

## Maestría en

# GESTIÓN DE PROYECTOS

Trabajo de grado previa a la obtención de  
título de Magister en Gestión de  
Proyectos.

### AUTORES:

Verónica Natalia Castro Villagómez  
Andrea Estefanía Toaquiza Garzón  
Silvana Elizabeth Oyos Acurio  
Xavier Mauricio Castro Villagómez  
Walter Santiago Molina Araujo

### TUTORES:

DBA. José Luis Mercader  
Mgt. Carlos Luis Calderón

Análisis y Diseño de una Oficina de Gestión de Proyectos  
(PMO) para la empresa TELCONET S.A.

## CERTIFICACIÓN

Nosotros, Verónica Natalia Castro Villagómez, Andrea Estefanía Toaquiza Garzón, Silvana Elizabeth Oyos Acurio, Xavier Mauricio Castro Villagómez, Walter Santiago Molina Araujo, declaramos que somos los autores exclusivos de la presente investigación y que ésta es original, auténtica y personal. Todo los efectos académicos y legales que se desprendan de la presente investigación serán de nuestra sola y exclusiva responsabilidad.

Cedemos nuestros derechos de propiedad intelectual a la Universidad Internacional del Ecuador (UIDE), según lo establecido en la Ley de Propiedad Intelectual, reglamento y leyes.

---

Firma del graduado  
Verónica Natalia Castro Villagómez

---

Firma del graduado  
Andrea Estefanía Toaquiza Garzón

---

Firma del graduado  
Silvana Elizabeth Oyos Acurio

---

Firma del graduado  
Xavier Mauricio Castro Villagómez

---

Firma del graduado  
Walter Santiago Molina Araujo

Yo, José Luis Mercader y Carlos Calderón declaro que, personalmente conozco que los graduandos: Verónica Castro, Andrea Toaquiza, Silvana Oyos, Xavier Castro, Santiago Molina, son los autores exclusivos de la presente investigación y que ésta es original, auténtica y personal de ellos.

---

Firma del tutor  
DBA. José Luis Mercader

---

Firma del tutor  
Mgt. Carlos Luis Calderón

## **DEDICATORIA**

"Dedicamos este proyecto de titulación a todas las personas que han sido parte fundamental de nuestro camino académico y personal. A nuestras familias, por su apoyo inquebrantable y amor incondicional. A nuestros profesores y mentores, por su valiosa orientación y sabios consejos. ¡Gracias por ser parte de este emocionante capítulo en nuestras vidas!"

### **AGRADECIMIENTOS**

“Extendemos nuestra gratitud a todos aquellos que, de una forma u otra, nos han inspirado y motivado en este camino para conseguir nuestro título. Este logro es el resultado de un esfuerzo colectivo y el reflejo del apoyo y la colaboración de cada uno de los miembros de este equipo, Verónica Castro, Andrea Toaquiza, Xavier Castro, Silvana Oyos, Santiago Molina”.

## ÍNDICE

<b>1. ANÁLISIS SITUACIONAL</b> .....	10
<b>1.1 Introducción</b> .....	10
<b>1.2 Problema de Investigación</b> .....	11
<b>1.3 Misión</b> .....	12
<b>1.4 Visión</b> .....	12
<b>1.5 Valores</b> .....	12
<b>1.6 Objetivos</b> .....	13
<b>1.7 Telconet S.A</b> .....	13
<b>1.8 Contexto Actual</b> .....	14
<b>2. PROPUESTA DE MEJORA</b> .....	15
<b>2.1 PMO</b> .....	15
<b>2.2 Análisis de implementación de una PMO</b> .....	18
<b>2.3.1 Creación</b> .....	20
<b>2.3.2 Reestructuración</b> .....	22
<b>2.3.3 Costos de la reestructuración</b> .....	25
<b>3. RESULTADOS</b> .....	27
<b>3.1 Indicadores</b> .....	27
<b>3.2 Resultados esperados</b> .....	28
<b>4. CONCLUSIONES</b> .....	29
<b>5. RECOMENDACIONES</b> .....	30

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1: PMO de Control</b> .....	20
<b>Figura 2: Fases de creación de la PMO propuesta</b> .....	21
<b>Figura 3: Portafolio de clientes</b> .....	23
<b>Figura 4: Estructura organizacional actual Jefatura de Proyectos</b> .....	23
<b>Figura 5: Estructura organizacional actual Jefatura de Planificación y Logística</b> .....	24
<b>Figura 6: Estructura propuesta</b> .....	25

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1: Valores del equipo .....</b>	<b>12</b>
<b>Tabla 2: Costos actual estructura.....</b>	<b>25</b>
<b>Tabla 3: Costo de la nueva estructura .....</b>	<b>26</b>
<b>Tabla 4: Indicadores Propuestos .....</b>	<b>27</b>

## RESUMEN

La siguiente propuesta de proyecto para la empresa Telconect S.A, evalúa el análisis y diseño de una oficina de proyectos (PMO), con el propósito de establecer un proceso estratégico que permita mejorar la eficiencia y eficacia en la gestión de proyectos.

A través de la reestructuración organizacional de dos áreas operativas: Proyectos y Planificación y Logística, alineados bajo las directrices de la Gerencia Nacional de Proyectos, optimizando recursos y personal para la ejecución de las diferentes actividades, mediante una comunicación efectiva con las partes interesadas tanto internas, como externas.

La PMO pretende ser una estructura centralizada que permita mejorar los proyectos alineándolos con los objetivos estratégicos de la empresa. Al estandarizar los procesos e implementar las mejores prácticas de gestión de proyectos, mejorado significativamente la eficiencia operativa, y evolucionando para adaptarse a las necesidades cambiantes del entorno. Esto significa una ejecución de proyectos más eficiente, entregas a tiempo y un control de costos más estricto.

La Gerencia de Proyectos permitirá visibilidad y el control de los proyectos manejados por toda la organización, donde la PMO proporcionará una plataforma para la identificación oportuna de los diferentes problemas que se puedan presentar, minimizando los riesgos y el impacto por el incumplimiento de los mismos.



## **ABSTRACT**

The following project proposal for the company Telconect S.A, evaluates the analysis and design of a project office (PMO), with the purpose of establishing a strategic process that allows improving efficiency and effectiveness in project management.

Through the organizational restructuring of two operational areas: Projects and Planning and Logistics, aligned under the guidelines of the National Project Management, optimizing resources and personnel for the execution of different activities, through effective communication with both internal stakeholders, as external.

The PMO pretend to be a centralized structure that allows projects to be improved by aligning them with the company's strategic objectives. By standardizing processes and implementing project management best practices, we significantly improved operational efficiency, and evolved to adapt to the changing needs of the environment. This means more efficient project execution, on-time deliveries and tighter cost control.

Project Management will allow visibility and control of the projects managed by the entire organization, where the PMO will provide a platform for the timely identification of the different problems that may arise, minimizing the risks and impact due to non-compliance.

## **1. ANÁLISIS SITUACIONAL**

### **1.1 Introducción**

TELCONET S.A. es una empresa ecuatoriana con una impresionante trayectoria de más de veintiocho años en el sector de tecnología. Lo que distingue es su constante compromiso con la innovación y la excelencia tecnológica. La empresa ha construido una sólida plataforma e infraestructura de Fibra Óptica de altísimo nivel de capilaridad, que le permite ofrecer soluciones de conectividad de primer nivel. Esta infraestructura robusta es la base de su éxito en el desarrollo de negocios, tanto en Ecuador como en otros países de Latinoamérica, como Panamá, Guatemala y Colombia.

En el entorno empresarial actual, la gestión efectiva de proyectos es crucial para el éxito y la competitividad de las organizaciones. Una de las estrategias más utilizadas para mejorar la gestión de proyectos es la implementación de una Oficina de Gestión de Proyectos (PMO). La PMO proporciona una estructura centralizada para la gestión y supervisión de proyectos, y se ha demostrado que mejora la integración y la toma de decisiones en una organización.

El problema identificado es la discreción con la que cada uno de los diferentes departamentos manejan proyectos internos para nuevos desarrollos o automatización de procesos así como también proyectos relacionados con clientes en la implementación de soluciones integrales de Telecomunicaciones, esta forma de manejo independiente dificulta la visualización, seguimiento y control efectivo de todos los proyectos, lo que genera una falta de alineación entre los proyectos y los objetivos estratégicos de la organización.

Para abordar este problema, se propone el análisis y diseño de una oficina de proyectos PMO que permita la definición de políticas, procesos, procedimientos y la estandarización de la metodología. Así como las herramientas que permitan una gestión más eficaz, la formación y capacitación de los miembros del equipo, la supervisión y seguimiento de los proyectos en curso y la gestión del portafolio de proyectos (Sierra, 2017b).

Este estudio tiene como objetivo brindar información valiosa sobre la implementación de una PMO en TELCONET S.A, y aumentar la eficiencia al eliminar duplicación de esfuerzos reduciendo procesos innecesarios en la toma de decisiones y la resolución de problemas.

## **1.2 Problema de Investigación**

Telconet S.A es una empresa que se dedica a la ejecución de proyectos en los sectores público y privado, así como a proyectos internos relacionados con telecomunicaciones. Actualmente, la empresa enfrenta desafíos en la gestión de recursos y procesos debido a la falta de una estructura de proyectos.

Con lo antes mencionado, es necesario plantearse la siguiente pregunta investigación:

***¿El diseño de una PMO para la empresa TELCONET S.A. podrá mejorar la integración y la toma de decisiones de la gestión de proyectos al proporcionar una estructura estandarizada?***

Sí, porque ayudaría a superar la gestión aislada entre departamentos al proporcionar un enfoque estructurado y centralizado para la gestión de proyectos. Además, facilitaría la colaboración, mejoraría la eficiencia y aseguraría que los proyectos estén alineados con los objetivos estratégicos de la organización. La PMO actúa como un catalizador para la mejora continua en la gestión de proyectos y contribuye a la sinergia y la eficacia general de la empresa.

El análisis y diseño adecuado de una PMO tiene el potencial de mejorar significativamente la eficiencia en la gestión de proyectos. Al establecer una PMO, se pueden estandarizar los procesos y prácticas de gestión de proyectos, lo que permite una mayor consistencia y control en todas las iniciativas de la organización. Según un estudio realizado por Johnson y Brown (2020), se observó que las organizaciones que implementaron una PMO lograron una mejora del 20% en la eficiencia de la gestión de proyectos, lo que resultó en una reducción de los costos y tiempos de entrega (Johnson, A., & Brown, 2020).

### 1.3 Misión

Desarrollar un proyecto aplicado en la empresa TELCONET S.A que permita diseñar una oficina de PMO para establecer y promover las mejores prácticas de gestión de proyectos, con la facultad de que se pueda replicar en cualquier empresa que lo requiera.

### 1.4 Visión

Llegar a cumplir los objetivos de este proyecto de manera eficaz y eficiente en los plazos establecidos, alineados con los valores y principios.

### 1.5 Valores

<b>VALORES DEL EQUIPO</b>	
<b>VALOR DEL EQUIPO</b>	<b>AL PROYECTO</b>
<b>Honestidad</b>	Usar la verdad como herramienta para ganar confianza y credibilidad dentro del grupo.
<b>Calidad</b>	Cumplir con todos los parámetros establecidos.
<b>Comunicación abierta</b>	Receptar de la mejor manera todas las opiniones del grupo.
<b>Compromiso</b>	Cumplir con todas las responsabilidades asignadas de forma oportuna.
<b>Colaboración</b>	Aportar con nuestros conocimientos para la resolución de conflictos y desarrollo del proyecto.
<b>Puntualidad</b>	Respetuosos con los plazos programados y con el tiempo de los integrantes del grupo.
<b>Predisposición</b>	Mantener siempre actitud positiva y espíritu colaborativo.
<b>Trabajo en equipo</b>	Compartir conocimientos y experiencias para buscar soluciones conjuntas.
<b>Innovación</b>	Aplicar herramientas sugeridas en esta Maestría, individuales y las aportadas en equipo.
<b>Integridad</b>	Respetar la propiedad intelectual.

*Tabla 1: Valores del equipo*

## 1.6 Objetivos

### Objetivo general:

Analizar y diseñar una oficina de gestión de proyectos (PMO) para la empresa Telconet S.A.

### Objetivos específicos:

- Rediseñar la estructura organizacional de los departamentos involucrados, para lograr simplificar la gestión mejorando la comunicación y la satisfacción del cliente, al evitar la confusión que puede surgir cuando múltiples personas o equipos se involucran en la gestión de un cliente o proyecto.
- Aumentar la eficiencia al eliminar duplicación de esfuerzos y reducir procesos innecesarios en la toma de decisiones y la resolución de problemas.
- Asegurar que las fases se completen en los plazos previstos y que se alcancen los objetivos establecidos para un proyecto o servicio.

## 1.7 Telconet S.A

Telconet S.A, es una empresa con 28 años de trayectoria en la industria de las telecomunicaciones en el Ecuador. Sus principales servicios son el desarrollo de soluciones tecnológicas de Network, Connectivity, Cloud, Security, Collaboration, Electronic Security y Transit para el segmento corporativo, basados en una sólida plataforma e infraestructura de Fibra Óptica.

Participando en el 80% de proyectos de implementación privada en sus diferentes industrias: banca, comercio, educación, salud, entre otras. También, participa en el sector público a

través de la SERCOP, brindando todos los servicios de conectividad como: servicios de internet, servicios de datos, servicios en data center, redes inalámbricas (wifi), etc.

Actualmente, es la empresa líder en telecomunicaciones en el país, cuenta con cinco mil empleados a nivel nacional en diferentes especialidades que aportan con el desarrollo e implementación de proyectos tanto a nivel nacional e internacional.

Los mercados actuales demandan tener una formalidad en metodología de gestión de proyectos determinados a través de términos de referencia para el sector público y privado.

### **1.8 Contexto Actual**

En la actualidad, la empresa Telconet S.A, cuenta con tres áreas: Comercial Administrativa, Planificación y Logística, y Proyectos. Es decir, una estructura funcional, en donde cada uno de estos departamentos se desarrollan de manera independiente, reportando sus resultados o avances a sus respectivas jefaturas.

Esto ocasiona el desconocimiento de la fase preparatoria en contratación pública y la preventa en el sector privado. Como resultado de esto, no existe una integración de los procesos que ejecuta cada departamento, actuando de manera aislada, sin una buena optimización de recursos, esfuerzos paralelos y cliente desinformado.

Por lo tanto, se busca unificar la estructura de los proyectos desde la fase de inicio hasta la fase de cierre, desde la venta hasta la activación donde se incluye preventa, gestión de instalaciones, gestión de proyectos, atención al cliente, entrega de servicios, mantenimiento y cierre de contratos. Centralizada en una oficina de proyectos (PMO), que puede ser una persona o un equipo que se encarga de responder a las consultas y es el responsable de gestionar y coordinar todas las interacciones o tareas relacionadas con un cliente, proyecto o servicio específico.

## 2. PROPUESTA DE MEJORA

### 2.1 PMO

“El acrónimo “PMO”, puede referirse a una oficina de dirección, de portafolios, programas y proyectos. La oficina de dirección de proyectos (PMO) representa una estructura de gestión que estandariza los procesos de gobernanza relacionados con el proyecto y facilita el intercambio de recursos, herramientas, metodologías y técnicas” (*PMBOK Guide Seventh Ed*, 2021, p.306).

La implementación de una oficina PMO nos permitirá conocer el grado de avance en la gestión de proyectos, desarrollando un conjunto de procesos que se logran a través de la aplicación de metodologías para lograr una orientación correcta de los proyectos, todo esto se puede llevar a cabo si se tiene la aceptación de cada una de las fases del ciclo de vida del proyecto, un ejemplo son las áreas de conocimiento de la Guía PMBOOK Séptima Edición. Si la empresa tiene un nivel organizacional alto en su oficina de gerencia de proyectos le permite crecer de manera más rápida y eficiente, mejorando a través del tiempo, aumentando el porcentaje de éxito, así se evita no alcanzar los hitos planteados en los proyectos debido a la falta de seguimiento, monitoreo y control (Rodríguez, 2019).

Para lograr sostenibilidad en el mercado, las empresas deben permanentemente estar innovando para desarrollar bienes y servicios escalables y con aceptación por parte de los consumidores; pero esto, solo se consigue a través de la ejecución de proyectos alineados a los objetivos estratégicos de sus clientes sin perder de vista sus propios objetivos. Por tal motivo es importante resaltar que, mejorar la gestión de los proyectos, es un proceso gradual que las organizaciones a medida que alcanzan mayores niveles de madurez con el apoyo de una PMO (Project Manager Office), también conocida como Oficina de Gestión/Gerencia de proyectos (Zambrano, 2017).

Una oficina de proyectos permite evaluar el desempeño de los proyectos que se llevan a cabo dentro de las empresas, así como aplicar iniciativas de mejora continua para diseñar, desarrollar e implementar metodologías adaptables a cada industria, que garantizarán el éxito y cumplimiento de un proyecto utilizando un enfoque integrado en todo el negocio (Hubbard & Bolles, 2015).

Una PMO pone a disposición tres funciones de apoyo clave dentro de una empresa (Hubbard & Bolles, 2015):

- **Hacia abajo:** dar apoyo a los gerentes de proyectos.
- **Horizontal:** informar sobre el estado del proyecto y coordinar a organizaciones internas y externas.
- **Vertical:** facilita la estructura de gobierno de la empresa.

Es necesario reconocer a la PMO como una unidad de negocio independiente que funciona al más alto nivel de la empresa (Hubbard & Bolles, 2015). Esto permitirá que el gerente de proyecto designado de la PMO, tenga la autoridad y autonomía para establecer, monitorear y asignar los recursos necesarios para una gestión de proyectos eficaz dentro de la organización.

Hay el supuesto de que no existe un único tipo de PMO que cubra con todas las necesidades de la empresa, ya que diferentes tipos de PMO solucionan diferentes problemas dentro de la organización. Para determinar el modelo correcto se debe conocer claramente el nivel de madurez, la gobernanza, el modelo de negocio y la cultura organizacional (Amendola et al., 2017). Para esto se tienen los siguientes tipos:

### **Tipos de PMO**

Para comprender su importancia dentro de una organización, es necesario considerar el tipo de oficina PMO. Este tipo de oficina se describe como:

- **De Apoyo.** La PMO actúa como asesora del proyecto proporcionando plantillas, mejores prácticas, capacitación, acceso a información y conocimientos de otros



proyectos. Este tipo de PMO actúa como un repositorio de proyectos y ejerce un grado de control reducido (Sierra, 2017).

- **De control.** Una PMO controladora brinda apoyo y permite cumplir los objetivos de diversas maneras. Esto incluye la implementación de marcos y metodologías de gestión de proyectos a través de plantillas, formularios y herramientas de gobernanza específicos. Esta PMO ejerce un nivel moderado de control (Sierra, 2017).
- **Directiva.** Una PMO directiva controla portafolios, programas y proyectos, y está alineada a los objetivos estratégicos. Estas PMO ejercen un alto grado de control (Sierra, 2017).

### **Ventajas:**

- **Definir estándares,** uno de los pilares esenciales en la formación del PMO es la aplicación de metodologías y herramientas gerenciales usadas para la administración y gestión de proyectos. Para hacerlo, los PM se apoyan en estándares internacionales como el establecido por el Project Management Institute (PMI)®, que permite iniciar y finalizar proyectos ejecutando satisfactoriamente cada uno de los procesos del ciclo de vida (Mintz et al., 2003).
- **Establecer métodos de gestión,** el PM y su equipo serán los encargados de establecer la metodología para cada proyecto, dependiendo del tipo de tarea que se vaya a abarcar (Mintz et al., 2003).
- **Supervisar los proyectos,** el PM o responsable de la Oficina de Gestión de Proyectos será el encargado de auditar estos trabajos y creará un marco de trabajo común para todos los directores de proyecto. Por lo tanto, se ocupa de gestionar y centralizar el resultado del trabajo de los responsables de cada uno de los proyectos que lleva a cabo la empresa (Mintz et al., 2003).

- **Hacer frente a los conflictos entre proyectos.** A veces se producen conflictos entre dos o más proyectos que gestiona la empresa. El responsable de la Oficina de Gestión de Proyectos deberá saber tomar decisiones acerca de cuál es más prioritario, cuál es más urgente o cuál es más importante y destinar a ellos los recursos adecuados (Mintz et al., 2003).
- **Gestionar los recursos.** El tiempo, el presupuesto asignado, la mano de obra o el material son algunos de los recursos que el PM deberá tener en cuenta a la hora de planificar un proyecto. Además, si conforme se enfoca en la optimización de recursos evitando desperdicios y re trabajos (Mintz et al., 2003).

## 2.2 Análisis de implementación de una PMO

Los beneficios que obtienen las empresas al implementar una PMO se centran en mejorar la competitividad, el posicionamiento, el conocimiento del mercado y la confianza de los clientes y partes interesadas. De igual forma, crean nuevas oportunidades de negocio que representan ingresos futuros para la organización.

En este caso, en la empresa Telconet S.A, se ha identificado la necesidad de implementar una PMO que gestione portafolios, programas y proyectos, coordinando actividades entre sí y optimice los recursos principalmente de las áreas de: Comercial Administrativa, Planificación y Logística, y Proyectos. Se busca la reestructuración de estos departamentos bajo la estructura de gerencia de proyectos que permita que los proyectos sean ejecutados en tiempo y en forma eficaz y eficiente.

La implementación de la PMO, permitirá una mejora continua de los procesos, eficiencia en el uso de los recursos, funciones bien definidas, autoridad para tomar decisiones, y evitar niveles de escalamiento innecesario impulsando al éxito y crecimiento de la organización. Además, se contará con personal certificado y calificado que garantizará el compromiso de todos los involucrados en la gestión de proyectos.

El tipo de PMO que se sugiere aplicar en la empresa Telconet S.A, sería una oficina de proyectos de **Control**, debido al análisis actual donde se encuentran funciones paralelas,

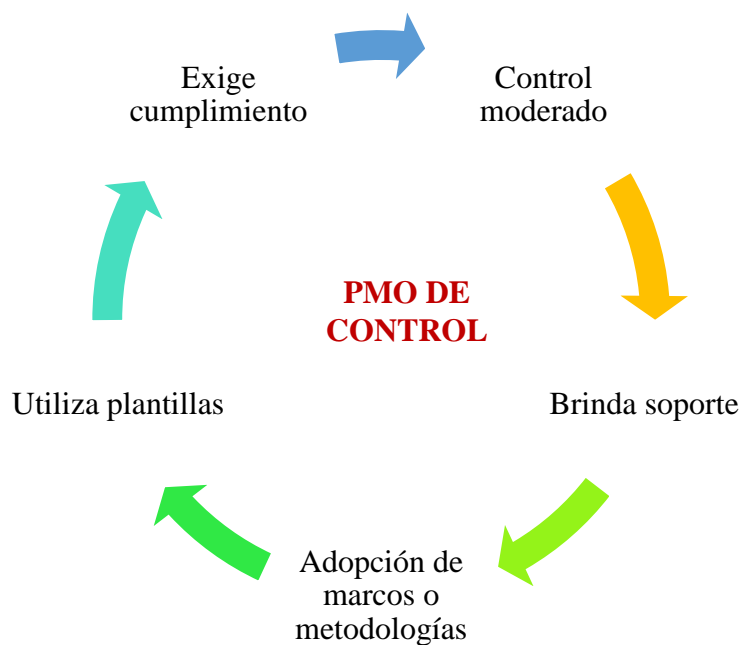
sobre dimensionamiento de los recursos, documentos no controlados, y lo más crítico es la aplicación de metodologías distintas.

Esta PMO, permitirá la integración de todas las unidades operativas y administrativas, la autoridad para formar los equipos de trabajo de los diferentes proyectos mediante una estructura matricial equilibrada que permita implementar indicadores de desempeño fin de evaluar el desempeño de cada uno de los proyectos. Se espera que en el mediano plazo esta estructura pase a una PMO **Directiva**.

La estructura matricial es una configuración en la que una empresa tiene una estructura organizativa que equilibra ambos tipos de jerarquía (*PMBOKGuideSixthEd*, 2017).

"Matriz" significa que hay dos cadenas de mando o líneas de autoridad, una vertical y otra horizontal, que operan en paralelo y por igual. Esto permite una mayor flexibilidad y adaptabilidad en la gestión de proyectos, ya que los empleados pueden tener múltiples gerentes o supervisores en función de diferentes dimensiones de trabajo (*PMBOKGuideSixthEd*, 2017).

Una "referencia equilibrada" significa que ambos caminos del equipo tienen el mismo peso y poder en la organización, lo que evita desequilibrios de poder. Esta estructura se utiliza para optimizar la coordinación y la toma de decisiones en proyectos complejos u organizaciones que necesitan adaptarse rápidamente a los cambios ambientales (*PMBOKGuideSixthEd*, 2017).

**Figura 1: PMO de Control**

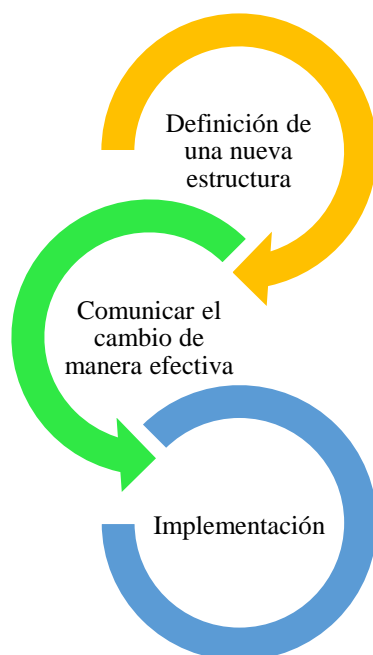
(Sierra, 2017)

## 2.3 Diseño de una PMO

### 2.3.1 Creación

Se busca gestionar la implementación de la estructura de la PMO, desde la venta hasta la activación donde se incluye preventa, gestión de instalaciones, gestión de proyectos, atención al cliente, entrega de servicios, mantenimiento y cierre de contratos en un solo único punto de contacto que puede ser una persona o un equipo que se encarga de responder a las consultas y es responsable de gestionar y coordinar todas las interacciones o tareas relacionadas con un cliente, proyecto o servicio específico.

**Figura 2: Fases de creación de la PMO propuesta**



### **Definición de una nueva estructura**

- Incluir un Rol de Autoridad que permita la integración de las áreas mencionada
- Evaluar competencias.
- Actualización de perfiles y cargos.
- Actualización de descriptivos de funciones.
- Unificación y levantamiento de procesos.
- Actualización de la estructura organizacional vigente.
- Revisión y actualización de la tabla salarial en función a la nueva estructura.

### **Comunicar el cambio de manera efectiva**

- Comunicar el proceso de reorganización a todos los involucrados de manera transparente explicar los motivos, y los beneficios.
- Socializar las necesidades de la implementación en función de los objetivos estratégicos y necesidades del negocio.
- Comunicar las funciones específicas de los roles actualizados.

- Manejo de conflictos ante la resistencia al cambio.
- Establecer canales de comunicación efectivos y fomentar la colaboración entre los miembros del equipo y las partes interesadas.
- Crear un ambiente propicio para compartir el conocimiento, las lecciones aprendidas y la mejora continua.

## **Implementación**

- Llevar a cabo la implementación de la nueva estructura organizativa de manera gradual comenzando por la conformación de los equipos.
- Utilización de herramientas de colaboración en línea y sistemas de seguimiento de proyectos tales como, Monday.
- Capacitar al personal con base a la guía PMBOOK séptima edición.
- Socializar el manual de funciones actualizado acorde a la nueva estructura.
- Las partes interesadas importantes relacionadas con el proceso de implementación son: Comercial Administrativa, Planificación y Logística y Proyectos.
- La implementación de esta nueva estructura tomaría alrededor de unos tres meses.

### **2.3.2 Reestructuración**

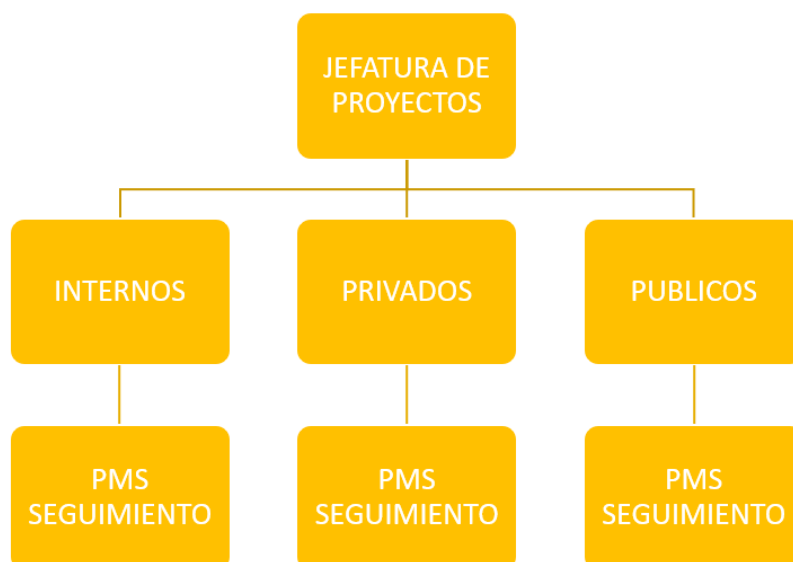
Dentro de la estructura que maneja actualmente Telconet S.A, se encuentran los siguientes grupos de clientes, a los cuales se aplicaría la nueva estructura propuesta.

**Figura 3: Portafolio de clientes**

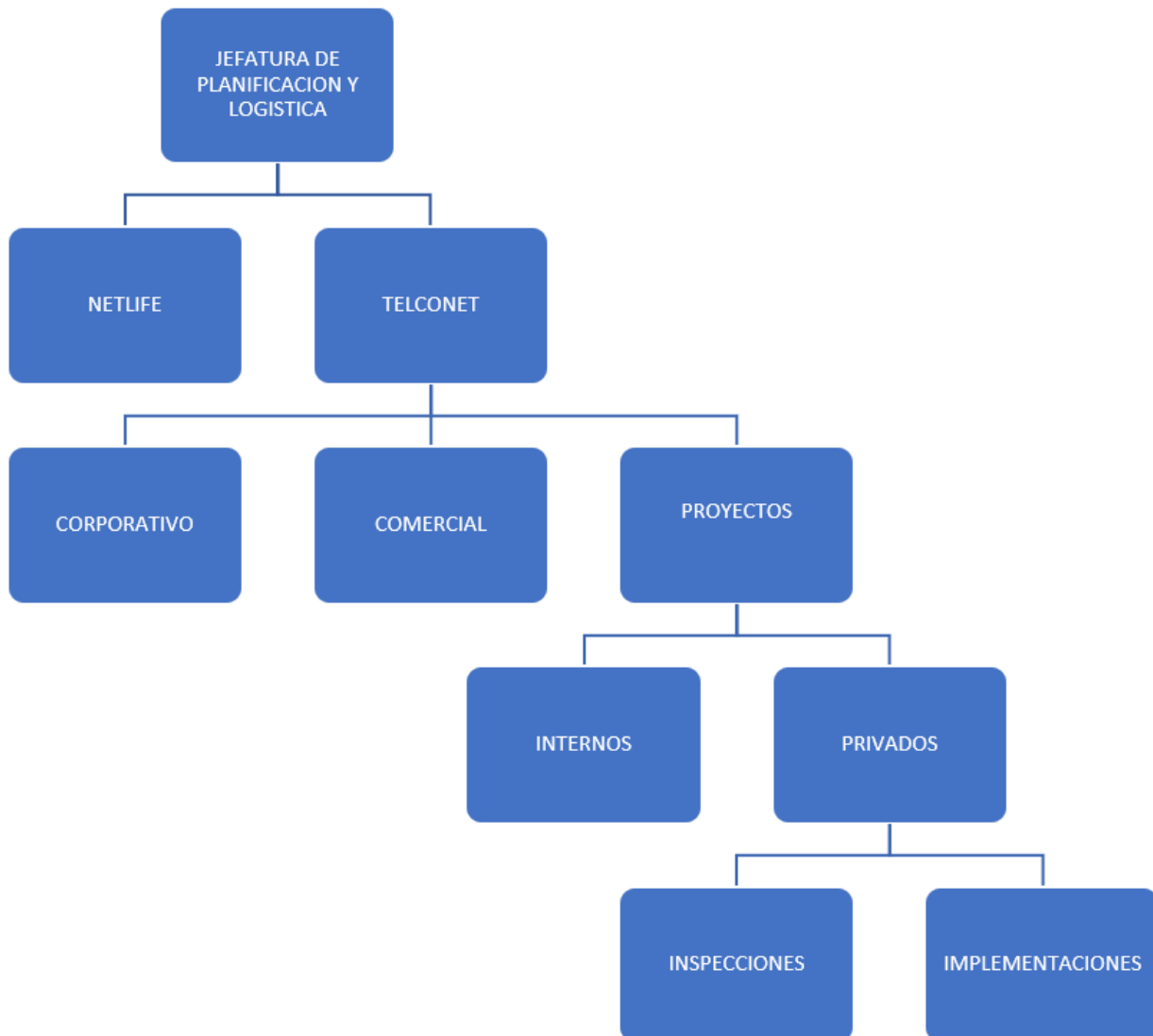


Detalle de la estructura actual en el departamento de Proyectos:

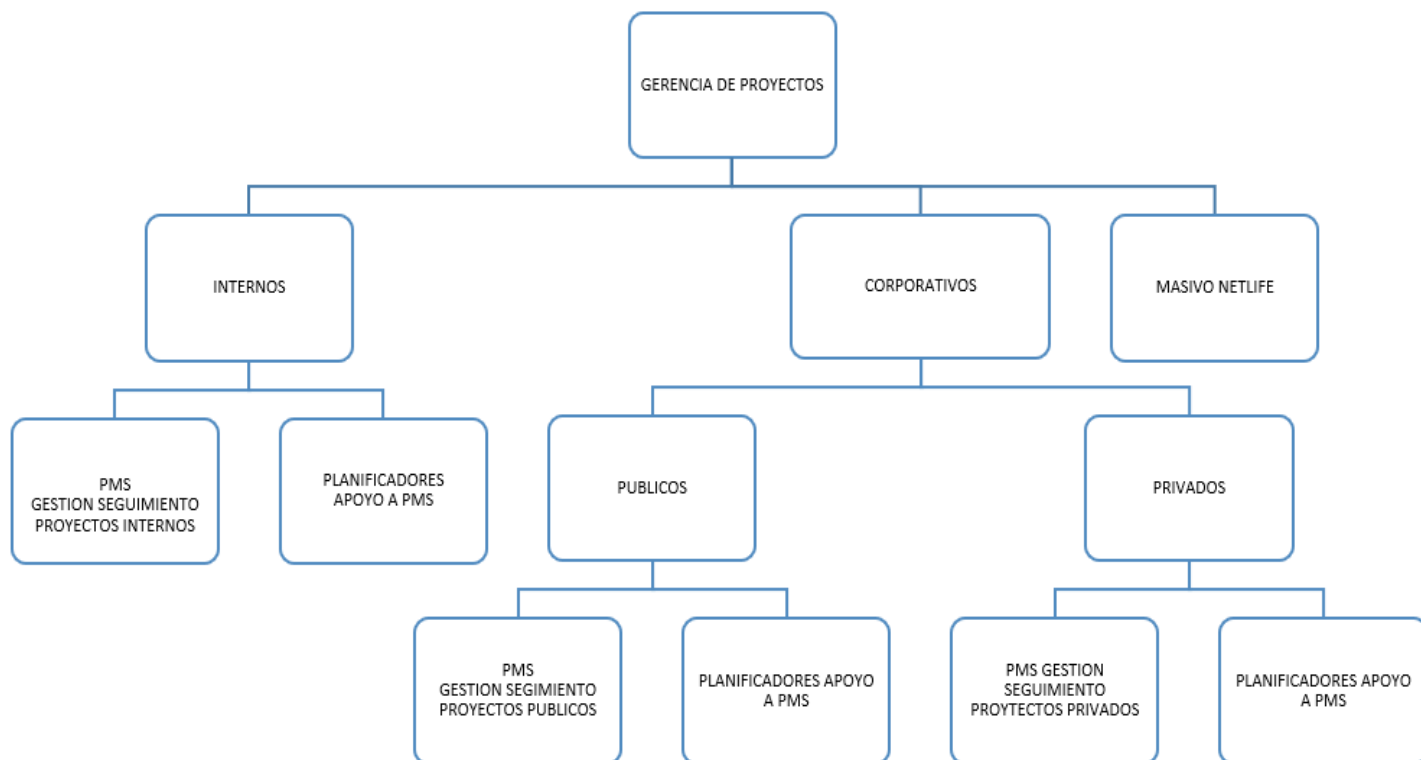
**Figura 4: Estructura organizacional actual Jefatura de Proyectos**



Detalle de la estructura actual del Departamento de Planificación y Logística:

**Figura 5: Estructura organizacional actual Jefatura de Planificación y Logística**



**Figura 6: Estructura propuesta**

### 2.3.3 Costos de la reestructuración

A continuación, se detallan los costos que presenta la estructura actual de la empresa Telconet S.A:

Jefaturas Actuales	Número de personas	Costo \$
<b>Jefatura de Proyectos</b>	28	\$36 120
<b>Jefatura de Planificación y Logística</b>	70	\$45 500
<b>Total</b>		\$81 670

**Tabla 2: Costos actual estructura**

Con la nueva propuesta de estructura, se espera contar con más profesionales calificados y certificados. A continuación, los costos de la nueva estructura propuesta:

Jefaturas	Número de personas	Costo \$
<b>Gerencia de Proyectos</b>	98	\$126 400

**Tabla 3: Costo de la nueva estructura**

**Los beneficios a nivel de los de los clientes y organización serían:**

- Establecer claramente los requerimientos del cliente desde el entendimiento de la propuesta comercial, parte contractual, diseño de la solución, entregables.
- El cliente obtiene atención personalizada de acuerdo a sus necesidades específicas, brindando soluciones adaptadas a sus requerimientos individuales. respondiendo rápidamente a sus preguntas o inquietudes, ya que el punto de contacto tiene un conocimiento profundo de todos sus requerimientos
- Desarrollar procesos claros y eficientes que aborden los problemas actuales desde la preventa hasta la activación y entrega de los servicios, así como el mantenimiento de los contratos hasta el cierre de los mismos.

**Los beneficios nivel del personal serían:**

- Crecimiento profesional dentro de la organización.
- Desarrollo personal a través de capacitaciones.
- Mejorar el ambiente laboral
- Homologaciones salariales
- Oportunidades de liderazgo
- Claridad en las funciones y responsabilidades.

### 3. RESULTADOS

#### 3.1 Indicadores

Como indicadores que ayudaran a medir el cumplimiento y ejecución de proyectos se propone:

INDICADOR	DESCRIPCIÓN	FÓRMULA
<b>Cumplimiento de Plazos</b>	Evalúa si el proyecto se completa a tiempo.	Tiempo entregado/ Tiempo planificado
<b>Cumplimiento del presupuesto</b>	Verifica si el proyecto ha cumplido con el presupuesto asignado.	Presupuesto utilizado/ Presupuesto asignado
<b>Alcance del Proyecto</b>	Evalúa el cumplimiento de los objetivos y entregables establecidos.	Objetivos logrados/ Objetivos establecidos
<b>Calidad del proyecto</b>	Se valida la calidad del proyecto desarrollado.	Nro. Indicadores completados/ Nro. Indicadores totales
<b>Satisfacción del cliente</b>	Evalúa la satisfacción del cliente en función a las fases y resultado final del proyecto.	% de satisfacción/ Proyectos totales

**Tabla 4: Indicadores Propuestos**

### **3.2 Resultados esperados**

- Mejora en la coordinación y comunicación de las áreas: Comercial Administrativa, Planificación y Logística, y Proyectos.
- Estandarización de formatos.
- Gestión del recurso en conjunto.
- Mejora en calidad de los procesos y la mejora continua de los mismos.
- Análisis y gestión de riesgos de manera oportuna.
- Toma de decisiones informadas a tiempo.
- Resolución de conflictos a través de planes de acción.
- Cumplimiento de objetivos.
- Mejorar los tiempos de gestión.

#### 4. CONCLUSIONES

Se concluye, que la propuesta para el análisis y diseño de una PMO contribuirá significativamente con la gestión de proyectos dentro de la empresa Telconet S.A, ya que se evidenció la necesidad de establecer procesos integrados de gestión de proyectos de acuerdo al uso de las buenas prácticas sugeridas por el PMI.

Se identificó que existen dos áreas operativas paralelas, que trabajan de manera independiente y que no persiguen un objetivo común en la gestión de proyectos.

La empresa no cuenta con una gestión de documentos de proyectos estandarizados que permitan la medición de procesos y que se encuentra aislada del sistema de gestión de calidad.

Se desarrollan y despliegan proyectos externos con clientes del sector público y privado en donde la colaboración activa de los clientes se ve segmentada en diferentes procesos internos.

Los beneficios esperados de la oficina de proyectos es asegurar el éxito aplicando una metodología reconocida a nivel mundial, que genere un valor agregado dentro del sector de las telecomunicaciones.

## **5. RECOMENDACIONES**

Se recomienda que la implementación de la oficina de proyectos sea de manera gradual y que cuente con el respaldo y apoyo de la alta dirección, que permita generar confianza y credibilidad dentro de la empresa Telconet S.A.

Manejar la gestión del cambio dentro de la organización, mediante socialización y capacitaciones a todo el personal sobre la metodología en gestión de proyectos, a fin de que todos manejen un lenguaje común.

Se debería integrar herramientas colaborativas y amigables en gestión de proyectos, que permita medir la trazabilidad de cada una de las fases y sus interesados.

## BIBLIOGRAFÍA

- Amendola, L. J., González, M. C., & Prieto, R. (2017). Metodología Para La Implementación Del Project Management Office” PMO. *Upv Valencia 2004, 1*(Metodología para la implementación de PMO), 10.  
[https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/33857937/Metodologia\\_implementacion\\_de\\_PMO.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1540182478&Signature=QDhhvfPUudWNNF0BCRVv0RzYbxo%3D&response-content-disposition=inline%3Bfilename%3DMetodologia\\_im](https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/33857937/Metodologia_implementacion_de_PMO.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1540182478&Signature=QDhhvfPUudWNNF0BCRVv0RzYbxo%3D&response-content-disposition=inline%3Bfilename%3DMetodologia_im)
- Hubbard, D. G., & Bolles, D. L. (2015). PMO Framework and PMO Models for Project Business Management. *PM World Journal, IV*(I), 22.
- Johnson, A., & Brown, M. (2020). The Impact of Project Management Office on Project Performance in Organizations. *International Journal of Project Management, 38*, 45–53.
- Mintz, S., Allen Hamilton, B., Aldrete, R., Mitchell Europe, C., & Bureau, E. (2003). *Project Management Toolkit Achieving Results That Endure In Transition Societies South East Europe Regional Infrastructure Program (RIP) for Water and Transport Project Management Toolkit*.  
*PMBOKGuideSeventhEd.* (2021).  
*PMBOKGuideSixthEd.* (2017).
- Rodríguez, G. B. (2019). *LA PMO EN LA GERENCIA DE PROYECTOS*.
- Sierra, D. A. (2017a). ¿Por qué implementar un PMO dentro de una organización y cuáles son sus características? *Citas, 3*(1), 31–38. <https://doi.org/10.15332/24224529.5145>
- Sierra, D. A. (2017b). *Por qué implementar un PMO dentro de una organización y cuáles son sus características? III*, 31–38.
- Zambrano, O. (2017). *¿Por que debe existir una PMO? October 2017*.  
<https://www.researchgate.net/publication/335429712>