cabo la gestión de los proyectos.

Ítem	Área	Pregunta	Respuesta
13	PMO	¿Cómo documentan y registran los avances y entregables de sus proyectos?	El equipo de proyectos lleva semanalmente una sesión en la cual cada líder de proyectos actualiza el estado actual de las iniciativas que tiene a su cargo y registra esto en un reporte de PowerPoint para poder socializarlo con el cliente.
14	PMO	¿Tienen algún repositorio para almacenar la información de los proyectos?	Si, manejamos un repositorio en Subversión para almacenar esta información
15	PMO	¿Cuántas personas y de que perfil requieren consultar la información de los proyectos?	Aproximadamente: Depende del proyecto, pero normalmente no son más de 5 personas, entre las que están los líderes de proyectos y las gerencias de la empresa.
16	PMO	¿Tienen definidos reportes o tableros para informar el avance de los proyectos?	No se cuenta en tableros, si se tienen algunos reportes que nos proporciona la herramienta Jira.
17	PMO	¿Se hace seguimiento al presupuesto de proyecto, peticiones presupuestarias, aprobaciones de comités...?	Actualmente no se hace gestión sobre este ítem.
18	PMO	Para garantizar la identificación de los recursos humanos y materiales necesarios para la ejecución, la Oficina de Proyectos coordinara las contrataciones, selecciones de personal, contacto con Outsourcing (si es el caso), en pocas palabras, ¿controlara el área de RH?	El proceso de RH maneja esta parte, no podemos hacer esto ya que la contratación de personal se tiene en un Outsourcing.

Ítem	Área	Pregunta	Respuesta
19	PMO	¿Qué actividades se contemplan en la fase inicial, planeación, ejecución, seguimiento y control, cierre de los proyectos?	<p>Inicio: Se define la necesidad del cliente, se realizan sesiones de entendimiento.</p> <p>Planeación: a partir de las necesidades del cliente se construyen historias de usuario, con estas historias de usuarios los equipos definen las actividades que se van a realizar, posterior a esto se construye el plan de trabajo global del proyecto.</p> <p>Seguimiento y control: Se llevan a cabo seguimientos semanales para validar en conjunto con el cliente el estado actual y definir las actividades a realizar para continuar con la ejecución del proyecto.</p> <p>Cierre: se suscribe el acta de cierre entre Datacenter y Gelsa para dar por concluido el proyecto.</p>
20	PMO	¿En la actualidad la compañía promueve capacitaciones formales para la formulación y la gestión de los proyectos?	En los últimos dos años no hemos recibido capacitaciones.

### Entrevistado 9.

Ítem	Área	Pregunta	Respuesta
1	PMO	¿Actualmente tienen una Oficina de Administración de Proyectos (PMO)? ¿Cuántas personas la conforman?	No existe
2	PMO	¿Tienen definida alguna Metodología de Administración de Proyectos para la ejecución de los proyectos?	Si se tienen buenas prácticas, aunque estas no son conocidas y aplicadas por todo el personal
3	PMO	¿Existe dentro de la organización el rol de Administrador de Proyectos?, describa sus responsabilidades.	Si se cuenta con ese perfil. Son los responsables de llevar a cabo el

Ítem	Área	Pregunta	Respuesta
			relacionamiento con el cliente y el equipo ejecutor
4	PMO	¿Tiene implementada alguna clasificación de sus proyectos?	No conozco
5	PMO	¿Cuántos proyectos maneja la organización en un año?	Por año se pueden manejar alrededor de 20 - 22 proyectos
6	PMO	¿Cuántos proyectos tienen actualmente en ejecución? ¿De qué tipo son estos proyectos?	Actualmente estamos trabajando en 9 proyectos.
7	PMO	¿Cuántas tareas en promedio tiene un proyecto tipo? Pequeño: Grande:	Pequeño: Aproximadamente 34 tareas Grande: Pueden tener más de 110 Tareas.
8	PMO	¿Cuál es la duración promedio de un proyecto? Pequeño: Grande:	Pequeño: Dura alrededor de 4 meses Grande: Mas de 12 meses
9	PMO	¿Cuántos recursos humanos tienen asignaciones dentro de un proyecto tipo? Pequeño: Grande:	Pequeño: Aproximadamente 8 Grande: Mas de 15
10	PMO	¿Cuántos gerentes de proyectos gestionan los proyectos activos?	3
11	PMO	¿Existen indicadores definidos de desempeño de proyectos?, ¿se miden?, ¿se actualizan?, ¿de dónde provienen?, descríbalos.	Creo que actualmente solo se mide el tiempo
12	PMO	¿Utilizan alguna herramienta para el control y gestión de sus proyectos? ¿Cual?	Jira
13	PMO	¿Cómo documentan y registran los avances y entregables de sus proyectos?	Actualmente solo en las reuniones con cada interesado
14	PMO	¿Tienen algún repositorio para almacenar la información de los proyectos?	Se almacenan en SharePoint

Ítem	Área	Pregunta	Respuesta
15	PMO	¿Cuántas personas y de que perfil requieren consultar la información de los proyectos?	15 personas, entre las que están los líderes de proyectos y las gerencias de la empresa.
16	PMO	¿Tienen definidos reportes o tableros para informar el avance de los proyectos?	Los tableros de control los define cada PM
17	PMO	¿Se hace seguimiento al presupuesto de proyecto, peticiones presupuestarias, aprobaciones de comités...?	NO
18	PMO	Para garantizar la identificación de los recursos humanos y materiales necesarios para la ejecución, la Oficina de Proyectos coordinara las contrataciones, selecciones de personal, contacto con Outsourcing (si es el caso), en pocas palabras, ¿controlara el área de RH?	El proceso de RH maneja esta parte, apoyado en un Outsourcing
19	PMO	¿Qué actividades se contemplan en la fase inicial, planeación, ejecución, seguimiento y control, cierre de los proyectos?	Esto depende de cada pm ya que no hay una metodología estándar
20	PMO	¿En la actualidad la compañía promueve capacitaciones formales para la formulación y la gestión de los proyectos?	En los últimos 4 años no hemos recibido capacitaciones.

### Entrevistado 10.

Ítem	Área	Pregunta	Respuesta
1	PMO	¿Actualmente tienen una Oficina de Administración de Proyectos (PMO)? ¿Cuántas personas la conforman?	No hay
2	PMO	¿Tienen definida alguna Metodología de Administración de Proyectos para la ejecución de los proyectos?	No formales
3	PMO	¿Existe dentro de la organización el rol de Administrador de Proyectos?, describa sus responsabilidades.	Si los gerentes de proyecto quienes se encargan de gestionar al interior de la organización

Ítem	Área	Pregunta	Respuesta
4	PMO	¿Tiene implementada alguna clasificación de sus proyectos?	No se cuenta con una clasificación oficial
5	PMO	¿Cuántos proyectos maneja la organización en un año?	Por año se pueden manejar alrededor de 18-20 proyectos
6	PMO	¿Cuántos proyectos tienen actualmente en ejecución? ¿De qué tipo son estos proyectos?	8
7	PMO	¿Cuántas tareas en promedio tiene un proyecto tipo? Pequeño: Grande:	Pequeño: Aproximadamente 30 tareas Grande: Pueden tener más de 100 Tareas.
8	PMO	¿Cuál es la duración promedio de un proyecto? Pequeño: Grande:	Pequeño: Dura alrededor de 4 meses Grande: Mas de 12 meses
9	PMO	¿Cuántos recursos humanos tienen asignaciones dentro de un proyecto tipo? Pequeño: Grande:	Pequeño: Aproximadamente 6 Grande: Mas de 15
10	PMO	¿Cuántos gerentes de proyectos gestionan los proyectos activos?	3
11	PMO	¿Existen indicadores definidos de desempeño de proyectos?, ¿se miden?, ¿se actualizan?, ¿de dónde provienen?, descríbalos.	Solo tiempo
12	PMO	¿Utilizan alguna herramienta para el control y gestión de sus proyectos? ¿Cual?	Creo que Jira
13	PMO	¿Cómo documentan y registran los avances y entregables de sus proyectos?	En minutas en las juntas
14	PMO	¿Tienen algún repositorio para almacenar la información de los proyectos?	NS/NR
15	PMO	¿Cuántas personas y de que perfil requieren consultar la información de los proyectos?	15 personas, de la alta gerencia
16	PMO	¿Tienen definidos reportes o tableros para informar el avance de los proyectos?	Lo define cada PM

Ítem	Área	Pregunta	Respuesta
17	PMO	¿Se hace seguimiento al presupuesto de proyecto, peticiones presupuestarias, aprobaciones de comités??	NO
18	PMO	Para garantizar la identificación de los recursos humanos y materiales necesarios para la ejecución, la Oficina de Proyectos coordinara las contrataciones, selecciones de personal, contacto con Outsourcing (si es el caso), en pocas palabras, ¿controlara el área de RH?	Se hace a través de un Outsourcing
19	PMO	¿Qué actividades se contemplan en la fase inicial, planeación, ejecución, seguimiento y control, cierre de los proyectos?	Depende de manejo que cada gerente quiera ejecutar en cada fase
20	PMO	¿En la actualidad la compañía promueve capacitaciones formales para la formulación y la gestión de los proyectos?	No se ha generado capacitaciones