



ESPE

UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS
INNOVACIÓN PARA LA EXCELENCIA

UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS - ESPE

MAESTRÍA EN GERENCIA DE SISTEMAS

**TESIS PREVIO A LA OBTENCIÓN DE TÍTULO DE MAGISTER EN
GERENCIA DE SISTEMAS**

PROYECTO I

TEMA:

ESTUDIO DE PRE FACTIBILIDAD PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE
UNA PMO PARA UNA EMPRESA DE DESARROLLO DE SOFTWARE
CASO DE ESTUDIO EASYSOFT

AUTORES:

ING. ALBERTO LENIN DUICELA CARGUA

ING. ALEX PATRICIO NOVOA REYES

DIRECTOR:

ING. GEOVANNY RAURA

SANGOLQUI, NOVIEMBRE 2013

CERTIFICADO DEL AUSPICIANTE

Certifico que el trabajo titulado “ESTUDIO DE PRE FACTIBILIDAD PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UNA PMO PARA UNA EMPRESA DE DESARROLLO DE SOFTWARE CASO DE ESTUDIO EASYSOFT” realizado por los Ing. Lenin Duicela y Alex Novoa, está terminado, ha sido guiado y revisado periódicamente y cumple las normas establecidas por la ESPE, en el Reglamento de Estudiantes de la Escuela Politécnica del Ejército.

Ing. Geovanny Raura
DIRECTOR

CERTIFICADO DE AUTENTICIDAD

La tesis de Grado titulada “ESTUDIO DE PRE FACTIBILIDAD PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UNA PMO PARA UNA EMPRESA DE DESARROLLO DE SOFTWARE CASO DE ESTUDIO EASYSOFT”, ha sido desarrollada en base a una investigación, respetando derechos intelectuales de terceros, cuyas fuentes son citadas e incorporadas en la bibliografía.

En virtud de esta declaración nos responsabilizamos del contenido, veracidad y alcance científico de esta tesis.

Ing. Lenin Duicela

Ing. Alex Novoa

AUTORIZACIÓN

Nosotros, Alex Patricio Novoa Reyes y Lenin Alberto Duicela Cargua, autorizamos a la Universidad de la Fuerzas Armadas la publicación, en la biblioteca virtual y/o repositorio digital de la institución la tesis de grado titulada “ESTUDIO DE PRE FACTIBILIDAD PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UNA PMO PARA UNA EMPRESA DE DESARROLLO DE SOFTWARE CASO DE ESTUDIO EASYSOFT” cuyo contenido y criterios son de nuestra exclusiva responsabilidad y autoría.

Ing. Lenin Duicela

Ing. Alex Novoa

DEDICATORIA

Queremos agradecer en primer lugar a Dios por poner esta oportunidad de crecimiento en nuestras vidas, a nuestros familiares por su apoyo constante e incondicional.

AGRADECIMIENTO

Agradecemos al Ing. Geovanny Raura, Director de Tesis, por su apoyo y aporte profesional en la elaboración del presente trabajo, de igual manera a los profesores del Programa de Maestría de Gerencia de Sistemas promoción XII por el conocimiento impartido.

También queremos agradecer al Ing. Carlos Procel, Coordinador de la Maestría y a la Sra. Debbie Perez por su apoyo incondicional.

INDICE GENERAL

Contenido

CERTIFICADO DEL AUSPICIANTE	i
CERTIFICADO DE AUTENTICIDAD	ii
AUTORIZACIÓN	iii
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	v
CAPITULO I	1
1.1. Introducción.....	1
1.2. Justificación e Importancia.	4
1.3. Planteamiento del Problema.	5
1.4. Formulación del Problema.....	6
1.5. Objetivo General.	7
1.6. Objetivos Específicos.	7
CAPITULO II	8
2.1. Estado del Arte	8
2.1.1. Dirección de Proyectos (PMI).	8
2.1.2. Administración de Proyectos (ITIL).	12
2.1.3. Administración de Proyectos (CMMI-Dev).	14
2.1.4. Experiencias y Casos de Éxito en América Latina.	16
2.2. Marco Teórico.....	18
2.2.1. Definición de Proyecto.....	18
2.2.2. Estudio de Pre factibilidad	19
2.2.3. Etapas del Estudio de Pre factibilidad.....	19
2.2.4. Estudio de Riesgos.	21
2.3. Marco Conceptual.....	23
2.3.1. Administración de Proyectos	23
2.3.1.1. Oficina de Administración de Proyectos (PMO).	23
2.3.1.2. Tipo de PMO.....	24

CAPITULO III	27
3.1. Contexto de aplicación de la PMO	27
3.2. Estructura Organizacional.....	31
3.3. Departamentos e Infraestructura	31
3.3.1. Departamento de Tecnología e Informática.....	31
3.3.2. Departamento Administrativo	32
3.4. Proyectos en Easysoft.....	32
3.4.1. Evolución de Cantidad de Proyectos en los últimos años	33
3.5. Marco de Trabajo para la implantación de la PMO en la Empresa Easysoft. 34	
3.5.1. FASE 1: Obtención De La Aprobación Para La Implantación De La PMO En La Empresa Easysoft	35
3.5.1.1. Actividad 1: Obtener un Patrocinador del proyecto	35
3.5.1.2. Actividad 2: Definir el propósito del proyecto.....	38
3.5.1.3. Actividad 3: Borrador de la Propuesta de la PMO	43
3.5.1.4. Actividad 4: Presentación de la Propuesta y obtención de la aprobación por parte de la Alta Dirección	64
3.5.1.5. Actividad 5: Presentación de la Propuesta y aprobación de todos los niveles de la Organización.....	66
CAPITULO IV.....	69
4.1. Conclusiones.....	69
4.2. Recomendaciones	72
Bibliografía	74

INDICE DE CUADROS

Tabla 1. CHAOS Projects Resolution Result. Años 2004 – 2012.....	1
Tabla 2. Número de Proyectos Easysoft por Año.....	33
Tabla 3. Criterio de Selección Patrocinador.....	37
Tabla 4. Herramientas de Evaluación para Proyectos.....	41
Tabla 5. Tabulación de Encuesta Situación Actual.....	51
Tabla 6. Perfiles PMO Easysoft.....	55
Tabla 7. Roles y Responsabilidades PMO Easysoft.....	56
Tabla 8. Presupuesto para funcionamiento de la PMO.....	59
Tabla 9. Comunicación del Proyecto de Implantación de PMO.....	63

INDICE DE GRÁFICOS

Figura 1. Porcentaje de proyectos exitosos con PMO. Fuente: Garner Survey	2
Figura 2. Grupos de Procesos según PMI.....	9
Figura 3. Áreas de Conocimiento PMBOK.....	10
Figura 4. Ciclo de Vida del Servicio ITIL.....	12
Figura 5. Procesos Transición del Servicio ITIL.....	13
Figura 6. CMMI Dev.....	16
Figura 7. Tipos de PMO.....	26
Figura 8. Organigrama Easysoft.....	31
Figura 9. Evolución de Proyectos Easysoft.....	33
Figura 10. Marco de Trabajo Implantación PMO – Pre factibilidad.....	34
Figura 11. Mecanismos de Métrica y Reportes.....	40
Figura 12. Cronograma Implantación PMO.....	49
Figura 13. Presupuesto Implantación PMO.....	50
Figura 14. Organigrama PMO Propuesto.....	53
Figura 15. Propuesta de Comité de Proyectos.....	61

RESUMEN

Easysoft es una empresa dedicada al desarrollo de software bancario, sus productos están presentes en las principales instituciones financieras del país. En los últimos años la empresa ha tenido un crecimiento considerable, llegando a triplicarse el número de proyectos. Debido a la demanda y a la falta de un área especializada en la gestión de proyectos, se han producido problemas como la no estandarización de las metodologías para el manejo de los proyectos, poca capacitación en temas relacionados con la gestión de proyectos. El presente trabajo realiza un estudio de pre factibilidad para la implementación de una PMO en la empresa como alternativa de solución, para lo cual se analizará la situación actual de gestión de proyectos en la empresa, se determinará el tipo de PMO que se adapta a las necesidades y se analizará si la empresa cuenta con los recursos técnicos, operativos y económicos. Se establece un marco de trabajo basado en cinco actividades que son: Obtención del Patrocinador del proyecto, Definición del Propósito del Proyecto, Borrador de la Propuesta, Presentación de la Propuesta y aprobación por parte de la Alta Gerencia, Presentación de la propuesta y aprobación por todos los niveles. Finalmente se establece un plan para la implementación de la PMO con los tiempos y el costo que implica la realización de las mismas.

PALABRAS CLAVE: PMO, PRE FACTIBILIDAD TÉCNICA, PRE FACTIBILIDAD OPERATIVA, PRE FACTIBILIDAD ECONÓMICA, TIPO DE PMO, IMPLANTACIÓN DE PMO, GERENCIA Y DIRECCIÓN DE PROYECTOS.

ABSTRACT

Easysoft is a company dedicated to the development of banking software, its products are present in the major financial institutions. In recent years the company has experienced considerable growth, tripling the number of projects. Due to demand and the lack of a specialized area of project management, there have been no problems such as standardization of methodologies for project management, poor training on topics related to project management. This paper takes a pre-feasibility study for the implementation of a PMO in the company as an alternative solution for which the current state of project management in the company is analyzed, the type of PMO that fits the needs are determined and will analyze whether the company has the technical, operational and financial resources. A framework based on five activities are established: Getting the Project Sponsor, Project Purpose Definition, Draft Proposal, Proposal Writing and approval by senior management, presentation of the proposal and approval all levels. It is expected that the company get benefits such as improved project management, an use of resources and more specific control over the status of projects. Finally, a plan for implementation of the PMO with the times and the cost of performing the same set.

KEY WORDS: PMO, TECHNICAL PRE FEASIBILITY, OPERATIONAL PRE FEASIBILITY, ECONOMIC PRE FEASIBILITY, PMO TYPE, PMO IMPLEMENTATION, MANAGMENT AND PROJECT MANAGMENT.

CAPITULO I

1.1. Introducción.

Al conjunto de actividades que se realizan para crear un producto, servicio o resultado único que brinde una solución a un problema detectado dentro de un tiempo y presupuestos establecidos se lo denomina proyecto (Parodi, 2001).

Las organizaciones, en mayor o menor medida se plantean proyectos para la generación de sus productos, servicios y la consecución de sus objetivos; en un inicio estos proyectos eran gestionados de manera empírica, es decir, el responsable del mismo era la persona que tenía cierta experiencia en el área (Kerzner, 1996), sin embargo existe un alto grado de fracasos como se muestra en la tabla siguiente:

Tabla 1. CHAOS Projects Resolution Result. Años 2004 - 2012

	2004	2006	2008	2010	2012
Satisfactorios. Entregados a tiempo, dentro de presupuesto y cumple los requerimientos y funciones	29%	35%	32%	37%	39%
Fallidos. Cancelado por completo o que el producto o servicio nunca fue usado	18%	19%	24%	21%	18%
Parcial. Entregas a destiempo, sobre el presupuesto y no cumple todos los requerimientos o funciones	53%	46%	44%	42%	43%

Como una iniciativa de solución surge la Gestión de Proyectos la misma que se encarga de establecer mecanismos y técnicas con la finalidad de aumentar el grado de éxito de los proyectos, así mismo se empezó a definir, dentro de las organizaciones, una unidad específica que se encargue de manejar todos los procesos de gestión de proyectos desde un punto central en

donde se reúnen los esfuerzos para el mejoramiento de las actividades de dirección y los resultados, a esta unidad se la conoce como *Project Management Office* (PMO por sus siglas en inglés) .

La PMO puede aportar beneficios a las organizaciones para la finalización exitosa de los proyectos, el *PMI's Pulse of the Profession*, que es un reporte anual basado en encuestas a profesionales y líderes en gestión de proyectos, del año 2012 menciona como uno de los factores de éxito la existencia de una PMO en la organización y la define con una opción de éxito en el 65% de las organizaciones.

En la figura 1 se muestra el porcentaje de proyectos exitosos y no exitosos con la existencia y la ausencia de una PMO dentro de las organizaciones.

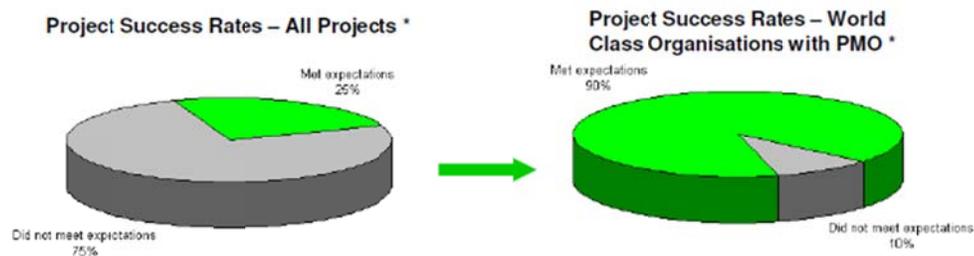


Figura 1. Porcentaje de proyectos exitosos con PMO. Fuente: Garner Survey

En este contexto, el presente estudio propone la implantación de una PMO en la empresa Easysoft, la misma que se dedica principalmente al desarrollo de software enfocándose al mercado financiero del país. En los últimos 5 años la empresa ha tenido una creciente demanda de sus productos triplicándose el número de proyectos, lo que ha provocado que los mismos se ejecuten de manera paralela, enfocados a diferentes clientes, sin embargo la organización y la gestión han tenido deficiencias debido a la falta de controles y políticas para el manejo de los mismos.

Para solventar los problemas de gestión observados, el presente estudio plantea como fase inicial un análisis de la pre factibilidad para la propuesta de implantación de una PMO para la empresa Easysoft, con la finalidad de contar con una estructura centralizada para la gestión de los proyectos y mejorar el control y seguimiento de cada uno de ellos. El estudio de pre factibilidad indicará si el proyecto de implantación de una PMO es viable o no.

Para la realización del presente estudio se hará uso de una metodología inductiva, partiendo de un caso de estudio aplicado en la empresa Easysoft, es decir inicia en lo particular a lo general, se usará para tal finalidad, técnicas de investigación como son las entrevistas, encuestas, observación documental y observación directa.

1.2. Justificación e Importancia.

La correcta gestión de proyectos minimiza el riesgo de fracaso, en una empresa como Easysoft, en la que se mantiene varios contratos ejecutándose de manera simultánea, es una tarea más compleja debido a que se debe tener una visión transversal del estado de cada uno de ellos, en este sentido, la implementación de una PMO puede aportar grandes beneficios al manejar los procesos de supervisión y control desde un punto común dentro de la organización, además se podrán dictar estándares y políticas para todos los proyectos de la empresa generando mayor eficiencia en la implementación de los mismos, facilitando la reutilización de los diferentes componentes en caso de ser necesario.

Es preciso que antes de la futura implantación de una PMO se realice un estudio de pre factibilidad para analizar la situación actual y validar los procesos de la empresa Easysoft así como la factibilidad técnica, operativa, financiera, etc.

Un estudio de pre factibilidad indicará si el proyecto es viable o no, además se podrán identificar los riesgos que implicaría la futura implantación del proyecto y así poder para plantear estrategias de mitigación y evitar el fracaso del mismo.

El estudio de pre factibilidad es la fase inicial antes del desarrollo del proyecto de implantación de una PMO en la empresa Easysoft.

1.3. Planteamiento del Problema.

Easysoft es una empresa de desarrollo de software que maneja varios proyectos tecnológicos, de manera paralela, para diferentes instituciones financieras.

En los últimos 5 años la empresa ha tenido un crecimiento considerable en su demanda, lo que ha generado que el número de proyectos que se manejan se haya triplicado, sin embargo la organización y la gestión han tenido deficiencias debido a la falta de controles y políticas para el manejo de los mismos. Esto ha ocasionado que no se asignen roles claramente definidos en la gestión de los diferentes proyectos, atrasos en la entrega de los productos llegando a registrarse el 15% de entregas a destiempo y duplicidad de esfuerzos. Como consecuencia de esto se ha generado menor rentabilidad en cada uno de los proyectos, deficiencias en la planificación, asignación de prioridades y falta de un repositorio de información común que puede ser de utilidad para los proyectos futuros.

En la empresa Easysoft, se propone la implantación de una PMO como alternativa de solución, para mejorar la gestión de los proyectos, pero antes de la propuesta de implantación es indispensable identificar la factibilidad o no del mismo, analizando si la empresa cuenta o no con los fondos necesarios (factibilidad económica), cuenta con la tecnología adecuada (factibilidad técnica), o con los recursos humanos requeridos, etc. Es importante que el proyecto de implantación de una PMO sea evaluado para determinar su

factibilidad y determinar si el la viabilidad del proyecto, en este contexto, se ha observado que en la empresa Easysoft no se han realizado estudios de pre factibilidad para la posible implantación de una PMO por lo que no se ha identificado que tipo de Oficina de Gestión de Proyectos se puede ajustar a sus necesidades, tampoco se han identificado los riesgos que pueden presentarse para poder plantear estrategias de mitigación a los mismos. Esto puede provocar que la futura implantación no tenga éxito, considerando que la gran mayoría de proyectos fracasan al no contemplar este tipo de estudios.

Lo antes descrito permite analizar que la falta de una correcta gestión de los proyectos afecta de manera directa a los recursos económicos del mismo, por lo que es necesario mantener una conciencia de las causas que puedan presentarse como: retrasos en la ejecución de las actividades del proyecto, ocasionan consecuencias que afectarían a la imagen institucional generando pérdida de confianza y pérdidas en recursos.

1.4. Formulación del Problema.

- ¿Cuál es la situación actual de la Gestión de Proyectos de la empresa Easysoft?
- ¿La empresa Easysoft cuenta con los recursos técnicos, operativos y económicos para la implantación de una PMO?
- ¿Qué tipo de PMO se adapta a las necesidades de la empresa de desarrollo de software Easysoft?

1.5. Objetivo General.

- Determinar la pre factibilidad para la propuesta de implantación de una PMO para la empresa Easysoft.

1.6. Objetivos Específicos.

- Analizar la situación actual en la gestión de proyectos de la empresa Easysoft.
- Determinar el tipo de PMO que se adapta a las necesidades de la empresa Easysoft.
- Determinar si la empresa Easysoft cuenta con los recursos técnicos, operativos, económicos para la implantación de una PMO.

CAPITULO II

2.1. Estado del Arte.

Existen varios modelos para la Administración de Proyectos los mismos que han tenido mucho éxito y han sido adoptados por diferentes organizaciones con el propósito de mejorar sus procesos de Dirección de Proyectos, a continuación se describen los principales modelos que actualmente se encuentran disponibles.

2.1.1. Dirección de Proyectos (PMI).

EL PMI (*Project Managment Institute*) ha desarrollado la Guía del PMBOK (*Project Management Body of Knowledge*), esta guía define las pautas para la Dirección de Proyectos, especifica los procesos que intervienen en cada etapa del mismo, la relación entre ellos y los presenta a modo de mejores prácticas.

El PMBOK en su cuarta edición define varios procesos que abarcan todo el ciclo de vida de un proyecto y que deben ser adoptados por la Dirección de Proyectos, el PMBOK clasifica estos procesos de 2 formas. En la primera representación los procesos son agrupados de manera lógica en 5 grupos, esta agrupación se la realiza con la finalidad de mantener la relación secuencial que siguen los proyectos, en esta agrupación se hace énfasis en las relaciones existentes entre los procesos y se puede apreciar como un ciclo permanente, como se ilustra en la figura 2 (PMI, 2008).

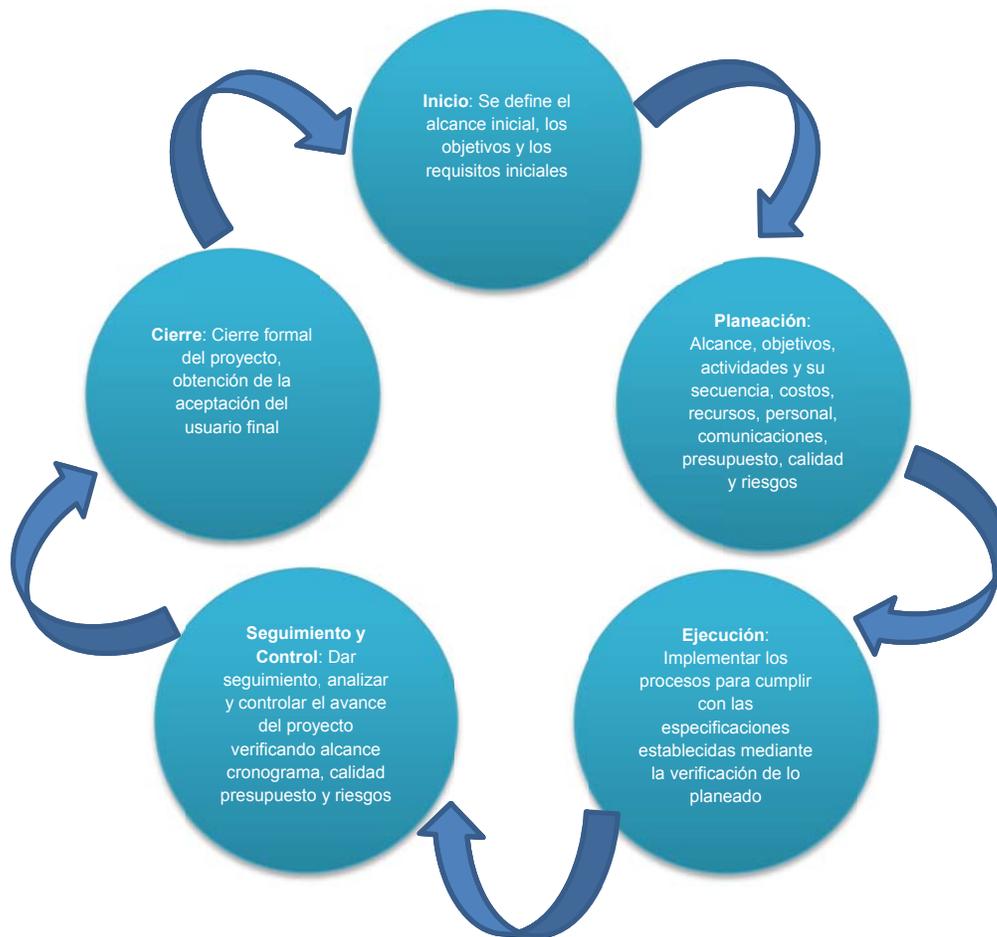


Figura 2. Grupos de Procesos según PMI
Fuente: Adaptado de (PMI, 2008).

La segunda clasificación de los procesos definidos en el PMBOK muestra varias Áreas de Conocimientos, en dichas áreas se incluyen cada uno los procesos, la guía define las entradas y salidas de cada uno de ellos así como las herramientas y técnicas usadas. La Figura 3 ilustra las áreas de conocimientos con los respectivos procesos.



Figura 3. Áreas de Conocimiento PMBOK
Fuente. Adaptado de (PMI, 2008)

- **Gestión de la Integración:** Se refiere a los procesos que tienen que ver con la identificación y la definición del trabajo de un proyecto, consiste en asegurar que los diferentes elementos de un proyecto estén coordinados.
- **Gestión del Alcance:** Es un conjunto de procesos que se encargan de asegurar que el proyecto incluya todos los requerimientos y evitar que nuevos requerimientos puedan perjudicar el proyecto.
- **Gestión del Tiempo:** Se refiere a los procesos que aseguran que el proyecto sea terminado según el cronograma establecido.
- **Gestión de los Costos:** Se refiere a los procesos que aseguran que el proyecto sea terminado según el presupuesto establecido

- **Gestión de la Calidad:** Se refiere a los procesos que se encargan de asegurar que el proyecto cumpla con los requisitos, es decir, hace lo que se espera por las partes interesadas.
- **Gestión de los Recursos Humanos:** Se refiere a los procesos que son usados para desarrollar, administrar y conformar el equipo del proyecto.
- **Gestión de las Comunicaciones:** Se refiere a los procesos que determinan que información es necesaria, como esa información debe ser enviada, administrada y como el desarrollo del proyecto debe ser reportada.
- **Gestión de los Riesgos:** Se refiere a los procesos que se encargan de identificar, administrar y controlar los riesgos que puedan ocurrir en el proyecto.
- **Gestión de las Adquisiciones:** Se refiere a los procesos que son usados para la adquisición de productos y servicios necesarios para completar el proyecto.

Según el PMBOK la duración de un proyecto depende de su complejidad, sin olvidar que pueden existir sub-proyectos dentro de grandes proyectos o grandes fases que de igual manera son importantes para el negocio. Para iniciar el proceso, definido en el PMBOK, es necesario que el proyecto sea aprobado por el cliente y la gerencia, es decir después de validar que el proyecto sea viable. El PMBOK puede ser usado en una amplia variedad de proyectos independientes de su naturaleza.

2.1.2. Administración de Proyectos (ITIL).

ITIL (*Information Technology Infrastructure Library*) es un conjunto de mejores prácticas para la administración de servicios de Tecnologías de Información que fue creado en respuesta a la creciente dependencia de Tecnologías de Información que actualmente mantienen las organizaciones y se enfoca principalmente a la gestión operativa del servicio de TICs con el propósito de garantizar la continuidad de la operación sin interrupciones, es decir, con una alta disponibilidad.

ITIL en su versión 3 establece cinco fases dentro de su ciclo de vida, en cada fase se han definido diferentes procesos que se han agrupado de manera lógica.



Figura 4. Ciclo de Vida del Servicio ITIL
Fuente. Adaptado de (IT Process Maps)

La Transición del Servicio en ITIL v3 tiene como objetivo principal el desarrollar e implementar servicios de TI por lo que se han definido varios procesos entre los cuales se encuentran los relacionados con la Gestión de

Proyectos de TI, es decir, proyectos cuyo propósito principal sea los de garantizar un óptimo funcionamiento de los componentes tecnológicos de las organizaciones. A continuación se enumeran los procesos que conforman el agrupamiento de Transición del Servicio según ITIL:

- Gestión de Cambios.
- Planificación y Soporte de Transición (Gestión de Proyectos).
- Gestión de Ediciones e Implementaciones.
- Validación y Pruebas de Servicios.
- Desarrollo y Personalización de Aplicaciones.
- Activos de Servicio y Gestión de la Configuración.
- Gestión del Conocimiento.

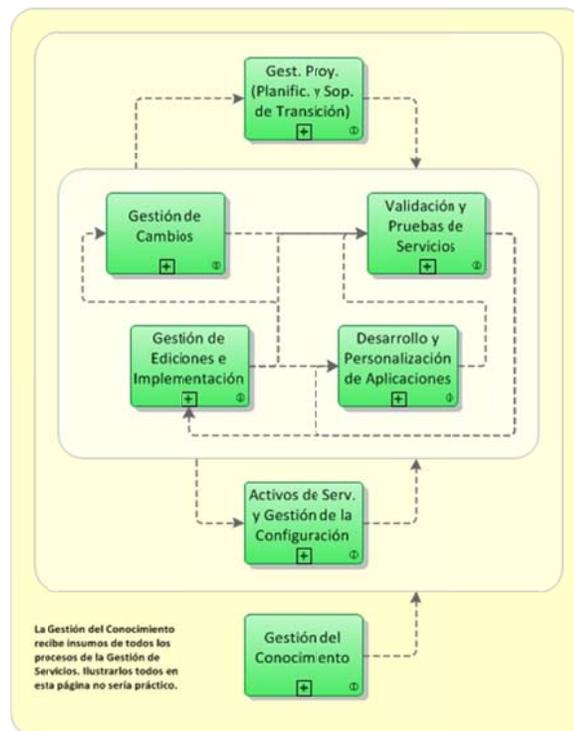


Figura 5. Procesos Transición del Servicio ITIL.
Fuente: (IT Process Maps)

2.1.3. Administración de Proyectos (CMMI-Dev).

CMMI es una metodología enfocada al área de desarrollo de software, el cual cuenta con un modelo para gestión de proyectos de software que cubre actividades de desarrollo y mantenimiento de productos y servicios de software.

Las siglas CMMI provienen de los términos *Integración de Modelos de Madurez de Capacidades* y en inglés *Capability Maturity Model Integration*, y las siglas DEV provienen del término *para Desarrolladores* y en inglés *for Developments*.

Este modelo ofrece un conjunto de mejores prácticas que cubre el ciclo de vida del producto desde su desarrollo, implementación y el posterior mantenimiento.

Las principales actividades en el modelo CMMI-DEV son:

Definir los requisitos del cliente

- **SG1 Gestionar los Requerimientos.**

En esta fase se realiza el levantamiento de requerimientos, identificando cuales son las expectativas y necesidades del cliente.

- SP1.1 Identificar las necesidades del cliente realizando un análisis de los mismos para obtener un entendimiento y si fuera necesario realizar cambios al requerimiento.
- SP1.2 En base a los requerimientos obtenidos del cliente se identifica y establece el alcance que tendrá el proyecto.

Derivar los requisitos del producto y componentes del producto

- **SG2 Desarrollar un plan del proyecto.**

Los requisitos del cliente son elaborados y se obtienen los componentes del producto que deben ser entregados y se elabora un plan de proyecto.

- SP2.1 Establecer y mantener estimaciones de atributos, de productos, de trabajo y tareas.
- SP2.2 Establecer y mantener el presupuesto y el cronograma del proyecto.
- SP2.3 Planificar los conocimientos y habilidades necesarias para ejecutar el proyecto.

Analizar y validar los requisitos definidos

- **SG3 Obtener un compromiso con el plan**

Los requisitos se analizan, validan y se desarrolla una definición de la funcionalidad requerida.

- SP3.1 Establecer conceptos operativos del proyecto.
- SP3.2 Establecer una definición de la funcionalidad requerida y de los atributos de calidad.
- SP3.3 Analizar los requisitos para asegurarse de que son necesarios y suficientes.
- SP3.4 Analizar los requisitos para lograr el equilibrio.

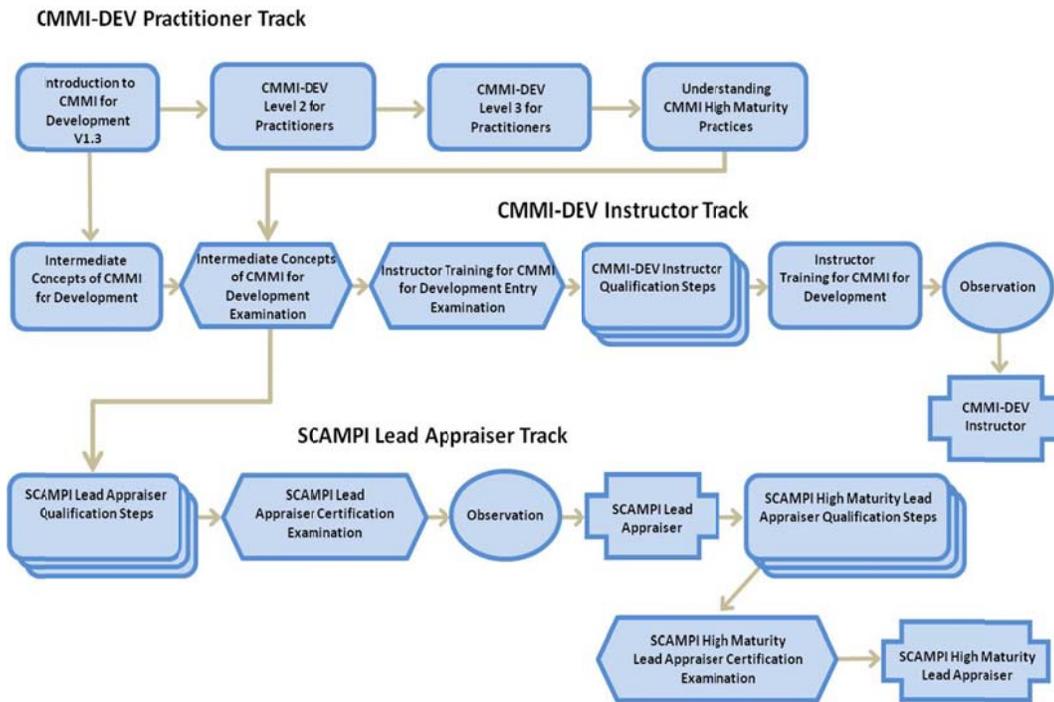


Figura 6. CMMI Dev.
Fuente: (CMMI Institute)

2.1.4. Experiencias y Casos de Éxito en América Latina.

Existen muchas y variadas experiencias de casos de éxito sobre la implementación de Oficinas de Proyectos en América Latina.

La consultora de gestión de proyectos (TenStep) señala algunos casos de éxito de implantación de PMO en empresas de América Latina las mismas que se mencionan a continuación:

- Grupo Financiero Mexicano de Tamaño Mediano.
 - Se implementó la PMO del área de Tecnología de Información.

- Se instauró la PMO con procesos básicos de recopilación de información, generación de tableros de control y análisis de información
 - Se implementó la metodología PMBOK
 - Se generó un programa de formación a la medida, en el que participaron más de 50 personas.
- Fideicomiso de Tecnología (México).
 - Se implementó la metodología PMBOK y se creó una herramienta de consulta denominado QuickStep que sirvió para integrar los procesos del área con la metodología de dirección de proyectos.
 - Se implementó un programa de acompañamiento de 8 semanas, trabajando como parte de la PMO en apoyar a los gerentes de proyecto en el uso y aprovechamiento de la metodología de trabajo
 - Se generó un programa de formación a la medida, en el que participaron 25 personas
- Dependencia Gubernamental Federal en República Dominicana.
 - Se realizó el diagnóstico de la madurez de la dirección de proyectos.
 - Se desarrollaron los términos técnicos de referencia para la licitación del proyecto de implementación de la PMO.

- Grupo Televisivo Global.
 - Se realizó el diagnóstico de la PMO Actual y se identificaron las necesidades de la organización. El objetivo fue identificar puntos de mejora de la PMO para llevarla a un siguiente nivel de madurez.
 - Se llevó a cabo la planeación estratégica de la PMO con un horizonte de 3 años.
 - Con base en el diagnóstico, se realizó el modelado de los procesos existentes en la PMO para optimizarlos con un enfoque de LA PMO DE VALOR. En total fueron modelados 14 procesos usando la metodología VIZPRO.

2.2. Marco Teórico.

2.2.1. Definición de Proyecto

Definición1. “Un proyecto es un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único” (Project Management Institute, 2009).

Definición2. “Un proyecto es un intento por lograr un objetivo específico mediante un juego único de tareas interrelacionadas y el uso efectivo de sus recursos”. (James, Administracion Exitosa de Proyectos, 2009)

Definición3. “Un proyecto es una planificación que consiste en un conjunto de actividades que se encuentran interrelacionadas y coordinadas”. (Parodi, 2001)

Como análisis se puede observar que un proyecto tiene un resultado único el cual se define como objetivo, el mismo que se logra a través de la ejecución de un conjunto de tareas interrelacionadas, haciendo un uso efectivo de los recursos asignados.

2.2.2. Estudio de Pre factibilidad

Un estudio de Pre Factibilidad tiene como objetivo evaluar la viabilidad técnica, operativa y económica de un proyecto, y tener una idea clara de cuáles serán los beneficios que aporte a la organización.

La finalidad de un estudio de pre factibilidad es la de generar una Idea General del Proyecto, mientras que el objetivo de un estudio de factibilidad es generar un Proyecto a detalle. Al documento entregable producido por el estudio de pre factibilidad se lo denomina PIN (*Project Idea Note*) y sirve de insumo para la generación del documento del estudio de factibilidad al mismo que se lo denomina Documento de Diseño de Proyecto PDD por sus siglas en inglés.

2.2.3. Etapas del Estudio de Pre factibilidad

En un estudio de pre factibilidad se debe identificar las diferentes alternativas y realizar un análisis, a nivel técnico, de las mismas. “Es decir,

debe realizarse comparando la situación con proyecto con la situación sin proyecto” (Thompson, TODO SOBRE PROYECTOS) .

En un estudio de pre factibilidad se pueden considerar las siguientes fases:

- **Diagnóstico de la situación actual.** En esta fase se debe analizar e identificar el problema al cual se va a dar solución con el proyecto, este análisis generalmente contempla un estudio de la oferta y la demanda que se espera tener con la ejecución del proyecto. En esta fase también es importante analizar la situación “sin proyecto”, es decir evidenciar la problemática que se presentaría en caso de no iniciar con la ejecución del proyecto.
- **Análisis de las alternativas.** En esta fase se realiza un análisis de las diferentes alternativas de solución a la problemática detectada en la fase anterior, se debe determinar, a manera general, los costos que se debe invertir para la ejecución y operación del proyecto y definir el tamaño del proyecto así como la localización del mismo, considerando aspectos como por ejemplo provisión de insumos necesarios para la ejecución del proyecto.
- **Análisis Legal.** En esta fase se realiza una revisión de la normativa legal vigente que se puede aplicar al proyecto por ejemplo temas ambientales, permisos de organismos de control, etc.
- **Evaluación Financiera.** En esta fase se realiza la evaluación y la determinación de costos que serán necesarios para la ejecución del

proyecto así como el análisis del costo permanente de operación que será requerido para que el proyecto sea sustentable en el tiempo.

Esta fase puede incluir también costos ambientales que puedan generarse con la ejecución del proyecto.

- **Análisis de Riesgos.** En esta fase se realiza un análisis para identificar los riesgos asociados al proyecto y que puedan incidir a la ejecución del mismo, con la finalidad de realizar un tratamiento efectivo de los mismos y evitar la afectación de la planificación establecida.
- **Conclusiones.** Una vez realizadas todas la fases del estudio de pre factibilidad se puede concluir con la recomendación final que en caso de ser favorable sería seguir el estudio a nivel de **factibilidad**, caso contrario se puede tomar las siguientes acciones:
 - Reformulación del proyecto
 - Postergación del proyecto.
 - Abandonar la idea del proyecto.

2.2.4. Estudio de Riesgos.

Los proyectos, cualquiera que sea su finalidad, naturaleza o tamaño están expuestos a factores que pueden incidir en la consecución de los objetivos propuestos, a este tipo de afectaciones que pueden presentarse en los proyectos se los denomina riesgos.

La parte inicial de un estudio de riesgos es la identificación de las amenazas, esto con la finalidad de poder proponer acciones que los mitiguen.

Las tareas que se propongan, como acción de mitigación de un riesgo, deben ser factibles y efectivas las mismas que pueden ser: definición de ciertas políticas, definición y establecimiento de buenas prácticas o estándares internacionales, cambios de localización, etc. Las acciones que se elijan para mitigar un riesgo deben ser técnicas, jurídicas y económicamente viables.

Un tratamiento de riesgo define las siguientes opciones, las mismas que pueden aplicarse de manera conjunta o independiente:

- **Evitar el riesgo.** Son todas las medidas que ayuden a prevenir que un riesgo ocurra y afecte al proyecto, es decir, se deben plantear acciones que impidan la materialización del mismo. Esta opción generalmente es la primera en ser considerada y para ser instaurada podría involucrar cambios a nivel de procesos, rediseño o mejoramiento de los proyectos, replanteamiento de actividades, implantación de controles específicos, inclusión de equipamiento tecnológico, entre otros, un ejemplo práctico de esto es el seguimiento y control de calidad.
- **Reducción del riesgo.** El evitar el riesgo no siempre es factible, esto puede deberse a los altos costos que implica el implantar acciones que lo eviten, en este sentido la reducción de riesgos es una opción más económica y relativamente sencilla de implementar que se la puede adoptar generando acciones encaminadas a la reducción de la posibilidad de ocurrencia del riesgo o a la disminución del impacto generado, es decir se pueden plantear medidas de prevención o protección.

- **Compartir o transferir el riesgo.** Esta opción es muy válida cuando es posible acogerla; se trata de traspasar o distribuir el riesgo a otras instituciones u organizaciones lo que reducirá la afectación en el proyecto y al interior de la organización. Un ejemplo de esto puede ser las empresas aseguradoras, o proveedores los mismos que por ejemplo deban encargarse de la logística o la custodia de activos importantes.

2.3. Marco Conceptual.

2.3.1. Administración de Proyectos

2.3.1.1. Oficina de Administración de Proyectos (PMO).

Existen varios conceptos para la PMO una de ellas la define como una estructura de gestión que estandariza los procesos relacionados con la gobernabilidad de los proyectos de una organización. Facilitando el uso compartido de recursos, metodologías, herramientas y técnicas de la Gestión de Proyectos. (Project Management Body of Knowledge).

Otra definición considera a la PMO como un grupo organizacional responsable de la coordinación de las actividades de gestión de proyectos a través de toda la organización.

Se puede mencionar que la PMO es una unidad organizacional que se encarga de centralizar la dirección de los proyectos estandarizando los procedimientos y metodologías, para una correcta gestión de los mismos con la finalidad de garantizar el éxito de los proyectos.

2.3.1.2. Tipo de PMO.

Casy, W., & Peck, W. (2001) proponen tres modelos principales de PMO

Estación Meteorológica. Su misión esencial es la de emitir informes y métricas relacionadas con los proyectos y programas. Atiende las necesidades de la gerencia relacionada con los datos de inversiones realizadas en los diferentes proyectos. Este tipo de PMO solo informa la evolución de los proyectos y no tiene influencia sobre los mismos o sobre los gerentes de proyectos, sin embargo, si es responsable de mantener una base de datos centralizado con toda la documentación histórica de los proyectos y de lecciones aprendidas. Algunas de las preguntas que podría resolver el modelo Estación Meteorológica es.

- ¿Cómo está el proyecto?
- ¿Cuáles son los riesgos del proyecto?
- ¿Cuánto se ha consumido del presupuesto hasta este momento?

En este tipo de PMO los conflictos se manejan a través de informes elaborados por los diferentes Gerentes de Proyecto con lenguaje diferente y enfoques diversos.

Torre de Control. En este tipo de PMO existe mayor control sobre los proyectos que el modelo de Estación Meteorológica debido a que se encarga de apoyar las diferentes etapas del ciclo de vida de éstos. Este tipo de PMO se encarga de estandarizar las políticas y procedimientos de la gerencia de proyectos. La PMO de Torre de Control recomienda la creación de una unidad

dentro de la organización que se encargue de seleccionar y definir los estándares para los proyectos, a esta unidad se la denomina Comité de Proyectos.

Este tipo de PMO además se encarga del mejoramiento continuo de los procesos que la organización utiliza para la gestión de los proyectos.

Adicionalmente en este modelo existe un gerente de PMO el cual es el encargado de direccionar a los gerentes de proyectos y estos deben estar alineados a las políticas y metodologías definidas por la PMO. Dentro de las responsabilidades que la Torre de Control mantiene son:

- Dirección y gestión de proyectos
- Gestión del riesgo
- Gestión de las comunicaciones
- Gestión de objetivos, lecciones aprendidas y herramientas
- Definición de roles y responsabilidades

Pool de Recursos. Este tipo de PMO se encarga de mantener un inventario de recursos disponibles para realizar las funciones de líderes o gerentes de proyectos, es decir, mantiene personal altamente capacitado en temas de gestión de proyectos a los que se puede recurrir.

El Rol del Gerente de la PMO en este modelo es mucho más participativo, instruye a los Gerentes de Proyectos cuando iniciar o cuando parar un proyecto. El Gerente de la PMO es evaluado por el desempeño del pool de recursos. Un Pool de Recursos puede ofrecer un conjunto de gerentes

de proyectos con habilidades necesarias para administrar los diferentes de proyectos para los cuales fueron designados.

El Gerente de la PMO Pool de Recursos es responsable de designar a al personal que gerenciará los respectivos proyectos de la organización siendo el personal que integra el Pool la única fuente de recursos para este tipo de actividades.

Focos PMO	Focos para Organización	Proyectos Multifuncional	Proyectos Grandes Funcionales	Proyectos Medios Funcionales
Información de Indicadores	Estación de control de proceso			
Dirección, gestión y control de proyectos	Panel de Control			
Gestión y aplicación de recursos	Equipo de recursos humanos			

Figura 7. Tipos de PMO
Fuente: Adaptado de (Casey, 2001)

CAPITULO III

3.1. Contexto de aplicación de la PMO

Como se ha descrito en anteriores capítulos el presente estudio se aplica a la empresa Easysoft la misma que se dedicada al desarrollo de software con una cobertura de sus productos y servicios principalmente en Ecuador. La empresa fue creada en el año 2002 fruto de la unión de capitales de personas que se formaron profesionalmente en Instituciones que se desenvuelven en el ámbito financiero del país.

En el año 2002 la empresa participó en la licitación para Centro de Procesos IATA Ecuador (International Air Transport Association), la misma que fue adjudicada y a la fecha se mantiene en operación. Entre los principales productos de la empresa se pueden mencionar los siguientes:

- BSP (Billing and Settlement Plan) Internacional y Doméstico.
- CASS (Cargo Accounts Settlement System).

Desde el año 2002, se comercializó el producto EasyCashmanagement® en el Ecuador y a la fecha tiene posicionamiento en el mercado financiero ecuatoriano, a través de las diferentes instituciones financieras del país.

La empresa Easysoft se ha planteado como misión el “Ser una Empresa creada con la finalidad de ofrecer soluciones integrales al sector Financiero, Comercial y de Servicios. Ofreciendo productos con tecnologías de punta,

flexibles y constantemente mejoradas para adaptarse a las cambiantes necesidades de los clientes internos y externos. Constantemente se fortalece la imagen de líder en soluciones con agresiva gestión comercial y ágil respuesta, que permitirá obtener una rentabilidad justa y competitiva. Aspiramos a un alto estándar de desempeño y procuramos mantener un posicionamiento a largo plazo en el entorno competitivo en el que actuamos” según el documento facilitado por la empresa.

Adicionalmente, la visión que se ha planteado la empresa es la siguiente: “Easysoft será una empresa líder en soluciones tecnológicas, sustentada en la integridad, creatividad y el compromiso de su equipo humano especializado y altamente calificado, que ofrecerá productos y servicios de la más alta calidad a sus clientes y una rentabilidad justa y competitiva a sus accionistas”.

Dentro de la organización también se han planteado objetivos organizacionales los mismos que se mencionan a continuación:

- Ser una Empresa que permita ofrecer al mercado objetivo productos flexibles y de alta tecnología rentables para nuestros clientes lo cual nos permitirá mantenernos en el tiempo hasta conseguir ser la mayor empresa prestadora de Servicios y Asesoría Tecnológica del país.

Easysoft como empresa de desarrollo de software definió para su giro de negocio ciertos lineamientos y tendencias tecnológicas, estos lineamientos se mencionan en los siguientes enunciados:

- Conocimiento del negocio en las diferentes industrias como petróleos, telefonía, cementeras, ingenios, sector automotriz, transporte aéreo, comercializadoras de productos, venta directa, etc.
- Conocer que es lo que esperan las empresas de su Institución, que necesitan las empresas, que ofrecen las empresas, que necesita la Institución y que debe ofrecer.
- Estricta aplicación de la metodología MSF para el desarrollo de aplicaciones basado en documentos de visión y alcance, especificaciones funcionales, especificaciones técnicas, prototipos, estrategias de pruebas, etc.
- Procesamiento de eventos para la agilidad del negocio, orientación basada en el análisis y procesamiento de eventos para ganar en agilidad para la atención del negocio.
- Nuestras aplicaciones están orientadas para reaccionar y responder frente a todos los posibles eventos que afecten al negocio.
- Mayor adopción de arquitecturas abiertas, orientar el software como un servicio, apalancado en la tecnología cloud computing, concentrada en procesos claves del negocio financiero.
- Integración de tecnología celular como canal adicional.

- Contar con un equipo especializado, altamente motivado y emprendedor, con la misión de satisfacer las necesidades del mercado.

En Easysoft se desarrolla la gestión de proyectos en base a una metodología que no es la adecuada para el giro de negocio, que es el desarrollo de software. Existen varios proyectos que deben nombrar “gerentes de proyectos”, sin la debida especificidad en cuanto a cumplir un perfil para liderar el proyecto, esto acarrea dificultades en el cumplimiento de los plazos establecidos con los clientes.

Constantemente se generan atrasos debido a que no existen los respectivos planes, monitoreo del estado o cualquier clase de reporte que describa el avance y cumplimiento de los objetivos. Esta circunstancia genera pérdida de recursos humanos, materiales y financieros, que ligado a otros factores produce la disminución en la productividad de la empresa.

Debido a la falta de una dirección estratégica que incida en una adecuada cultura de proyectos dentro de la empresa, se plantea como alternativa de solución la creación de la Oficina de Gestión de Proyectos (PMO), que se encargue de priorizar, planificar, coordinar, ejecutar y asegurar la correcta gestión de proyectos desde una visión estratégica y global de la organización.

3.2. Estructura Organizacional

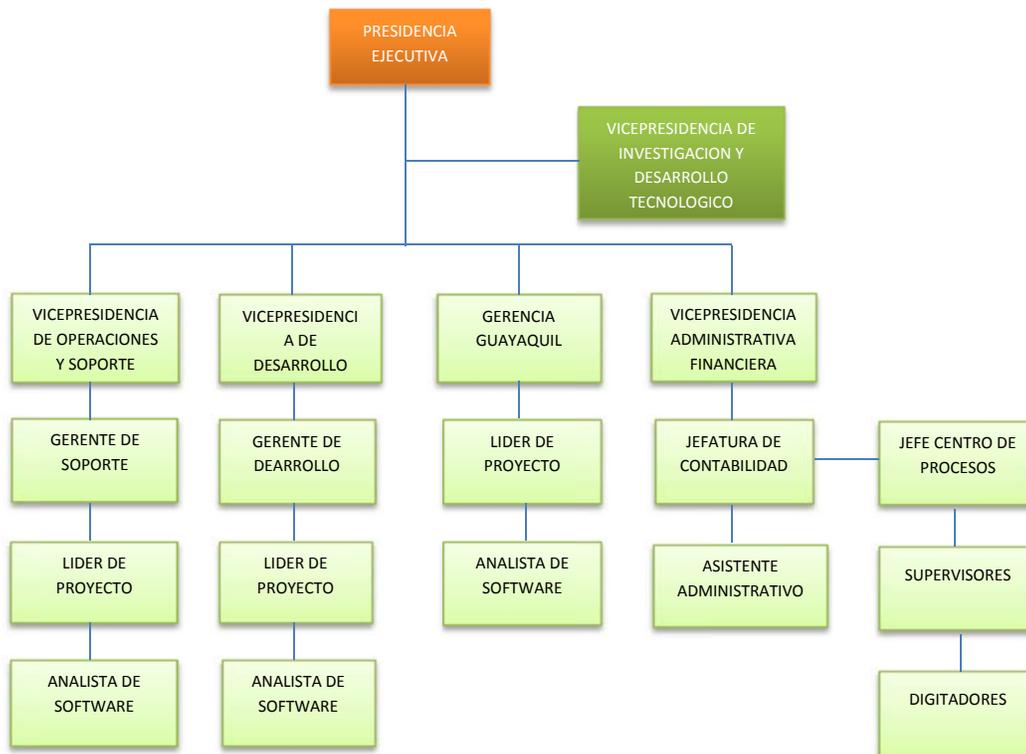


Figura 8. Organigrama Easysoft
Fuente: Documentación Aprobada Easysoft

3.3. Departamentos e Infraestructura

La empresa Easysoft se encuentra dividida en 2 áreas o departamentos

3.3.1. Departamento de Tecnología e Informática

- Desarrollo de Software. Se encarga del desarrollo de soluciones informáticas de los distintos clientes.

- Soporte y Mantenimiento. Se encarga de proporcionar servicios preventivos y correctivos de forma oportuna y eficiente a incidentes o solicitudes de software.
- Centro de Procesos. Se encarga de satisfacer las necesidades de información, de una manera veraz y oportuna, necesarias para realizar las diferentes operaciones que requiere la organización.

3.3.2. Departamento Administrativo

- Administrativo Financiera. Se encarga de ciertos aspectos específicos de una organización que varían de acuerdo con la naturaleza de cada una de estas funciones, las funciones más básicas que desarrolla la Administración Financiera son: La Inversión, el financiamiento y las decisiones sobre los dividendos de una organización.

3.4. Proyectos en Easysoft

La empresa en la actualidad desarrolla proyectos para el mercado financiero nacional, existen varios productos los cuales son personalizados para satisfacer las diferentes necesidades de los clientes que requieren los productos. El sistema de EasyCashmanagement ha sido uno de los productos que cuenta con un alta demanda por todas las funcionalidades que ofrece, en este sentido la personalización, el desarrollo de módulos adicionales, la implementación y el mantenimiento del mismo, en las diferentes instituciones financieras, generan para la empresa el planteamiento de nuevos proyectos que muchas veces son realizados de manera simultánea para diferentes

clientes. Debido a la gran demanda y a la satisfacción de los clientes, en la empresa se ha reflejado un crecimiento en la cantidad de proyectos los mismos que se muestran en la tabla 2:

3.4.1. Evolución de Cantidad de Proyectos en los últimos años

Tabla 2. Número de Proyectos Easysoft por Año

AÑO	PROYECTOS ANUALES
2007	14
2008	14
2009	20
2010	28
2011	35
2012	38
2013	42

Fuente: Datos de proyectos desarrollados Easysoft

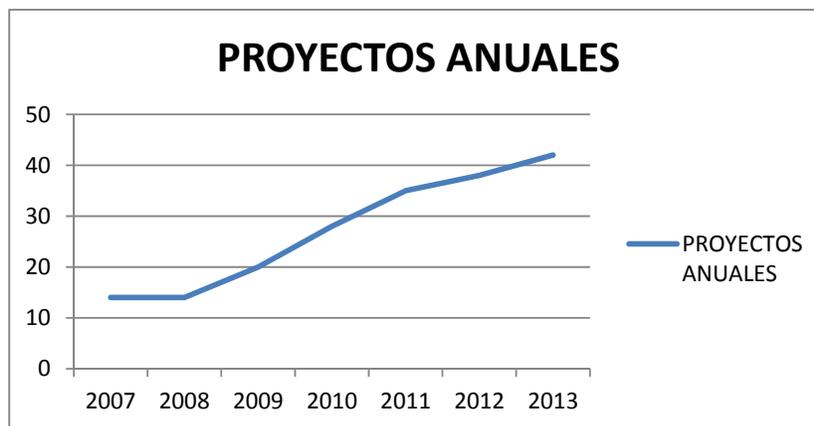


Figura 9. Evolución de Proyectos Easysoft

En base a los antecedentes mencionados anteriormente se espera que el área de proyectos evolucione en base al crecimiento indicado, ya que existe la percepción de que el manejo actual del área no es suficiente para atender los requerimientos actuales de gestión de proyectos.

3.5. Marco de Trabajo para la implantación de la PMO en la Empresa Easysoft.

Para la realización del estudio de pre factibilidad se deberán cumplir varias actividades secuenciales que son de importancia para el aseguramiento de la ejecución del proyecto y que el mismo tenga éxito al ser implementado en la empresa. Para el desarrollo de cada una de las actividades del estudio de pre factibilidad se seguirá el Marco de Trabajo planteado por (González, 2009) la misma que plantea las siguientes actividades:

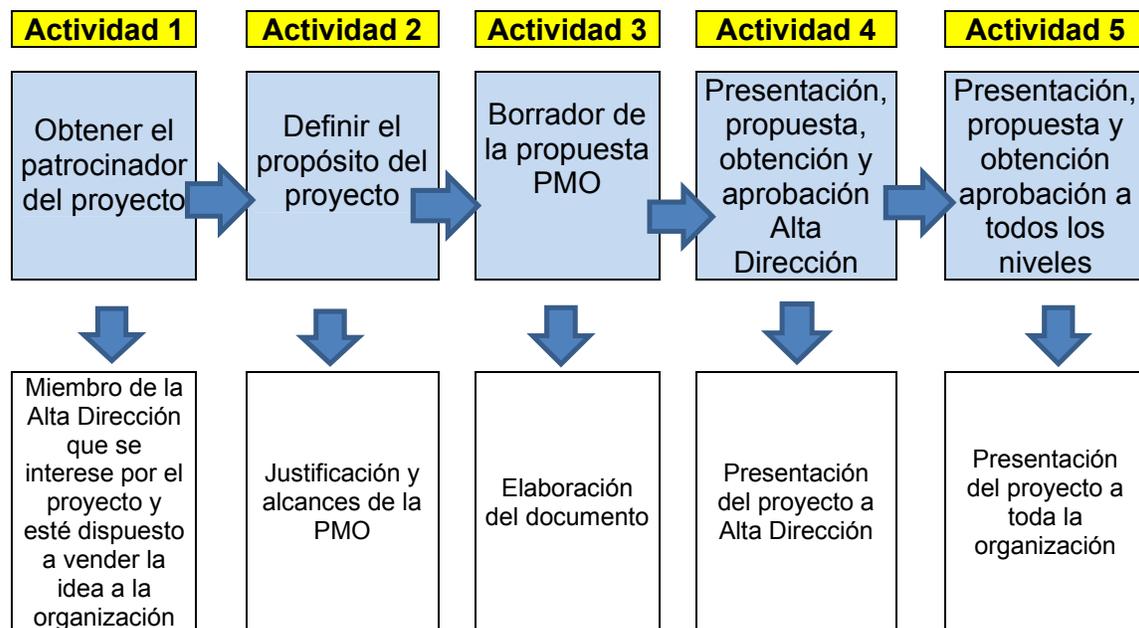


Figura 10. Marco de Trabajo Implantación PMO – Pre factibilidad

Fuente:Adaptado de (González, 2009)

3.5.1. FASE 1: Obtención De La Aprobación Para La Implantación De La PMO En La Empresa Easysoft

3.5.1.1. Actividad 1: Obtener un Patrocinador del proyecto

Lograr el apoyo por parte de la Alta Dirección de la empresa Easysoft contribuirá en gran medida a que el proyecto de implantación de la PMO pueda ser ejecutado, por tal razón es necesario contar con una persona que sirva de apoyo principal para el progreso del proyecto y pueda servir como soporte para el resto de fases de implantación, esta persona será denominada como **Patrocinador** y será quien transmita la idea de la ejecución del proyecto a la Presidencia Ejecutiva de la empresa Easysoft para su posterior aprobación.

El Patrocinador es un miembro de la Alta Dirección que realiza el rol de interesado en la implantación de la PMO y además, es un fuerte defensor de la Dirección y Gestión de Proyectos en general. (González, 2009)

Para la obtención del Patrocinador del proyecto de PMO en Easysoft, se analizó el organigrama de la empresa y se identificaron posibles candidatos los mismos que pertenecen a los mandos directivos de la empresa, dichos candidatos se mencionan a continuación:

- Vicepresidente de Investigación y Desarrollo Tecnológico.
- Vicepresidente de Operaciones y Soporte.
- Gerente Guayaquil.
- Vicepresidente Administrativo Financiero.

Los posibles candidatos a patrocinador del proyecto fueron seleccionados de los mandos directivos de la organización debido a que el mismo debe cumplir cierto perfil y asumir un rol de nexo entre la Presidencia Ejecutiva y los responsables del proyecto de implantación de la PMO.

Las características que debe cumplir el patrocinador y que la metodología plantea son las siguientes:

- **Ser respetado por la organización.** Esta característica es cumplida por todos los candidatos debido a que son funcionarios de mandos directivos que tienen influencia y decisión sobre algunos aspectos importantes de la empresa, para el caso de la Gerencia de Guayaquil su ámbito de acción es orientado a los negocios locales mas no al ámbito nacional.
- **Tener influencias a nivel político dentro de la organización.** Mediante una observación directa se pudo apreciar que en la empresa Easysoft existe un Consejo Directivo Formado por la Presidencia Ejecutiva, Accionistas y la Vicepresidencia Administrativa Financiera, bajo esta premisa se puede apreciar que la Vicepresidencia Administrativa Financiera cuenta con un espacio dentro de este organismo lo que hace posible que esta unidad mantenga una fuerte influencia sobre las decisiones que el consejo tome al ser considerado como un ente asesor a nivel técnico.

- **Ser capaz de obtener resultados cuando los canales normales o el protocolo de la organización fallan.** Se pudo observar en la empresa Easysoft que el personal directivo goza de un alto grado de confianza por parte de la Presidencia Ejecutiva lo que permitirá mantener una comunicación directa con esa instancia en caso de que los canales normales fallen.

En base al análisis de las características mencionadas y que deben ser cumplidas por el patrocinador se realizó una evaluación dando pesos a cada una de las características valorando con un puntaje de 10 si cumple totalmente, 5 si cumple de forma parcial y 0 si no cumple.

Tabla 3. Criterio de Selección Patrocinador

	Vicepresidente de investigación y desarrollo tecnológico	Vicepresidente de operaciones y soporte	Gerente Guayaquil	Vicepresidente Administrativo Financiero
Es respetado por la organización	10	10	5	10
Influencias políticas dentro de la organización	5	5	5	10
Capaz de obtener resultados cuando los canales normales fallen	10	10	10	10
TOTAL	25	25	20	30

En base a los resultados de la evaluación el candidato más opcionado es el Vicepresidente Administrativo Financiero y ha sido considerado como patrocinador en vista de que cumple con las características que se requiere.

Para finalizar esta actividad se realizó una entrevista al Patrocinador con la finalidad de transmitir las actividades que se deben cumplir en colaboración del personal encargado de la implantación de la PMO y validar su aceptación. Anexo 1.

3.5.1.2. Actividad 2: Definir el propósito del proyecto

En la actualidad las organizaciones modernas buscan mantener el mejor proceso en la toma de decisiones, porque el avance tecnológico ha permitido que las distancias se acorten, por lo tanto, es de vital importancia que una organización mantenga un canal de comunicación adecuado para que la información, sea esta comercial u operativa, fluya de la manera más eficiente y permita receptor, para posteriormente procesarla y tomar la mejor decisión en función de los objetivos operacionales y/o estratégicos. En este sentido, la PMO cumple la labor de conector organizacional en Easysoft, que conjuga la información entre las áreas de negocios, operaciones y desarrollo.

Los objetivos de la PMO deben estar ligados a los objetivos estratégicos de la organización. La Oficina de Gestión de Proyectos es considerada como un punto central dentro la organización en el cual se gestionan los proyectos y programas, su función principal se basa en asegurar que todo lo planteado se efectúe de manera consecuente con los objetivos evitando retrasos y aumentos de presupuestos no considerados.

La PMO es una parte fundamental de la organización, allí se plantea, ejecuta, controla y concluye cada proyecto emprendido, de su correcta función depende la correcta ejecución de los programas con un estudio adecuado de

recursos, metodologías, estándares y procedimientos que se necesitarán, de tal manera que no se desperdicie tiempo y esfuerzo. Este conocimiento y experiencia permite además guiar correctamente la gestión comercial de Easysoft para que al ser el punto de contacto con los clientes externos sepan manejar adecuadamente la información y conozcan claramente las estrategias. Además la PMO servirá como un punto en donde se pueda potencializar los conocimientos, destrezas y habilidades de los gerentes o líderes de proyectos de la empresa.

La PMO además de manejar claramente un propósito de cumplimiento eficiente y eficaz de los proyectos y programas, deberá definir ciertos estándares de calidad, manejo de riesgos, reportes de administración y status, entrenamiento y desarrollo de habilidades para alcanzar los objetivos de los diferentes proyectos, también debe gestionar y controlar los cambios que se presenten en la ejecución de los proyectos.

Conociendo el estado actual de la institución y la necesidad de organizar los proyectos que se pueden promover en el mercado nacional e internacional, se decidió iniciar con la planeación de la PMO. Además, los objetivos deben estar atados a los hallazgos de la evaluación inicial y debe existir una estructura de gobierno, liderazgo y protocolos de comunicación entre las áreas de Easysoft para el manejo eficiente de los proyectos.

Como parte importante dentro de esta etapa es el establecimiento de métricas y mecanismos de reportes los mismos que son presentados en la figura 11:

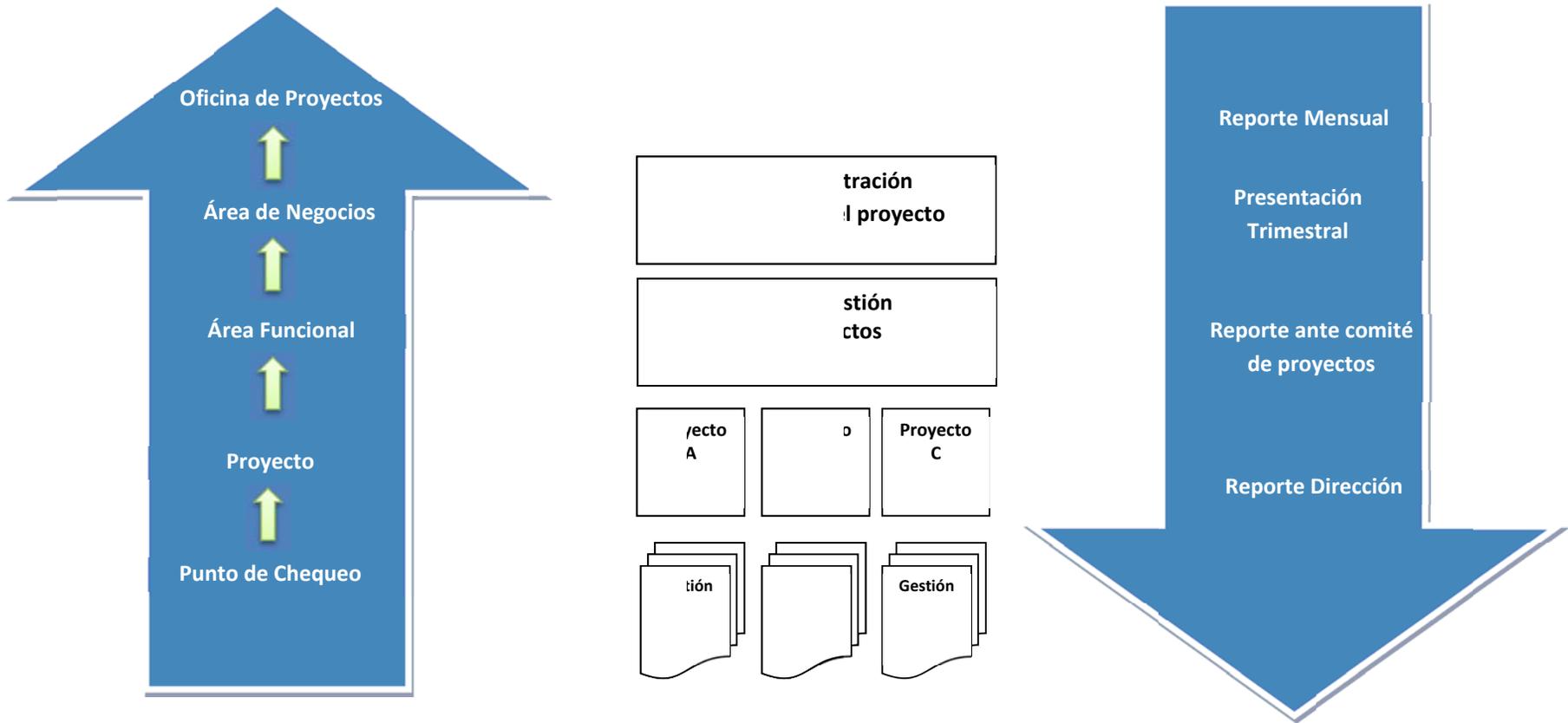


Figura 11. Mecanismos de Métrica y Reportes
 Fuente: Adaptado de (Sally, 2000)

La PMO por desarrollar en Easysoft debe contar con las herramientas de evaluación necesaria para conocer el status de cada proyecto, para lo cual, se debe contar con los reportes adecuados, como se presenta a continuación:

Tabla 4. Herramientas de Evaluación para Proyectos.

Quincenal	Mensual	Trimestral
Reporte de status	Reunión de dirección de proyectos y reporte a Presidencia Ejecutiva	Análisis de ruta crítica
Gráficos de tendencias del proyecto		Reporte de PMO al Directorio
Análisis de riesgo		
Asignación de reportes		

La estrategia asumida por Easysoft es la de administrar los proyectos establecidos en la lista de intereses como si fueran proyectos individuales y como iniciativas que hacen parte de todo el plan de mejoramiento. Los factores críticos de éxito son integrar estos proyectos con todos los procesos de administración de la organización, dar el soporte incremental de los objetivos planeados y definidos, y que la PMO sea un instrumento que puedan usar las Vicepresidencias y Gerencias para el cumplimiento de los proyectos que sean planteados y que se encuentren en desarrollo. Esta se hará por las siguientes fases de acuerdo a la planeación:

1. Iniciar el proceso hacia un cambio en la cultura de proyectos dentro de la organización para apoyar la transición hacia la nueva estructura organizacional la misma que será planteada para favorecer y mejorar la administración de proyectos
2. Tener una descripción de las funciones, roles y responsabilidades clara y bien comunicada a todas las instancias en el momento en que presenten proyectos.
3. Hacer una evaluación del desempeño de los proyectos y contar con una retroalimentación constante para el mejoramiento de los mismos. Para esto se plantea que existan estrategias de reconocimiento, premios y planes de compensación.
4. Esta implementación deberá considerar a los gerentes de proyecto y equipos, staff del PMO y mandos medios involucrados en el desarrollo del negocio.

La parte final de esta fase se dará con la aceptación a nivel institucional de la PMO, definiéndola a esta como una unidad que centralice la gestión de los proyectos y a su vez formando un canal directo con la presidencia de la organización. Al mantener centralizada la gestión de los proyectos se conocerá a detalle el estado de cada uno de ellos ya que en esta unidad se manejará el portafolio de los proyectos de la empresa Easysoft. Con esto se pretende dar solución a la problemática evidenciada en la gestión de proyectos dentro de la empresa.

3.5.1.3. Actividad 3: Borrador de la Propuesta de la PMO

Resumen

En base a las necesidades de la empresa Easysoft y la funcionalidad de los proyectos expresado por la alta gerencia se define la apertura de la Oficina de Gestión de Proyectos (PMO), que será la unidad encargada de coordinar los proyectos que la empresa emprende para sus clientes del sector financiero. La PMO cumplirá con las características de:

- Controlar los proyectos de la empresa
- Gestionar la competencia dentro de la empresa
- Definir las metodologías y herramientas para desarrollar los proyectos
- Establecer las funciones y responsabilidades de la PMO y de sus miembros
- Controlar la gestión del riesgo
- Elaborar planes de comunicación interno
- Diseñar el esquema de prioridades para cumplir con el área comercial y de producción de la empresa

La Oficina de Gestión de Proyectos debe orientar a los encargados actuales de los proyectos para que orienten sus esfuerzos en pro de la generación de la nueva área de proyectos. Cada encargado debe continuar con su gestión en los proyectos, pero deberán seguir las instrucciones de la PMO y coordinar su esfuerzo en favor del éxito y consecución de objetivos de cada proyecto.

Descripción de la Oficina de Gestión de Proyectos

El PMI (2008) define la PMO como una unidad de la organización que tiene como responsabilidad la dirección centralizada y coordinada de aquellos proyectos que estén bajo su gestión.

En este contexto, para la empresa Easysoft la implantación de la PMO permitirá gestionar los proyectos desde un punto común dentro de la organización ofreciendo ventajas en cuanto al seguimiento, monitoreo y control de todos los proyectos de la empresa. La PMO permitirá obtener beneficios que se reflejen en aportar, como alternativa de solución a la problemática detectada en cuanto a la gestión de los proyectos, y aportará a la consecución de los objetivos institucionales al proveer una herramienta que garantice el éxito de los diferentes proyectos.

La PMO será una unidad que se encuentre presente dentro del orgánico funcional de la empresa y se encontrará físicamente ubicada en la oficina matriz de Easysoft en la ciudad de Quito, la posible ubicación de la PMO se muestra en el Anexo 2.

Funciones de una Oficina de Gestión de Proyectos

El Project Management Institute (2008), menciona como funciones claves de una PMO, las siguientes:

- Servicio de apoyo administrativo, tales como la definición de políticas, metodologías y plantillas.
- Capacitación y asesoría a los directores de proyectos.

- Apoyo a los proyectos y establecimiento de lineamientos y capacitación sobre la administración de proyectos y el uso de herramientas.
- Alineación del recurso humano del proyecto.
- Centralización de la comunicación entre directores de proyecto, patrocinadores, gerentes y otros grupos de interés.

Partiendo de las necesidades en administración de proyectos determinadas por Easysoft se considera que las principales funciones que debe cumplir la Oficina de Gestión de Proyectos sean las siguientes:

- **Metodología y Soporte:** Establecer políticas que describan la estandarización, medición y control de los procesos de administración de proyectos; se deben gestionar los procesos, crear las herramientas, plantillas, definir los estándares, organizar y administrar las lecciones aprendidas; con la finalidad de alinear los proyectos con los objetivos de la División para así minimizar riesgos.
- **Entrenamiento:** Definir un proceso estandarizado para definir competencias de conocimiento de los involucrados; certificación interna. Esto se logra mediante la identificación de las necesidades de capacitación de los gestores de proyectos.
- **Revisión:** Revisión del cumplimiento de las metodologías, estableciendo y utilizando métricas de desempeño para los procesos de las diferentes áreas del conocimiento de la Dirección de Proyectos.

- **Auditoría y Consultoría:** Recolectar las medidas de aseguramiento de calidad en los proyectos y consultoría sirviendo de enlace para el intercambio de experiencias y/o conocimientos en los proyectos, siendo el depositario de las lecciones aprendidas.
- **Portafolio:** Plan estratégico y presupuesto, selección y priorización de proyectos, seguimiento del portafolio, cultura de gerencia de proyectos. Además como una función administrativa, debe llevar de manera mensual, el costo detallado de la implementación y operación de la Oficina de gestión de proyectos.

Beneficios de la implantación de la PMO

El beneficio principal de la PMO es el soporte que obtendrá la organización de proyectos. Esta operación se traducirá automáticamente en múltiples beneficios y valor agregado para Easysoft. A continuación se presentan los principales beneficios que se pueden lograr con la PMO desde tres perspectivas diferentes:

Perspectiva de los accionistas (financiera)

- Incremento del retorno sobre la inversión
- Una mejoría de los resultados de la Empresa
- Disminución de los tiempos de ejecución de los proyectos
- Reducción de costos de producción o incremento de volúmenes nominales de la producción
- Reducción del costo de los proyectos

Perspectiva de los clientes (Easysoft)

- Un mayor respeto por parte del cliente, socios, subcontratistas y proveedores de la Empresa, quienes observarán una organización de proyectos altamente competitiva, transparente y efectiva.
- Calidad en los proyectos emprendidos.
- Incremento de la frecuencia de los proyectos sin fallas
- Control de proyectos claro y transparente
- Orden y efectividad en los proyectos
- Utilización metódica de herramientas y técnicas de administración de proyectos
- Reducción del riesgo negativo e incremento del positivo en los proyectos y negocios de la Empresa.

Perspectiva del aprendizaje y crecimiento

- Cambio de cultura hacia una Gerencia de Proyectos moderna, sólida y efectiva
- Mejoramiento organizacional
- Alto profesionalismo en el staff de proyectos
- Recursos del staff de proyectos altamente motivados
- Mejoramiento continuo de los procesos de gestión de proyectos en la organización y personal encargado capacitado de manera continua y permanente.

Planificación del proyecto de implantación de la PMO

La planificación del proyecto de implantación se presenta con la información en el siguiente Diagrama de Gantt acompañado del presupuesto de la etapa de implantación de la PMO, cuyo valor asciende a \$ 5 300 por el tiempo de 8 semanas de duración de esta fase del estudio. Este valor incluye la remuneración de una persona encargada de las tareas y actividades descritas, material de oficina y capacitación. El tiempo de duración de estas actividades se basa en el tiempo aproximado que el marco de trabajo propone para la culminación de esta fase la misma que va entre 4 a 8 semanas.

La figura 12 muestra las actividades y el tiempo estimado de duración de cada una de ellas, la figura 13 muestra el costo aproximado que representa cada una de las fases requeridas para el proyecto de implantación de la PMO en la empresa.

PLANIFICACION DEL PROYECTO DE IMPLANTACION		DURACION EN SEMANAS												
		1	2	3	4	5	6	7	8					
Fase 1	Evaluación Situación Actual	■												
	Preparación Entrevista al Vicepresidente Administrativo Financiero	■												
	Ejecución de la Entrevista	■												
	Conclusiones de los resultados de la entrevista	■												
Fase 2	Documentación del diseño funcional de la PMO		■	■	■	■	■	■						
	Determinar los cambios en el organigrama		■	■	■	■	■	■						
	Determinar los perfiles de los miembros de la PMO			■	■	■	■	■						
	Definición del responsable de la PMO				■	■	■	■						
	Realización de los roles y responsabilidades de la PMO				■	■	■	■						
Fase 3	Implantación de la PMO							■	■	■	■	■	■	■
	Informe a la alta gerencia							■	■	■	■	■	■	■
	Ejecución de los cambios en la estructura organizacional							■	■	■	■	■	■	■
	Generación de presupuesto para la PMO								■	■	■	■	■	■
	Apertura de la PMO									■	■	■	■	■
	Consolidación del comité de proyectos.										■	■	■	■
	Capacitación a los involucrados de la PMO											■	■	■
	Definición de metodología para la ejecución de proyectos												■	■
Mecanismo de supervisión y soporte de proyectos													■	

Figura 12. Cronograma Implantación PMO

PRESUPUESTO DE IMPLANTACION DE LA PMO		DURACION EN SEMANAS								Valor	
		1	2	3	4	5	6	7	8	Monetario	
Fase 1	Evaluación Situación Actual										1250
	Remuneración Encargado de la Implantación de la PMO										1200
	Suministros, material de oficina y comunicaciones										50
Fase 2	Documentación del diseño funcional de la PMO										1350
	Remuneración Encargado de la Implantación de la PMO										1200
	Suministros, material de oficina y comunicaciones										150
Fase 3	Implantación de la PMO										2700
	Remuneración Encargado de la Implantación de la PMO										1500
	Suministros, material de oficina y comunicaciones										200
	Evento de Capacitación										1000
TOTAL FASE DE IMPLANTACION										5 300	

Figura 13. Presupuesto Implantación PMO

Fase # 1: Evaluación de la situación actual

Para evaluar la situación actual, se realizaron encuestas a las personas encargadas de los proyectos en la empresa Easysoft, que en este caso corresponden a los Líderes de Proyecto en las diferentes Instituciones Financieras que la empresa presta servicios. La encuesta realizada se encuentra en el Anexo 3.

Análisis de la situación actual

En la empresa Easysoft se realizaron 10 encuestas a diferentes funcionarios entre los que se encuentran los Líderes de Proyecto, personal encargado de la ejecución de proyectos y desarrolladores. Los resultados de las mismas se pueden observar en la tabla siguiente:

Tabla 5. Tabulación de Encuesta Situación Actual

Preguntas	Respuestas				
	a	b	c	d	e
1. La organización cuenta con una metodología estándar para la Gestión de Proyectos?	5	2	3	0	0
2. Se han presentado retrasos en la entrega de Proyectos?	0	9	1	0	0
3. Los tiempos asignados a los proyectos son suficientes para la culminación exitosa de los mismos?	2	6	2	0	0
4. Existe un mecanismo de monitoreo y supervisión del avance de los proyectos en la empresa?	2	5	3	0	0
5. ¿Cuál es la metodología de Gestión de Proyectos que conoce o que más ha escuchado?	5	0	0	2	3

Tomando como insumo las preguntas planteadas en la encuesta y la referencia de la observación al trabajo de la mencionada institución se puede mencionar que en la empresa Easysoft se presentan las siguientes características en cuanto a la gestión por proyectos:

1. Se inician demasiados proyectos y se terminan pocos en los plazos establecidos inicialmente.
2. Se hace difícil controlar los costos asociados a los proyectos.
3. Los profesionales involucrados en los proyectos se dedican a tareas relacionadas con corrección de errores provocados en los proyectos por una falla en la gestión de los mismos.
4. Siempre hace falta recursos y tiempo.

Con las respuestas obtenidas de la encuesta planteada al personal de la empresa Easysoft y en base a la metodología de trabajo, se concluye que en la empresa se realiza una gestión de proyectos de forma empírica, a través, de la gestión de una persona que ejerce la coordinación de actividades, pero esa función no es parte de sus responsabilidades. Además la empresa no cuenta con una metodología para la gestión de proyectos, todas las actividades son ejecutadas de manera informal obedeciendo al buen criterio de cada responsable por el desarrollo de software para las instituciones financieras.

Fase # 2: Diseño funcional de la Oficina de Gestión de Proyectos

A continuación se presenta el organigrama que detalla la organización de la empresa integrada la oficina de proyectos:

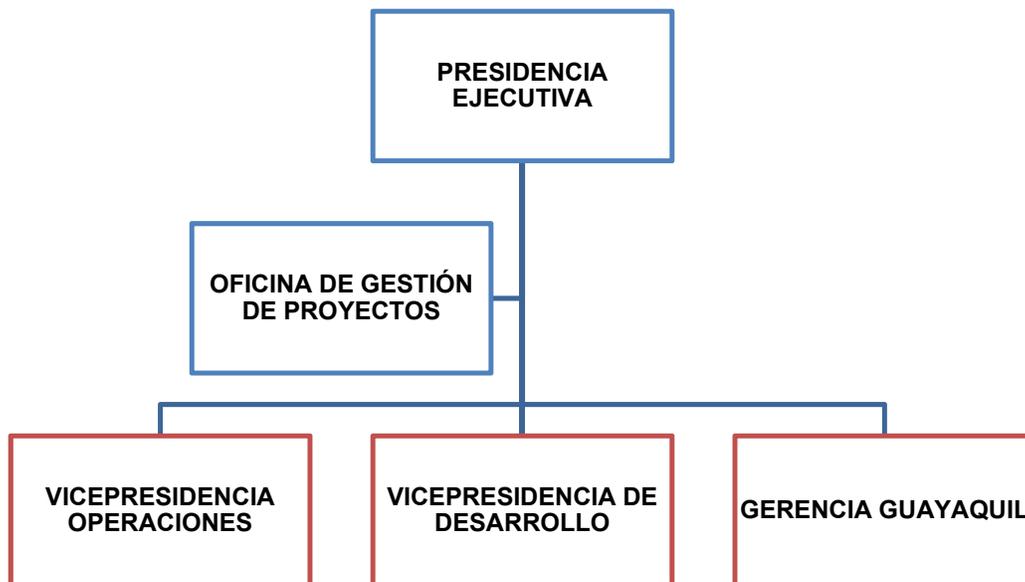


Figura 14. Organigrama PMO Propuesto

Es importante que la Oficina de Gestión de Proyectos sea ubicada en un nivel jerárquico de asesoría (staff) de la Presidencia Ejecutiva, para poder establecer un importante canal de comunicación entre el ejecutor de la toma de decisiones, en este caso, la Presidencia Ejecutiva y la Oficina de Gestión de Proyectos que son los encargados de establecer la metodología de trabajo y necesita tener la autorización respetiva para ejecutar los cambios necesarios en la organización para asegurar la mejor organización de procesos. Además, el canal de comunicación directa entre la Presidencia Ejecutiva y la Oficina de Gestión de Proyectos permite la retroalimentación en la mejora continua en la ejecución de las tareas propias de la empresa Easysoft.

Funciones de la Oficina de Gestión de Proyectos

Con base en las actividades de la empresa Easysoft y las necesidades determinadas en la evaluación y análisis de la situación actual, se considera a las siguientes funciones principales de la Oficina de Gestión de Proyectos:

1. Políticas.- establecer los lineamientos de base para construir la metodología idónea para la empresa.
2. Metodología.- desarrollar las herramientas de medición y control en la gestión y administración de proyectos. Definir estándares para alinear los proyectos en pro de cumplir los objetivos estratégicos de la organización.
3. Capacitación.- definir los mecanismos de capacitación para que los responsables del desarrollo de software conozcan la metodología a implantarse en la empresa.
4. Auditoría.- cumplir con las medidas de aseguramiento de la calidad y cumplimiento de metodología en los proyectos entregados a los clientes.
5. Administración.- controlar a detalle el uso de los recursos de la organización en cada proyecto desarrollado, implementar mecanismos de cumplimiento presupuestario.

Descripción de los perfiles de los miembros de la Oficina Gestión de Proyectos.

La siguiente tabla muestra los perfiles de las personas que conformarán la PMO en la empresa Easysoft.

Tabla 6. Perfiles PMO Easysoft.

Cargo	Perfiles
Gerente de la Oficina de Gestión de Proyectos	Profesional en Administración de Proyectos, título de cuarto nivel y certificación PMI, experiencia de al menos cinco años en la dirección de proyectos
Ejecutivo Diseño Proyectos	Profesional en Administración de Proyectos, Desarrollo de Software y/o Sistemas, título de tercer nivel, experiencia de al menos tres años en la gestión de proyectos
Ejecutivo Administración Proyectos	Profesional en Administración de Proyectos, Finanzas, Economía título de tercer nivel, experiencia de al menos tres años en la administración y control de proyectos

Roles y responsabilidades de la Oficina Gestión de Proyectos

En la siguiente matriz se detalla los roles y responsabilidades de los funcionarios de la Oficina de Gestión de Proyectos que conformarán la PMO de la empresa Easysoft:

Tabla 7. Roles y Responsabilidades PMO Easysoft

Cargo	Rol	Responsabilidades
Gerente de la Oficina de Gestión de Proyectos	Dirección	Responsable de la administración de los proyectos, asegurando el cumplimiento de la metodología establecida y controlando la ejecución presupuestaria
Ejecutivo Diseño Proyectos	Participa en equipo de proyectos	Responsable de proveer la metodología de proyectos en los grupos de trabajo asignados
Ejecutivo Administración Proyectos	Participa en equipos de proyecto	Responsable de evaluar la gestión de cada proyecto en el uso de los recursos provistos por la organización, control de tiempos y presupuestos.

Fase # 3: Implantación de la Oficina de Gestión de Proyectos

La tercera fase de la implantación de la Oficina de Gestión de Proyectos consta de los siguientes componentes:

Informe a la alta gerencia

El proyecto con todos sus componentes debe ser presentado a la Presidencia Ejecutiva de la empresa Easysoft, para que conozca los detalles de cada componente y apruebe la metodología de trabajo en su etapa de implantación, además debe contar con la completa explicación sobre la metodología, técnicas y herramientas que desarrollará la Oficina de Gestión de Proyectos. Es importante, que conste en el informe a la alta gerencia las fechas estimadas de aprobación y posterior apertura de la Oficina de Gestión de Proyectos.

Ejecución de los cambios en la estructura organizacional

Los cambios en la estructura organizacional deben llevarse a cabo en el periodo de tiempo entre la aprobación y apertura de la Oficina de Gestión de Proyectos. Esto con el fin de engranar los procesos necesarios en la transferencia de proyectos actuales y la futura oficina encargada de la coordinación. Éste es un trabajo consensuado entre los involucrados para que no existan limitantes o barreras que produzcan pérdida de información, que a lo posterior afecte la relación interna o con los clientes.

Generación de presupuesto para la Oficina de Gestión de Proyectos

Para que la PMO pueda ser implantada dentro de la empresa Easysoft es necesario la aprobación del presupuesto, esto con la finalidad de contar con todos los recursos económicos, técnicos y humanos previo a la apertura de la oficina, esto para garantizar que la PMO inicie sus funciones dentro de la empresa sin contratiempos.

El presupuesto de la PMO debe contener los rubros de gastos de administración, instalaciones, infraestructura, equipamiento, capacitación y sueldos de los integrantes del equipo del proyecto. La metodología que incluye: protocolos, procedimientos, procesos y manuales debe contar con financiamiento en el presupuesto, para que no existan actividades que sean truncadas por la falta de recursos. Además la generación del presupuesto debe seguir un lineamiento aprobado por la Vicepresidencia Administrativa Financiera. Los datos de sueldos especificados se basó en un análisis y la realización de una observación directa en la empresa de la escala salarial con diferentes roles existentes (Eje: Líderes de Proyecto, Desarrolladores, etc.).

El presupuesto referencial de para la PMO en la empresa Easysoft se muestra en la tabla 8:

Consolidación del Comité de Proyectos

El Comité de Proyectos debe estar conformado por funcionarios con poder de decisión y administración en la empresa Easysoft, los integrantes del comité deben pertenecer a la organización, y es recomendable que cuenten con experiencia en la empresa y no sean funcionarios recién nombrados en sus funciones.

El objetivo inicial del Comité es involucrar a los funcionarios encargados del desarrollo de los proyectos en la actualidad y que exista la mayor eficiencia en el traspaso de las funciones a la Oficina de Gestión de Proyectos. El comité no debe ser una instancia administrativa de la PMO, sino un ente de nivel político para dar fuerza y sustentación a los cambios implementados.

El comité deberá trabajar durante el primer año en conjunto con la PMO para involucrar al personal de las diferentes áreas de la empresa, con la principal estrategia de minimizar los riesgos de pérdida de información en los proyectos o de eliminar cualquier síntoma de desacuerdo entre el personal por considerar a la PMO como un organismo fiscalizador que existe con el fin de controlar el trabajo de sus respectivos departamentos.

Bajo estas premisas, para la empresa Easysoft el Comité de Proyectos estará conformado por los directivos de cada área como se muestra en la figura 15:



Figura 15. Propuesta de Comité de Proyectos

Capacitación a los involucrados

El proceso de capacitación es importante porque permitirá a los funcionarios conocer cuáles son los alcances de la Oficina Gestión de Proyectos y de esta manera eliminar la posible pérdida de satisfacción laboral a causa de descontento interno. La capacitación debe ser integral y personalizada según las funciones que cumpla cada departamento.

Para la capacitación debe estar definida la metodología de trabajo de la PMO, para difundirla con mecanismos teóricos y prácticos con la ejecución de talleres de aplicación usando como insumo los proyectos desarrollados, de esta forma, se puede dilucidar cualquier tipo de duda que pueda generarse en la capacitación.

En la empresa Easysoft se propone la capacitación en dos aristas importantes, la primera contemplará el estudio de la PMO, es decir, enseñar al personal de la empresa las funciones y responsabilidades de la PMO y su interacción con la gestión de los diferentes proyectos, la segunda arista contemplará la capacitación en una metodología de gestión de proyectos. Como posible alternativa de estandarización de la metodología de gestión de

proyectos. En la empresa Easysoft, se propone la guía del PMBOK debido a que en la encuesta de la situación actual realizada se refleja un conocimiento más generalizado por parte del personal con respecto a otras metodologías.

Mecanismos de supervisión y soporte de proyectos

La Oficina de Gestión de Proyectos debe mantener procesos de supervisión y soporte constantes, para que exista la evaluación periódica de la funcionalidad de la PMO y así poder incorporar comentarios y mejoras que puedan aportar los involucrados, con esto se pretende enriquecer la metodología inicial establecida con nuevos parámetros que un inicio se pueden pasar por alto.

La primera etapa de la supervisión y soporte será la más crítica, porque los funcionarios deben adaptar su ritmo de trabajo a los nuevos procesos establecidos por la PMO.

El soporte que se brindará en la empresa Easysoft será realizado por el personal que conforme la PMO, posterior a la capacitación es necesario un acompañamiento al personal para que incluyan todas las herramientas de gestión en los proyectos en los que se encuentren a su cargo.

Para este punto se propone que en la empresa Easysoft se implemente una base de conocimiento en un ambiente web para facilidad de acceso (Wiki), la misma que puede ir alimentándose con nuevas preguntas,

respuestas y que pueden ser comunes para todo el personal de gestión de proyectos.

Planificación y definición de la gestión de la comunicación en el proyecto

Como lo menciona González (2009), “la información reduce el impacto negativo del cambio”, el flujo de comunicación se utiliza para definir una estrategia de comunicación efectiva que permita obtener mayores resultados positivos. De esta forma se ha construido la siguiente matriz que expone los detalles de la comunicación en la Oficina de Gestión de Proyectos:

Tabla 9. Comunicación del Proyecto de Implantación de PMO.

Tipo	Involucrados	Frecuencia	Responsable	Objetivo	Actividades
Reunión de trabajo por proyecto	Grupo de trabajo del proyecto	Semanal	Ejecutivo Diseño Proyecto	Establecer detalles del avance del proyecto	Información por parte de los responsables
	Ejecutivo Diseño Proyectos				
	Gerente PMO				
Reunión de investigación	Grupo de trabajo del proyecto	Bajo solicitud	Grupo de trabajo del proyecto	Conocer necesidades puntuales que dificultan el desarrollo del proyecto y requieren de mayor investigación	Presentación oral y escrita de los detalles de cada caso
	Ejecutivo Diseño Proyectos				
Informe de temas urgentes	Grupo de trabajo del proyecto	Según requerimiento	Grupo de trabajo del proyecto	Informar sobre temas pendientes y/o que requieran atención especial en base a requerimiento de tiempo	Presentación de documentación de justificación e informe de los responsables
	Ejecutivo Diseño Proyectos				
	Gerente PMO				

Continua →

Reunión de Comité de Proyectos	Gerente PMO	Mensual	Gerente PMO	Informar avances y aprobaciones de cambios en el desarrollo de los proyectos	Documentos y presentación oral
	Comité de Proyectos				

3.5.1.4. Actividad 4: Presentación de la Propuesta y obtención de la aprobación por parte de la Alta Dirección

El punto neurálgico para el éxito de la Oficina de Gestión de Proyectos es el apoyo decisivo en todas sus etapas por parte de la Alta Dirección, entendiéndose, este último término, por las instancias organizacionales donde se toman las decisiones sobre la ejecución de cambios importantes en la empresa, como son: Consejo Directivo y Presidencia Ejecutiva.

Bajo esta premisa, se planificó la presentación de la propuesta al Presidente Ejecutivo por ser esta instancia quien aprueba los diferentes proyectos a realizarse dentro de la empresa, como medio de socialización de dicha propuesta se optó por la realización de una reunión de trabajo en la empresa Easysoft, en la que intervienen la Presidencia Ejecutiva, Patrocinador del proyecto y personal encargado de la implantación de la PMO. Para la coordinación de esta reunión se contó con el apoyo activo del Patrocinador del proyecto.

La propuesta fue presentada al Presidente Ejecutivo y se mencionó los puntos importantes del proyecto, los mismos que fueron tratados a lo

largo del presente documento. Los ítems presentados se listan a continuación:

- Problemática Detectada en la empresa en cuanto a la gestión de proyectos.
- Objetivos de la PMO dentro de la empresa como alternativa de solución.
- Funciones que cumplirá la PMO en la empresa.
- Beneficios a Obtener con la implantación de la PMO.
- Estructura de la PMO y equipo de trabajo identificado.
- Costos de Implantación y Funcionamiento de la PMO.

Con la presentación de la propuesta a la Alta Dirección de la empresa se pretende conseguir las siguientes condicionantes:

- 1. Compromiso desde los niveles superiores a los inferiores.** la implantación de la Oficina de Gestión de Proyectos es un punto estratégico en la organización por lo que debe contar con el respaldo de las instancias directivas para que se pueda expandir el compromiso al resto de la organización.
- 2. Integración de los procesos comunes.** Ejecutar una economía de escala en la implantación de la PMO para determinar actividades comunes existentes y maximizar la utilización de recursos de la organización.

3. **Normalización de la herramienta a utilizar en la Gestión y Dirección de proyectos.** exponer a la Alta Dirección la necesidad de las herramientas necesarias para ejecutar las actividades.
4. **Compromiso a nivel de presupuesto para promover la formación y entrenamiento en la cultura de Dirección y Gestión de Proyectos.** todos los cambios presentados y por ejecutar necesitan el financiamiento con el respectivo presupuesto aprobado por la Alta Dirección.

Una vez finalizada la presentación es importante obtener la aprobación por parte de la Presidencia Ejecutiva para la organización de la presentación a los demás niveles de la organización. El acta de reunión se adjunta en el Anexo 4.

3.5.1.5. Actividad 5: Presentación de la Propuesta y aprobación de todos los niveles de la Organización

Con la aprobación de la propuesta por parte de la Alta Dirección, es necesario comunicar a todos los niveles organizacionales los cambios que serán implementados con la creación de la PMO, de esta forma, se elimina cualquier tipo de rumores o falsas informaciones sobre los alcances de la nueva estructura, porque pueden existir criterios contrarios a la implantación de la PMO por razones profesionales y/o personales.

Para este cometido es importante seguir los siguientes pasos:

1. Comunicar la aprobación por parte de la Alta Dirección. La aprobación de la Alta Dirección es una actividad de mucha importancia para la ejecución del proyecto, logrado este compromiso es importante que todo el personal de la empresa conozca que la propuesta de proyecto fue presentada a esa instancia y que se cuenta con el compromiso de la Alta Dirección para la puesta en marcha del proyecto de PMO. Tomando en cuenta que la empresa cuenta con varias localizaciones y que el trabajo del personal es realizado generalmente en las instalaciones de los clientes se optó por realizar un formato digital en el cual se presenta los puntos tratados y aprobados por la Presidencia Ejecutiva.

2. Realizar reuniones informativas a través de los mecanismos y canales de comunicación internos. La empresa Easysoft cuenta con varios canales de comunicación internos, uno de los cuales se basa en el correo electrónico implementado en la empresa, aprovechando esta funcionalidad y considerando que este medio es altamente difundido dentro de la empresa se realizó un informativo y se lo envió por este medio a todo el personal, el informativo contiene los siguientes puntos:

- Antecedentes del proyecto de implantación de PMO y aprobación por la Presidencia Ejecutiva.

- Objetivos de la PMO dentro de la empresa como alternativa de solución.
- Funciones que cumplirá la PMO en la empresa.
- Beneficios a Obtener con la implantación de la PMO.

El informativo diseñado para la comunicación del proyecto de implantación de la PMO se adjunta en el Anexo 5.

CAPITULO IV

4.1. Conclusiones

- La empresa Easysoft de acuerdo al diagnóstico establecido ha tenido un crecimiento en cuanto a la cantidad de proyectos que maneja, sin embargo el área de proyectos no ha sido desarrollada adecuadamente, evidenciándose carencias en la gestión de los mismos ya que no se puede monitorear el avance y la correcta ejecución de las actividades de cada uno de ellos en los tiempos previstos.
- En la Empresa el manejo los proyectos está basada en la experiencia con la que cuenta cada líder de proyecto, esta forma de dirección y gerencia en un inicio no causó problemas pero al presentarse una mayor demanda y manejarse proyectos de manera simultánea se evidenció la falta de un correcto mecanismo de gestión.
- La Empresa no dispone de un área específica para la gestión de proyectos, de igual forma se ha evidenciado que los problemas presentados por falta de gestión son de conocimiento de todo el personal.
- En la empresa Easysoft el 15% de los proyectos registran entregas a destiempo lo que se traduce en un incremento en el costo del proyecto para la empresa debido al aumento de horas – hombre

utilizadas, multas por atrasos en entregas y una utilización ineficiente de los recursos.

- Según el diagnóstico de la situación actual se puede deducir que la necesidad de una oficina de proyectos es necesaria. La metodología de gerencia de proyectos que se ajusta a la empresa Easysoft es la recomendada por el PMI (*Project Managment Institute*) donde se define las pautas para la Dirección de Proyectos, se especifica los procesos que intervienen en cada etapa del mismo y define la relación entre dichos procesos y los presenta a modo de mejores prácticas.
- De los tres tipos o variantes de PMO existentes la que se puede adoptar de mejor manera a la empresa Easysoft es la *Torre de Control* debido a que en este tipo de PMO el grado de control es de nivel medio, lo que permitirá que se proporcione un soporte y consultoría a los proyectos de la empresa y adicionalmente la PMO se encargará de asegurar el uso de la metodología, herramientas y mecanismos de gobernabilidad en Easysoft. El tipo de PMO de *Pool de Recursos* donde la PMO asume toda la dirección y control de los proyectos no es factible como primera fase de la implementación ya que se debe alcanzar ciertos niveles de madurez previos en la organización considerando que existen procesos de mejora.
- La mediana y baja administración y evaluación de los proyectos que se realizan en la empresa y por estar en diferentes lugares físicos a

nivel nacional, genera la búsqueda de objetivos que no están alineados con la estrategia de la empresa, por ende no genera el valor agregado necesario a la organización y provoca inversiones mal logradas o innecesarias.

- La empresa Easysoft cuenta con un área ubicada en la oficina Matriz en la que se propone la posible ubicación de la PMO, adicionalmente se cuenta con profesionales que tienen el rol de líderes de proyectos donde se implementan los productos de la empresa por lo que se concluye que operativamente es factible la creación de una PMO.
- Como parte de la metodología se presentó a la Alta Dirección de la empresa Easysoft la propuesta de implantación que contempla la información del costo de implantación del proyecto que fue aprobada por la Presidencia Ejecutiva, y se determinó que económicamente el proyecto es viable al contar con el presupuesto y el respaldo de la Alta Dirección.
- La empresa Easysoft ha realizado las inversiones para adquirir la infraestructura tecnológica necesaria para interconectar la matriz con las distintas sucursales de la organización a nivel nacional, adicionalmente ha robustecido su centro de cómputo. Por tal motivo el hecho de necesitarse software o hardware para la implementación de una PMO no sería técnicamente un impedimento para su realización.

- En la empresa Easysoft existe los recursos técnicos, operativos y económicos para la implementación de una PMO.

4.2. Recomendaciones

- Recomendar al Patrocinador del proyecto que lidere el proceso de implantación de la PMO en base al marco de trabajo usado en el presente estudio, monitoreando el avance en cada una de las fases, con la finalidad de lograr los objetivos empresariales y que permita a la empresa mejorar la gestión de sus proyectos.
- Definir planes de capacitación para el personal que lidera los diferentes proyectos para generar en ellos destrezas en la dirección de proyectos.
- Que se defina como método de comunicación una intranet institucional con la finalidad de informar de las metodologías a usar para la gestión de proyectos, avances de los mismos, documentación, plantillas para entrega de informes, noticias importantes y demás información de interés para la organización.
- Que se adopte la Torre de Control como tipo de PMO dentro de la empresa Easysoft debido a que es la más adecuada y se ajusta a las necesidades actuales y se encargará de estandarizar las políticas y

metodologías a ser usadas para la gestión de los proyectos en todo el ciclo de vida de los mismos.

- Continuar el estudio para la implantación de la PMO a nivel de Factibilidad.

Bibliografía

- Casy, W., & Peck, W. (2001). *Choosing the right PMO setup*. PM Network.
- CIO. (s.f.). *www.cio.com*. Obtenido de <http://www.cio.com/topic/3202/PMO>
- CMMI Institute. (s.f.). *CMMI Dev Training*. Recuperado el 03 de 03 de 2014, de <http://cmmiinstitute.com/cmml-solutions/cmml-for-development/cmml-dev-training/>
- González, A. A. (2009). *Cómo implantar una Oficina de Gestión de Proyectos (OGP) en su Organización*. Madrid, España: Vision Libros.
- Ibid. (2010). *Adaptacion de ITIL*.
- IT Process Maps. (s.f.). *Wiki*. Recuperado el 29 de 10 de 2013, de Wiki de ITIL: http://wiki.es.it-processmaps.com/index.php/ITIL_Transici%C3%B3n_del_Servicio
- James, J. y. (2009). *Administración Exitosa de Proyectos*.
- Kerzner, H. (1996). *The Growth and Maturity of Modern Project Management*. Boston.
- Mellon, C. (2006). *Adaptación de CMMI for Development*. USA.
- Mullally, M. E. (s.f.). *PMO Success Measures*. Obtenido de www.ganttthead.com/article/1,1380,130631,00.
- Oficina de Gerencia de Proyectos: Teoría y práctica. (2002). *Revista Espacios*, www.revistaespacios.com/a02v23n02/02230251.html.
- Parodi. (2001). *El Lenguaje de los Proyectos - Gerencia Social. Diseño, Monitoreo y Evaluación de Proyectos Sociales*.
- PMI. (2008). *Project Management Body of Knowledge, 4 ed USA*.
- PMO. (s.f.). *Servicio PMO - DocIRS*. Obtenido de http://www.docirs.cl/pmo_docirs.htm
- Preinversion, I. N. (s.f.). *Manual de PreInversion (INP)*.
- Project Management Body of Knowledge. (s.f.). *Guía Pmbok 5ta Edicion*.
- Project Management Body of Knowledge, 4 ed USA*. (2008).
- Project Management Institute. (2009).
- Proyectos, O. d. (s.f.). *Gestion normalizada de TI*. Obtenido de <http://blog.logaxis.com/index.php/gestion-proyectos/oficinas-de-gestion-de-proyectos-pmo-i-que-son/>

Sally, B. (2000). Project offices in practice. *Project Managment Journal*, 4-7.

TenStep. (s.f.). *www.tenstep.com.ec*. Obtenido de <http://www.tenstep.ec/Academy/>

Thompson, J. (2009). *todosobreproyectos*. Obtenido de <http://todosobreproyectos.blogspot.com/2009/04/estudio-de-prefactibilidad.html>

Thompson, J. (s.f.). *TODO SOBRE PROYECTOS*. Recuperado el 10 de 01 de 2014, de *TODO SOBRE PROYECTOS*: <http://todosobreproyectos.blogspot.com/2009/04/estudio-de-prefactibilidad.html>

Zomer, R. (2007). *Manual de trabajo de campo para estudios de prefactibilidad y factibilidad*.

