

UNIVERSIDAD PARA LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL
(UCI)

PROPUESTA DE DISEÑO DE UNA OFICINA DE GESTIÓN DE PROYECTOS PARA
LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE IZALCO, DEPARTAMENTO DE SONSONATE, EL SALVADOR

KAREN MARGARITA SÁNCHEZ RIVAS

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

San José, Costa Rica

JULIO 2021

UNIVERSIDAD PARA LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL
(UCI)

Este Proyecto Final de Graduación fue aprobado por la Universidad como
requisito parcial para optar al grado de Máster en Administración de Proyectos

CRISTIAN SOTO

NOMBRE DEL PROFESOR TUTOR

ÁLVARO MATA LEITÓN

NOMBRE DEL PROFESOR LECTOR No.1

RODOLFO UGALDE BINDA

NOMBRE DEL PROFESOR LECTOR No.2

KAREN MARGARITA SÁNCHEZ RIVAS

NOMBRE DEL SUSTENTANTE

DEDICATORIA

A Dios y a mis padres.

AGRADECIMIENTOS

Mis más sinceros agradecimientos a mis padres, familia y amigos, que siempre me apoyaron, así como a cada uno de los profesores de la maestría, quienes día a día se esforzaron por transmitir de la mejor manera el conocimiento.

Gracias a la OEA quienes me dieron la oportunidad cursar esta maestría por medio de una beca, que sin duda fue un gran reto y una gran experiencia.

Agradezco a la cada una de las personas que en el transcurso de mi vida me han enseñado, motivado e impulsado a ser mejor, sobre todo a Ana Patricia Vásquez, quien siempre me inculcó que en esta vida uno debe ser un profesional integral.

CONTENIDO

DEDICATORIA	3
AGRADECIMIENTOS	4
LISTA DE TABLAS	11
ÍNDICE DE ACRÓNIMOS Y ABREVIACIONES.....	13
RESUMEN EJECUTIVO	14
1. INTRODUCCIÓN	16
1.1 Antecedentes	16
1.2 Problemática	17
1.3 Justificación del proyecto	18
1.4 Objetivo general	20
1.5 Objetivos específicos	20
2. MARCO TEÓRICO	21
2. 1 Marco institucional.....	21
2.1.1 Antecedentes de la institución.	21
2.1.2 Misión y visión.	22
2.1.3 Estructura organizativa.....	24
2.1.4 Productos que ofrece.	26

2.1.5 Análisis FODA de la Alcaldía Municipal de Izalco.....	26
2.2 Teoría de Administración de Proyectos.....	28
2.2.1 Proyecto.....	28
2.2.2 Administración de Proyectos.....	29
2.2.3 Ciclo de vida de un proyecto.....	31
2.2.4 Procesos en la Administración de Proyectos.....	32
2.2.5 Áreas del conocimiento de la Administración de Proyectos.....	34
2.3 Otras teorías propias del tema de interés.....	36
2.3.1 Oficina de Dirección de Proyecto PMO	36
2.3.2 Definiciones y funciones de la PMO	37
2.3.3 Tipos de PMO	39
2.3.4 Ventajas y desventajas de las PMO	39
2.3.5 Modelos de Madurez de la Administración de Proyectos.....	41
2.3.5.1 Modelo de madurez Project Management Maturity Model PMMM	41
2.3.5.2 Modelo Organizacional en Gestión de Proyectos OPM3.....	43
2.3.5.3 Modelo de madurez Portafolio, Programme, and Project Management Maturity Model - P3M3	45
2.3.6 Metodología PMO Value Ring	46
3. MARCO METODOLÓGICO	54
3.1 Fuentes de información.....	54
3.1.1 Fuentes primarias.....	55
3.1.2 Fuentes secundarias.....	55

3.2 Métodos de Investigación.....	57
3.2.1 Método analítico.....	58
3.2.2 Método inductivo	58
3.3 Herramientas.....	60
3.4 Supuestos y restricciones.....	63
3.5 Entregables.....	64
4. DESARROLLO	66
4.1 Definir los parámetros iniciales para establecer una PMO.	66
4.2 Realizar un análisis con los interesados seleccionados, para conocer los principales beneficios que estos esperan, relacionados con la administración de proyectos y la PMO.	68
4.1.1 Selección de Interesados	69
4.1.2 Beneficios seleccionados por los interesados	70
4.3 Identificar las funciones de la PMO, a partir de los beneficios seleccionados por los interesados encuestados, para conocer los principales problemas relacionados con la administración de proyectos.....	71
4.1.3 Funciones seleccionadas	72
4.4 Equilibrar el conjunto de funciones identificadas para la PMO, con el fin de generar percepción de valor de los interesados.	73
4.2.1 Plazo de implementación de las funciones	74

4.5 Diseñar los procesos de la PMO, utilizando mejores prácticas y recomendaciones, para la ejecución de cada función seleccionada.	75
4.6 Seleccionar los indicadores de desempeño de cada función, para monitorear la calidad y demostrar como la PMO está generando valor.	92
4.7 Definir el Personal que Integrará la PMO, con base a ariterios de selección, para un mejor Desarrollo e Implementación de la misma.	101
4.8 Determinar la ubicación de la PMO en el organigrama de la municipalidad, para promover el óptimo desempeño de los proyectos.	103
CONCLUSIONES	105
RECOMENDACIONES	106
LISTA DE REFERENCIAS.....	107
ANEXOS.....	110
ANEXO 1: ACTA (CHÁRTER) DEL PFG	110
ANEXO 2: EDT del PFG	114
ANEXO 3: CRONOGRAMA del PFG	116
ANEXO 4: OTROS.....	119
Anexo 1.....	119

Anexo 2.....120

Anexo 3.....130

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 Organigrama Alcaldía Municipal de Izalco	25
Figura 2 Impulso al cambio en las organizaciones	29
Figura 3 Contexto de la dirección de proyecto	30
Figura 4 Ciclos de vida de distintos proyectos	31
Figura 5 Ciclo de vida del proyecto	34
Figura 6 Áreas del conocimiento	36
Figura 7 Niveles del Modelo de Madurez Project Management Maturity Model.....	41
Figura 8 Conceptos OPM3- Elementos del modelo.....	44
Figura 9 Ciclo OPM3.....	44
Figura 10 Pasos para crear una PMO	47
Figura 11 Fuentes de información.....	54
Figura 12 Descomposición del proceso.....	61
Figura 13 Relevancia de los grupos	70
Figura 14 Procesos de la función Proporcionar Herramientas y Sistemas de Información para la Gestión de Proyectos.....	76
Figura 15 Procesos para la función Proporcionar Asesoramiento a la Alta Dirección en la Toma de Decisiones Ejecutivas	79
Figura 16 Procesos de la función Ejecutar Tareas Especializadas para los Gestores de Proyecto.....	82
Figura 17 Procesos de la función Proporcionar Tablero de Control Estratégico de Proyectos ..	85
Figura 18 Procesos de la función Proporcionar Informe de Desempeño de Proyectos o Programas de Alta Dirección.....	89
Figura 19 Organigrama Alcaldía Municipal de Izalco.....	104

LISTA DE TABLAS

Tabla 1 FODA Alcaldía Municipal de Izalco	27
Tabla 2 Tipos de PMO	39
Tabla 3 Fuentes de Información Utilizada	56
Tabla 4 Métodos de Investigación Utilizados	59
Tabla 5 Herramientas Utilizadas	62
Tabla 6 Supuestos y Restricciones	63
Tabla 7 Entregables.....	64
Tabla 8 Resultados de Evaluación de Criterios.....	67
Tabla 9 Beneficios PMO Value Ring	68
Tabla 10 Interesados Propuestos.....	69
Tabla 11 Resultados de la Encuesta.....	70
Tabla 12 Funciones Propuestas por PMO Value Ring	71
Tabla 13 Análisis de Resultados de la Encuesta.....	72
Tabla 14 Funciones Priorizadas.....	74
Tabla 15 Plazo determinado por función priorizada	75
Tabla 16 Niveles de madurez de los procesos para la función Porporcionar Herramientas y Sistemas de Información para la Gestión de Proyectos	78
Tabla 17 Niveles de madurez de los procesos para la función Proporcionar Asesoramiento a la Alta Dirección en la Toma de Decisiones Ejecutivas.....	81
Tabla 18 Niveles de madurez de los procesos para la función Ejecutar Tareas Especializadas para los Gestores de Proyecto.....	84
Tabla 19 Niveles de madurez de los procesos para la función Proporcionar Tablero de Control Estratégico de Proyectos	87

Tabla 20 Niveles de madurez para la función Proporcionar Informe de Desempeño de Proyectos o Programas a la Alta Dirección	91
Tabla 21 Selección de Indicadores por grupo de expertos de la Alcaldía de Izalco.....	93
Tabla 22 Pasos por seguir para el cumplimiento de los indicadores, en relación con cada objetivo	94

ÍNDICE DE ACRÓNIMOS Y ABREVIACIONES

AP	ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS
COMURES	CORPORACIÓN DE MUNICIPALIDADES DE EL SALVADOR
EDT	ESTRUCTURA DE DESGLOSE DE TRABAJO
FODA	FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES, AMENAZAS
FODES	FONDO DE DESARROLLO ECONÓMICO Y SOCIAL
ISDEM	INSTITUTO SALVADOREÑO DE DESARROLLO MUNICIPAL
PFG	PROYECTO FINAL DE GRADUACIÓN
PMI	PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE
PMO	PROJECT MANAGEMENT OFFICE
PMP	PROJECT MANAGEMENT PROFESSIONAL
FODA	FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES, AMENAZAS

RESUMEN EJECUTIVO

La Alcaldía Municipal de Izalco, es el gobierno local que administra el municipio de Izalco, del departamento de Sonsonate, El Salvador. Dicho municipio cuenta con aproximadamente 74,419 habitantes y con una extensión superficial de 175.9 km². La Municipalidad de Izalco, ha desarrollado a lo largo del tiempo, diferentes proyectos sociales, ambientales, de cultura, de infraestructura, etc., con diversos sectores de la población, como niñez, ancianos, agricultores, mujeres, medio ambiente, educación, entre otros.

Los fondos de la Alcaldía Municipal son obtenidos del gobierno central, de las tasas e impuestos municipales y de instituciones como: Corporación de Municipalidades de El Salvador - COMURES, Fondo de Desarrollo Económico y Social – FODES, Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal – ISDEM, Fundación Salvadoreña de Desarrollo Integral- FUSAI, entre otras.

Los encargados de gestionar y administrar los proyectos de los fondos obtenidos por la municipalidad, son los jefes de cada unidad, esto trae muchas desventajas y problemas para los empleados de la alcaldía, ya que muchas veces los jefes desconocen de la administración de proyectos e incluso del tema central del mismo; cabe destacar, que la mayoría de veces no se hacen estudios o diagnósticos previos a la realización de un proyecto, eso genera sobre costos y malas inversiones; además, no cuentan con personal de apoyo destinado solo para los proyectos, sino que son los mismos empleados de las unidades los que colaboran con la realización de las acciones.

La Alcaldía Municipal de Izalco, nunca ha contado con una Oficina de Gestión de Proyectos, sino que como se mencionó anteriormente, son los encargados de cada dependencia, como la Unidad de Medio Ambiente, Unidad de Mercados, Unidad de Género, entre otros, los responsables de su gestión e implementación, es por eso, que se considera oportuno el diseño y propuesta de implementación para una PMO, ya que esta fortalecería la estructura organizativa y habría personal disponible y capacitado para la gestión y administración de proyectos.

El objetivo general de este PFG fue elaborar una propuesta de diseño de una Oficina de Gestión de Proyectos para la Alcaldía Municipal de Izalco, para la eficaz ejecución de proyectos dentro de la municipalidad. Los objetivos específicos fueron: definir los parámetros iniciales para establecer una PMO; realizar un análisis con los interesados seleccionados, para conocer los principales beneficios que estos esperan, relacionados con la administración de proyectos y la PMO; identificar las funciones de la PMO, a partir de los beneficios seleccionados por los interesados encuestados, para conocer los principales problemas relacionados con la administración de proyectos; equilibrar el conjunto de funciones identificadas para la PMO, con el fin de generar percepción de valor de los interesados; diseñar los procesos de la PMO, utilizando mejores prácticas y recomendaciones, para la ejecución de cada función seleccionada; seleccionar los indicadores de desempeño de cada función, para monitorear la calidad y demostrar como la PMO está generando valor; definir el personal que integrará la PMO, con base a criterios de selección, para un mejor desarrollo e implementación de la misma; determinar la ubicación de la PMO en el organigrama de la municipalidad, para promover el óptimo desempeño de los proyectos.

Las metodologías utilizadas en el presente PFG fueron la analítica, la deductiva y la inductiva. Se recolectó información directa de la alcaldía por medio de entrevistas, documentos y reuniones con expertos, para posteriormente realizar su análisis desde diferentes perspectivas, logrando la identificación de deficiencias, así como de estrategias y tácticas que ayudan a la municipalidad a gestionar y administrar sus proyectos de una manera más óptima y con una mayor calidad. Las conclusiones para este PFG fueron: el presente Proyecto Final de

Graduación, responde a una necesidad de la municipalidad, ya que actualmente no cuenta con una estructura formal para administrar proyectos; luego de tener claras las necesidades de la municipalidad, por medio del juicio de expertos, se determinó que la metodología más útil era la PMO Value Ring, ya que suplía con las expectativas esperadas; de los beneficios seleccionados por los interesados, se puede concluir que existe falta de comunicación entre el alto nivel de la municipalidad y el nivel operativo; además, existe poco control en los tiempos y recursos de los proyectos; de las funciones resultantes como priorizadas por los interesados, se denota que la mayoría deben ser implementadas por el alto nivel de la institución y a un corto plazo, esto debido a que existe poco seguimiento e interés a los proyectos de parte del Concejo Municipal; la Alcaldía Municipal de Izalco, no cuenta con los recursos necesarios para implementar en el año 2021 la PMO, debido a que su presupuesto se realiza de manera anual, por lo que se podrá implementar hasta el año 2022; el personal de la municipalidad no es especialista en la administración de proyectos, por lo que debe ser fortalecido o incluso se debe de valorar contratar a personal que ya posea el conocimiento.

Las recomendaciones fueron: el equipo designado para la PMO, elaborar un plan de implementación de la misma, tomando en cuenta las diez áreas de conocimiento; al equipo designado para la PMO, que la implementación de la PMO tenga una evolución gradual y planificada conforme a los conceptos de Administración de Proyectos, para evitar el impacto de la resistencia al cambio; al equipo de la PMO, después de un año de diseñada e implementada la PMO, medir el nivel de madurez, evaluar el ROI y elaborar un tablero de control; al Concejo Municipal, asignar fondos en el próximo presupuesto anual, para el funcionamiento de la PMO; al Concejo Municipal, evaluar la pertinencia de contratar personal adicional para la PMO y la capacitación constante del mismo; al Concejo Municipal, brindar la jerarquía propuesta para la PMO dentro del organigrama; al Concejo Municipal, elaborar un análisis costo beneficio de la PMO, para considerar adquirir de manera permanente el software de PMO Value Ring; al Concejo Municipal, se le sugiere implementar ISO 9001, con el fin de mejorar la calidad de los flujos de trabajo y la administración de la empresa de forma continua.

1. Introducción

1.1 Antecedentes

La Alcaldía Municipal de Izalco, es el gobierno local que administra el municipio de Izalco, del departamento de Sonsonate, El Salvador. Dicho municipio cuenta con aproximadamente 74,419 habitantes y con una extensión superficial de 175.9 km².

Para su administración el municipio se divide en 25 cantones, los cuales son: Huiscoyolate, Cangrejera, Ceiba del Charco, Chorro Abajo, Chorro Arriba, Cruz Grande, Cuntán, Cuyagualo, El Sunza, Joya de Cerén, La Chapina, La Quebrada Española, Las Higueras, Las Lajas, Las Marías, Las Tres Ceibas, Los Tunalmiles, Piedras Pachas, San Isidro, San Luis, Shonshón, Talcomunca, Tapalshucut, Tecuma y Teshcal.

Este es el único municipio del país, que cuenta con dos Alcaldías, la Municipal y la del Común, esta última es la organización ancestral que ha representado a la comunidad nahua-pipil desde épocas coloniales hasta nuestros días. Es la representante legítima de los intereses de la comunidad indígena de Izalco ante la Alcaldía Municipal. (Alcaldía Municipal de Izalco s.f.).

La Alcaldía Municipal, ha desarrollado a lo largo del tiempo, diferentes proyectos sociales, ambientales, de cultura, de infraestructura, etc., con diferentes sectores de la población, como niñez, ancianos, agricultores, mujeres, medio ambiente, educación, entre otros.

Los fondos de la Alcaldía Municipal son obtenidos del gobierno central, de las tasas e impuestos municipales y de instituciones como: Corporación de Municipalidades de El Salvador - COMURES, Fondo de Desarrollo Económico y Social – FODES, Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal – ISDEM, Fundación Salvadoreña de Desarrollo Integral- FUSAI, entre otras.

Algunos de los proyectos que han sido ejecutados son:

- Mantenimiento de vías urbanas
- Plan seguridad vacaciones
- Mejoramiento cancha la Violeta
- Vivero Municipal
- Plan de prevención de COVID 19
- Construcción de cementerio

La municipalidad de Izalco se mantiene en constante desarrollo de proyectos y nunca ha contado con una PMO, tampoco cuenta con personal capacitado en el tema, por lo que es prioritaria la creación de esta, para beneficio de la Alcaldía, los empleados y patrocinadores.

1.2 Problemática

La Alcaldía Municipal de Izalco, como se mencionó anteriormente, obtiene recursos de diferentes maneras, por medio del gobierno central, donantes, instituciones internacionales, entre otros. En vista de ello, planifica anualmente el desarrollo de proyectos en beneficio del municipio y de su población.

Los encargados de gestionar y administrar los proyectos son los jefes de cada unidad, esto trae muchas desventajas y problemas para los empleados de la alcaldía, ya que muchas veces los jefes desconocen de la administración de proyectos e incluso del tema central del mismo; cabe destacar, que no se realizan estudios o diagnósticos previos a la realización de un proyecto, eso genera sobre costos y malas inversiones; además, no cuentan con personal de apoyo destinado solo para los proyectos, sino que son los mismos empleados de las unidades los que colaboran con la realización de las acciones.

Esto genera en algunas ocasiones retrasos en los proyectos o incluso desvarío en el alcance de estos; también, provoca retrasos en el trabajo habitual de los empleados, ya que deben invertir algunas horas de su tiempo laboral, para cumplir con las acciones de

los proyectos. De igual manera, en ocasiones, se percibe un descontento del personal, debido a la sobre carga de trabajo que esto genera.

Asimismo, no cuentan con ningún plan de gestión de riesgos para los proyectos que ejecutan, siendo esto vital para evitar inconvenientes futuros, tal como lo explica la Guía del PMBOK® (2017):

Los objetivos de la gestión de riesgos del proyecto son aumentar la probabilidad y/o el impacto de los riesgos positivos y disminuir la probabilidad y/o el impacto de los riesgos negativos, a fin de optimizar las probabilidades de éxito del proyecto (pág. 395).

Es por eso, que se propone el diseño de una Oficina de Gestión de Proyectos para la Alcaldía Municipal de Izalco.

1.3 Justificación del proyecto

En la Alcaldía Municipal de Izalco, son los encargados de cada dependencia, como la Unidad de Medio Ambiente, Unidad de la Mujer, Unidad de Juventud, entre otros, los responsables de su gestión y ejecución.

Algunos proyectos desarrollados por diferentes unidades de la municipalidad son:

1. Talleres de elaboración de carteras y panaderías (ejecutado por la Unidad de la Mujer de la municipalidad).
2. Kit Agrícola (ejecutado por la Oficina Agropecuaria de la municipalidad).
3. Equipamiento Productivo y entrega de semilla (ejecutado por el Fondo de Inversión Social para el Desarrollo Local y la unidad agrícola de la municipalidad).
4. Izalco Verde (ejecutado por la Unidad de Medio Ambiente de la municipalidad). (Alcaldía Municipal de Izalco s.f.).

La mayoría de los encargados de las unidades y dependencias de la Alcaldía Municipal de Izalco, no cuentan con el conocimiento, ni con la experiencia para el desarrollo de los mismos.

Es por eso, que se considera oportuno el diseño de una PMO, ya que esta fortalecería la estructura organizativa y contaría con el personal disponible y capacitado para la gestión y administración de proyectos.

Además, la PMO brindaría mayor seguridad para los donantes y patrocinadores, ya que en El Salvador se realizan elecciones de Alcaldes y Consejos Municipales cada tres años, si no continúa el mismo Alcalde o el mismo partido político, se corre el riesgo de paralizar todos los proyectos que estén en ejecución en ese momento, ya que cambia todo el personal de las unidades y primero hay que capacitar al nuevo para el cargo; sin embargo, si se propone que se cree una Oficina de Gestión de Proyectos, se puede plantear ante al Consejo Municipal, que se establezca un acuerdo, en el cual el personal contratado para la PMO no sea removido por cambio de partido político en la municipalidad, sino que le de continuidad a los proyectos, hasta la terminación de los mismos.

Algunos beneficios al implementar una PMO en la municipalidad son:

- Personal idóneo, con conocimiento y experiencia en gestión de proyectos
- Mejor calidad en los resultados
- Reducción de costos innecesarios dentro de los proyectos
- Mejor percepción de los clientes o donantes
- Reducción de tiempos mal empleados dentro de los proyectos
- Mitigación y control de riesgos

1.4 Objetivo general

Elaborar una propuesta de diseño de una Oficina de Gestión de Proyectos para la Alcaldía Municipal de Izalco, para la eficaz ejecución de proyectos.

1.5 Objetivos específicos

1. Definir los parámetros iniciales para establecer una PMO.
2. Realizar un análisis con los interesados seleccionados, para conocer los principales beneficios que estos esperan, relacionados con la administración de proyectos y la PMO.
3. Identificar las funciones de la PMO, a partir de los beneficios seleccionados por los interesados encuestados, para conocer los principales problemas relacionados con la administración de proyectos.
4. Equilibrar el conjunto de funciones identificadas para la PMO, con el fin de generar percepción de valor de los interesados.
5. Diseñar los procesos de la PMO, utilizando mejores prácticas y recomendaciones, para la ejecución de cada función seleccionada.
6. Seleccionar los indicadores de desempeño de cada función, para monitorear la calidad y demostrar como la PMO está generando valor.
7. Definir el personal que integrará la PMO, con base a criterios de selección, para un mejor desarrollo e implementación de la misma.
8. Determinar la ubicación de la PMO en el organigrama de la municipalidad, para promover el óptimo desempeño de los proyectos.

2. Marco teórico

El marco teórico está determinado por las características y necesidades de investigación. Lo constituye la presentación de postulados según autores e investigadores que hacen referencia al problema investigado y que permite obtener una visión completa de las formulaciones teóricas sobre las cuales ha de fundamentarse el conocimiento científico propuesto en las fases de observación, descripción y explicación. (Rivera, s.f.)

2. 1 Marco institucional

El desarrollo de la actual propuesta de Diseño de una Oficina de Gestión de Proyectos está enfocado para la Alcaldía Municipal de Izalco, departamento de Sonsonate, El Salvador; este es el gobierno municipal de dicha jurisdicción y se encarga de dirigir, ejecutar e inspeccionar los servicios y obras municipales, dictar reglamente decretos, resoluciones y demás actos administrativos.

2.1.1 Antecedentes de la institución.

Con la promulgación de la primera constitución salvadoreña en 1824, Izalco se agregó al nuevo departamento de Sonsonate, y para el 6 de abril de 1827 se erigió como cabecera de distrito con el título de villa, aunque Dolores Izalco y Asunción Izalco mantenían sus autoridades municipales.

En medio de los turbulentos años de la federación centroamericana, en 1827 se estableció en el poblado el cuartel general del presidente federal Manuel José Arce, quien mantenía un conflicto con el gobierno salvadoreño. Dicho lugar sirvió también para entablar pláticas de paz. Además, en el mes de noviembre de 1832 estalló una sublevación indígena promovida presuntamente por el religioso Pablo Sagastume en favor de la facción conservadora, y la cual era acaudillada por Felipe Vega y Manuel Amaya.

Del motín resultó saqueada Sonsonate. Para el 24 de febrero de 1838, y por Decreto Legislativo, Asunción y Dolores Izalco fueron fusionadas en una sola población que mantenía el título de villa.

Sin embargo, la unión no prosperó, ya que la rivalidad entre ambos lugares era notoria. Por ello, en el año 1853 los pobladores de Asunción pidieron a las cámaras legislativas de El Salvador la creación de un gobierno municipal autónomo; dicho órgano delegó la decisión al poder ejecutivo. Francisco Dueñas, a la sazón presidente de la república, acordó nuevamente la división entre ambos lugares; además estipuló que Dolores debería nombrar dos alcaldes, cinco regidores y un síndico, y Asunción, un alcalde, cuatro regidores y un síndico.

En la actualidad, el municipio de Izalco es liderado por la Alcaldía Municipal, la cual es administrada por el Concejo Municipal y por el alcalde, quienes procuran satisfacer las necesidades de la población. (Alcaldía Municipal de Izalco, s.f.).

2.1.2 Misión y visión.

La misión es una declaración de los principios corporativos y debe redactarse expresamente para cada empresa u organización, ya que no sirve de nada copiar la misión, visión y valores de otras compañías.

La misión de una empresa define e informa principalmente de qué es lo que hace la compañía, a que se dedica, actividad en el mercado, cómo lo lleva a cabo, cuál es su propuesta de valor; además, se puede completar haciendo referencia al público hacia el que va dirigido y con la singularidad, particularidad o factor diferencial, mediante la cual desarrolla su labor o actividad. (Espinoza, 2020)

La visión de una empresa contempla las metas que nos hemos propuesto conseguir en el futuro, es la concepción de lo que se quiere llegar a ser.

La visión tiene un carácter motivador e inspirador, por lo tanto, todas las metas que se planteen sobre ella, deben ser obligatoriamente realistas y alcanzables. Sin duda la visión de una organización ayudará a guiar al equipo hacia una meta, ayudará a tomar ciertas decisiones complejas, ya que sabemos hacia donde tenemos que caminar, hacia donde debemos dirigirnos. (Espinoza, 2020)

En el caso de la Alcaldía Municipal de Izalco, la misión y la visión son las siguientes:

Misión Alcaldía de Izalco

Lograr la mejora continua en la calidad de vida de los habitantes del municipio de Izalco (velar porque exista una eficiente inversión pública para promover el desarrollo local y satisfacer las necesidades apremiantes de las comunidades del municipio).

Visión Alcaldía de Izalco

Hacer del municipio un ejemplo nacional, en el que se ha logrado la satisfacción plena de sus habitantes con su entorno social y económico, (ser una institución modelo en administración municipal y servicio al cliente, comprometida con la mejora continua y el desarrollo local sostenible de Izalco). (Alcaldía Municipal de Izalco s.f.).

Como se puede observar en la misión de la Alcaldía, uno de los principales objetivos es velar porque exista una inversión pública para promover el desarrollo local y satisfacer las necesidades apremiantes de las comunidades, esto lo lleva a cabo por medio del desarrollo de proyectos, ya que son productos o servicios de manera temporal; además, por medio de un proyecto se puede tener mayor control de las actividades, costos y tiempos.

Por eso es importante elaborar el diseño y estrategia de implementación de una PMO para la Municipalidad.

2.1.3 Estructura organizativa.

Se llama estructura organizacional u organizativa a la división de actividades que se desarrollan en una organización, las cuales son agrupadas en áreas o departamentos.

El objetivo principal de este modelo consiste en organizar y dividir las tareas para poder cumplir, con mayor facilidad, aquellos objetivos perseguidos por la organización.

Esta estructura es representada gráficamente a través de un organigrama.

(Enciclopedia Económica s.f.).

Algunos de los mayores exponentes y autores de la administración han planteado diversas definiciones para la estructura organizacional:

Mintzberg: “El conjunto de todas las formas de trabajo en diferentes tareas, y cómo se lleva a cabo la coordinación de estas”.

Robbins: “La distribución formal de los empleos dentro de una organización, la cual involucra las decisiones sobre la especialización, departamentalización, cadena de mando, amplitud de control y formalización”.

Merton: “Estructura social, formada y organizada, que implica normas de actividad definidas con claridad y en las que cada acción está funcionalmente relacionada con los propósitos y objetivos de la organización” (Enciclopedia Económica s.f.).

La estructura organizativa de la Alcaldía Municipal de Izalco está compuesta por dos entes rectores, por un lado, el Concejo Municipal, el cual es pluripersonal y por otro lado el Despacho Municipal, en el cual se encuentra el señor alcalde. (Alcaldía Municipal de Izalco, s.f.r).

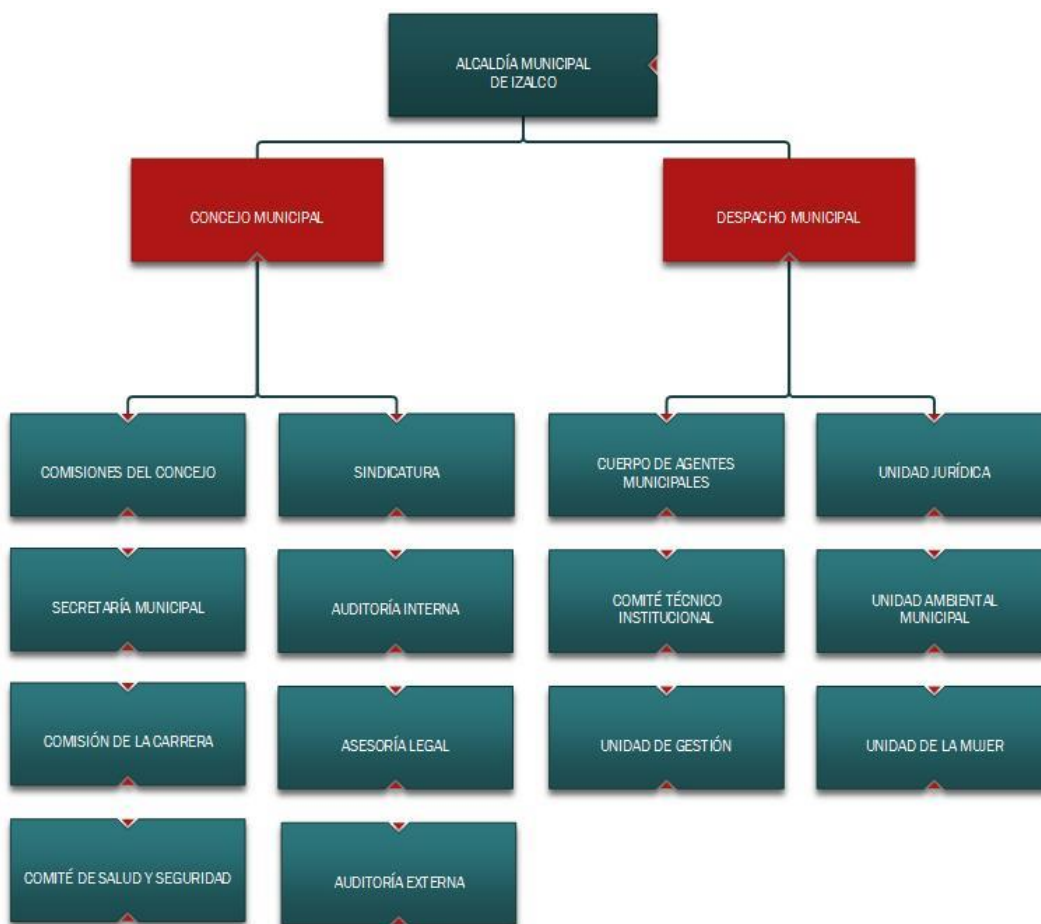
Esta municipalidad tiene singularidad, y es que tiene unidad de gestión, esto es importante, ya que es la que se encarga de conseguir diferentes donaciones y proyectos para la municipalidad; sin embargo, solo consigue el financiamiento pero no administra, por lo que al momento de diseñar la PMO, se debe tomar en cuenta si fortalecer la unidad

de gestión y volverla PMO, capacitando adecuadamente al personal existente, ubicándola siempre en el mismo lugar en el que se encuentre en el organigrama o si es necesario crear una Oficina de Gestión de Proyectos nueva, lo cual implicaría más gastos. (Alcaldía Municipal de Izalco, s.f.).

A continuación, se muestra el organigrama de la alcaldía:

Figura 1

Organigrama Alcaldía Municipal de Izalco



Fuente: Alcaldía Municipal de Izalco s.f.

2.1.4 Productos que ofrece.

Según el Plan de Competitividad Municipal del Municipio de Izalco, Sonsonate, como gobierno local se pretende generar oportunidades de mejora para los habitantes de dicho municipio, para lo cual se ofrecen productos y servicios basados en las siguientes líneas estratégicas:

- Fomento de la organización empresarial y de alianzas entre gobierno local y sectores público y privado.
- Fortalecimiento de la actividad turística del municipio.
- Desarrollo productivo en el municipio
- Formación del Recurso Humano e inserción laboral
- Seguridad y ordenamiento de la ciudad
- Fortalecimiento de capacidades del gobierno local para el ejercicio de sus competencias

Estas líneas estratégicas propician el desarrollo de diferentes proyectos municipales para beneficio de las comunidades, entre algunos de los proyectos que están en ejecución actualmente se encuentran, los kits agrícolas, el vivero municipal, prevención y control de COVID 19, bacheo y recarpeteo de calles, entre otros. (Alcaldía Municipal de Izalco, s.f.).

2.1.5 Análisis FODA de la Alcaldía Municipal de Izalco

Se realizó a las jefaturas de la Municipalidad un análisis FODA, el cual también es conocido como análisis DAFO, es una metodología de estudio de la situación de una empresa o un proyecto, analizando sus características internas (Debilidades y Fortalezas) y su situación externa (Amenazas y Oportunidades). De ahí, el nombre que adquiere. Proviene de las siglas en inglés SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities y Threats).

El objetivo de este análisis, es que la empresa, a partir de la información que obtenga sobre su situación pueda tomar las decisiones o cambios organizativos que mejor se adapten a las exigencias del mercado y del entorno económico. (El Economista, s.f.).

Este análisis es más cualitativo que cuantitativo, impulsa la generación de ideas con respecto a la situación actual de la institución. A continuación, se presenta el análisis FODA aplicado a la Alcaldía Municipal de Izalco:

Tabla 1

FODA Alcaldía Municipal de Izalco

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Personal calificado en sus áreas, sobre todo las jefaturas. • Nivel de organización administrativa. • Involucramiento del alcalde y de los concejales. • Instalaciones municipales de la alcaldía y anexos. • Formación vocacional para jóvenes y mujeres • Apoyo al adulto mayor • Buen seguimiento de los proyectos. • Apertura a consultas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de equipamiento adecuado. • Falta de proyectos para recuperación de mora municipal. • Ley de impuestos desactualizada. • No se cuenta con la infraestructura del mercado municipal.
Amenazas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> • Disminución de la recaudación tributaria por cierre de empresas debido a los niveles delincuenciales. • Poca cultura de pago de impuestos. • Poca coordinación y participación del Gobierno Central, en actividades, programas y proyectos. • Cambio de administración 	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión y administración de presentes y futuros proyectos.

Fuente: elaboración propia.

2.2 Teoría de Administración de Proyectos

A raíz del crecimiento de la economía, se han derivado diferentes modelos de crecimiento, uno de ellos es el crecimiento hacia afuera de la globalización.

En este escenario los enfoques de administración de proyectos se desarrollan, profundizan y generalizan, por la necesidad de trabajar bajo estándares y parámetros internacionales que exige la administración de proyectos. (Revista Centroamericana de Administración Pública, 2013, p.19).

2.2.1 Proyecto

El término proyecto hace referencia a la planificación o concreción de un conjunto de acciones que se van a llevar a cabo para conseguir un fin determinado y unos objetivos concretos. (OBS Business School, s.f.).

Según PMI® (2017), proyecto es un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único.

Muchos confunden los proyectos con trabajos operativos, hay que tener mucho cuidado al respecto porque son totalmente diferentes, los proyectos son únicos, por ejemplo, una fábrica puede elaborar mil pares de zapatos diarios color rojo y de tacón, con las mismas características, ese es un trabajo operativo, pero el diseño de una casa puede considerarse proyecto, porque probablemente tenga detalles y acabados únicos.

Puede haber elementos repetitivos en algunos entregables y actividades del proyecto. Esta repetición no altera las características fundamentales y únicas del trabajo del proyecto. (pág. 4).

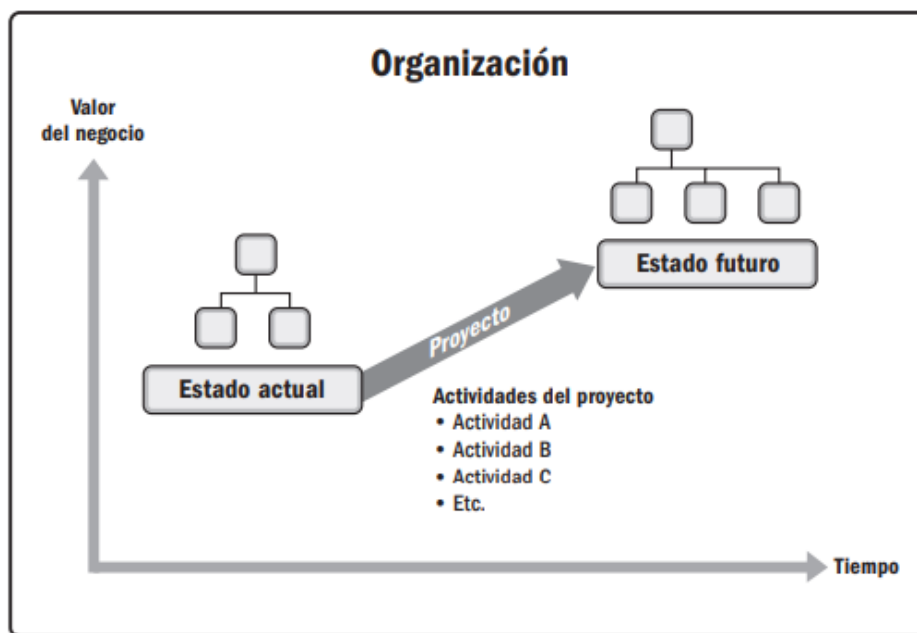
Cabe destacar que los proyectos son temporales, si es perenne en el tiempo, no se considera proyecto, sino trabajo operativo; por lo tanto, su inicio y cierre deben estar bien definidos, el hecho de que los proyectos sean temporales, no quiere decir que sus

productos también lo son, porque si el proyecto era la construcción de un edificio, este no desaparecerá cuando se cierre el mismo, sino que permanecerá por años.

Los proyectos impulsan al cambio en las organizaciones. Desde una perspectiva de negocio, un proyecto está destinado a mover una organización de un estado a otro estado, a fin de lograr un objetivo específico (pág. 6). Tal como lo podemos observar en la siguiente figura:

Figura 2

Impulso al cambio en las organizaciones



Fuente: PMI, 2017.

2.2.2 Administración de Proyectos.

La dirección de proyectos es la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas, y técnicas a las actividades del proyecto para cumplir con los requisitos de este. Se logra mediante la aplicación e integración adecuadas de los procesos de dirección de proyectos identificados para el proyecto. La dirección de

proyectos permite a las organizaciones ejecutar proyectos de manera eficaz y eficiente. (PMI, 2017, p. 10).

Es muy similar a la administración de empresas, pero se cuenta con otras características particulares, como lo es que la administración de proyectos tiene tiempo definido, como se mencionó anteriormente los proyectos son temporales, en cambio la administración de empresas puede permanecer en el tiempo.

Asimismo, se debe considerar que los proyectos están incluidos dentro de un contexto más amplio. En primer lugar, los proyectos, programas o portafolios deberían estar alineados con el plan estratégico de la compañía, para facilitar la gestión y éxito de estos. (Lledó, 2017, p. 23).

Por lo tanto, es importante contar con una PMO, dentro de una empresa, porque ayuda a estandarizar y optimizar los procesos de ejecución de los proyectos, propicia tener más orden y se desarrolla de manera cronológica, lo que permite tener un mejor control en costos y tiempos.

En la siguiente figura observamos el contexto ideal de una dirección de proyectos dentro de una empresa:

Figura 3

Contexto de la dirección de proyectos



Fuente: Lledó, 2017.

2.2.3 Ciclo de vida de un proyecto.

Según la Guía del PMBOK® (2017), el ciclo de vida de un proyecto es la serie de fases que atraviesa un proyecto desde su inicio hasta su conclusión.

Para que los proyectos tengan éxito se debe seguir un orden, tener claros los objetivos, usar la metodología adecuada y hacer la planificación correcta; el ciclo de vida permite desarrollar diferentes fases, en las cuales se tienden hacer todas aquellas buenas prácticas, que son necesarias para el mismo. En la siguiente figura se muestran distintos ejemplos de fases de proyectos:

Figura 4

Ciclos de vida de distintos proyectos

Ciclo de vida de distintos proyectos				
<i>Proyectos de Inversión</i>				
Fase 1 Idea	Fase 2 Perfil	Fase 3 Pre- factibilidad	Fase 4 Factibilidad	Fase 5 Inversión
<i>Proyectos de Construcción</i>				
Fase 1 Factibilidad	Fase 2 Planificación	Fase 3 Diseño	Fase 4 Producción	Fase 5 Lanzamiento
<i>Proyectos de Sistemas Informáticos</i>				
Fase 1 Análisis	Fase 2 Diseño	Fase 3 Codificación	Fase 4 Pruebas	Fase 5 Instalación
<i>Proyectos con metodologías Ágiles</i>				
Iteración 1 Análisis- Desarrollo- Lecciones	Iteración 2 Análisis- Desarrollo- Lecciones	Iteración 3 Análisis- Desarrollo- Lecciones	Iteración 4 Análisis- Desarrollo- Lecciones	Iteración ... Análisis- Desarrollo- Lecciones
				→ Tiempo

Fuente: Lledó, 2017.

La Guía del PMBOK® (2017), divide el ciclo de vida del proyecto en predictivos o adaptativos, y ciclo de vida del desarrollo en las fases predictivo, iterativo, incrementales, adaptativos o modelo híbrido. (pág. 19).

Predictivo: básicamente es que mientras no termine la fase predecesora, no comienza la sucesora, por ejemplo, no se puede pasar a la ejecución si no se planifica primero.

Adaptativo: esto se denominan también ciclos de vida ágiles y se subdividen en iterativos e incrementales, esta fase no sigue un orden determinado, sino que puede hacer divisiones en tareas pequeñas para hacer el proyecto más ágil, por ejemplo, si lo que se quiere es construir una casa y el tiempo estimado del proyecto son seis meses, pero en el primer mes el patrocinador del proyecto dice que necesita mudarse lo antes posible, lo que se puede hacer es dividir el proyecto en prioridades, lo que necesitan con urgencia es la habitación y el baño, así que aunque no estaba planeado seguir con eso sino que con la parte de la sala, dejan de lado eso y comienzan a construir la habitación y el baño para que se puedan contar con lo mínimo mientras se termina lo demás, esto no altera la culminación del proyecto en su totalidad.

En el caso de la fase Iterativa, el alcance preliminar se establece manera temprana, mientras que el tiempo y el costo de cada fase se va definiendo con iteraciones a medida que avanza la ejecución del proyecto. Y en la fase incremental al inicio hay una idea completa sobre el alcance del producto o servicio final, y se va agregando mayor funcionalidad al producto a medida que avanzan las fases del proyecto. (Lledó, 2017, p. 25).

En el caso del ciclo de vida híbrido, es una combinación del ciclo de vida predictivo y el adaptativo.

2.2.4 Procesos en la Administración de Proyectos.

Un grupo de procesos de la dirección de proyectos es un agrupamiento lógico de procesos de la dirección de proyectos para alcanzar objetivos específicos del proyecto. (PMI, 2017, p. 23).

Los grupos de procesos son los siguientes:

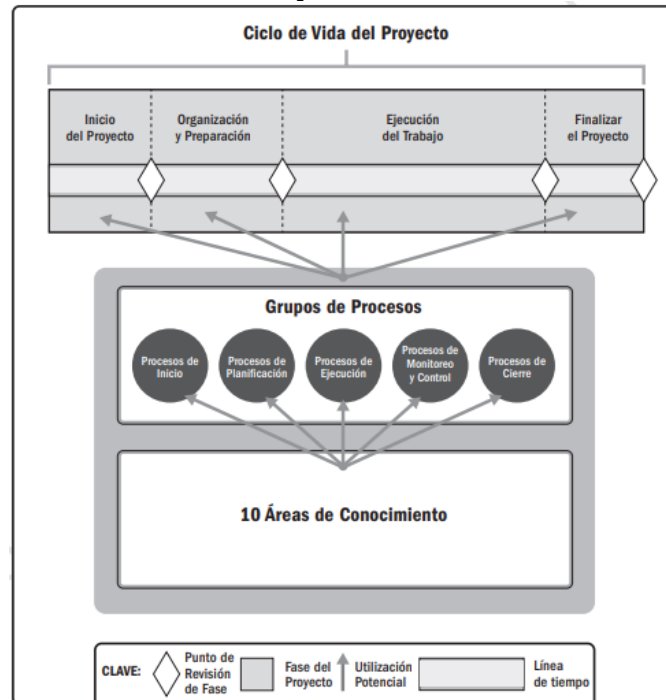
- **Procesos de inicio:** son todos aquellos necesarios para dar apertura a un proyecto, por ejemplo, el chárter.

- **Procesos de planificación:** acá se establece el alcance del proyecto y los objetivos; asimismo, se define el curso de acción.
- **Procesos de ejecución:** son los procesos realizados para completar el trabajo definido en el plan.
- **Procesos de monitoreo y control:** son los que se realizan para hacer seguimiento, regular el proceso y el desempeño del proyecto, un ejemplo claro de esto son las inspecciones o auditorías.
- **Procesos de cierre:** son lo que se llevan a cabo para cerrar formalmente el proyecto.

En total son cinco grupos de procesos que engloban 49 procesos, independientes de las fases del ciclo de vida.

Con la siguiente figura, se muestra que en primer lugar está el ciclo de vida del proyecto, posteriormente, se encuentran los grupos de procesos y por último las áreas del conocimiento, todo esto engloba buenas prácticas para el desarrollo de un proyecto, no basta solamente con tener una magnífica planificación, sino que es necesario cumplir con cada uno de los procesos para tener más probabilidades de éxito.

Figura 5

Ciclo de Vida del Proyecto

Fuente: PMI, 2017.

2.2.5 Áreas del conocimiento de la Administración de Proyectos

La imagen anterior nos muestra algo interesante y es que en cada grupo de procesos se pueden desarrollar las diez áreas de conocimiento que existen, las cuales son:

- **Gestión de la Integración:** incluye los procesos y actividades para identificar, definir, combinar, unificar y combinar los diversos procesos y actividades de la dirección del proyecto.
- **Gestión del Alcance:** incluye procesos requeridos para garantizar que el proyecto incluye todo el trabajo requerido.
- **Gestión de Cronograma:** incluye los procesos requeridos para administrar la finalización del proyecto a tiempo.

- **Gestión de Costo:** incluye los procesos involucrados en planificar, estimar, presupuestar, financiar, obtener financiamiento, gestionar, y controlar los costos, de modo que se completó el proyecto dentro de lo presupuestado.
- **Gestión de la Calidad:** incluye los procesos para incorporar, la política de calidad de la organización, en cuanto a la planificación, gestión y control de los requisitos de calidad, del proyecto y del producto.
- **Gestión de los Recursos:** incluye los procesos de identificar, adquirir y gestión los recursos necesarios para la conclusión exitosa del proyecto.
- **Gestión de las Comunicaciones:** incluye los procesos requeridos para garantizar que la planificación, recopilación, creación, distribución, almacenamiento, recuperación, gestión, control, monitoreo y disposición final de la comunicación del proyecto sean oportunos y adecuados.
- **Gestión de los Riesgos:** incluye los procesos para llevar a cabo, la planificación de la gestión, identificación, análisis, planificación de respuesta, implementación de respuesta y monitoreo de los riesgos de un proyecto.
- **Gestión de las Adquisiciones:** incluye los procesos necesarios para la compra o adquisición de los productos, servicios o resultados, requeridos por fuera del equipo del proyecto.
- **Gestión de los Interesados:** incluye los procesos requeridos para identificar personas, grupos u organizaciones que puedan afectar o ser afectados por el proyecto. (PMI, 2017, p. 24).

Cada una de estas áreas se encuentra concatenada una con la otra, tal como se visualiza en la siguiente figura.

Figura 6**Áreas del Conocimiento**

Fuente: Lledó, 2017.

Se aclara, que no necesariamente se desarrollaran las diez áreas de conocimiento en cada proceso, porque cada uno tiene su propia particularidad, se desarrollaran solo las necesarias, en este PFG solo se desarrollarán dos procesos, el de inicio y planificación, eso debido a que solo se hará el diseño de la PMO y no la implementación de esta.

2.3 Otras teorías propias del tema de interés

2.3.1 Oficina de Dirección de Proyecto PMO

La Oficina de Dirección de Proyectos (PMO), es una estructura de la organización que estandariza los procesos de gobernanza relacionados con el proyecto y facilita el intercambio de recursos, metodologías, herramientas y técnicas. (PMI, 2017, p. 48).

Básicamente, la PMO, es la encargada de gestionar y administrar los proyectos dentro de una empresa, ya que en ocasiones a pesar de que se realizan varios proyectos dentro de la organización, no se cuenta con personal capacitado, ni con un espacio

específico para el desarrollo de estos; ya que, en ocasiones las instituciones lo ven como un gasto innecesario; sin embargo, existen muchas ventajas de contar con una PMO, entre ellas están:

- Aumenta la transparencia
- Mejora la gestión de riesgos
- Se cuenta con personal capacitado y dedicado solo a los proyectos
- La productividad aumenta y el clima laboral mejora
- Aumenta la satisfacción de los clientes y el patrocinador

Es por eso por lo que se propone el diseño de la PMO de la Alcaldía Municipal de Izalco, porque en la actualidad, existen muchos vacíos al momento de gestionar y ejecutar un proyecto.

2.3.2 Definiciones y funciones de la PMO

La Oficina de Dirección de Proyectos (PMO). Es la encargada de dirigir, gestionar y controlar las interdependencias entre los Proyectos que están bajo su competencia. En esa labor de homogeneizar los Proyectos se comparten, metodologías, herramientas, técnicas, etc. (NEXTOP, s.f.).

La PMO vela por el adecuado uso de los recursos dentro de los Proyectos que ejecuta la organización. Ayudando a que esos recursos se compartan de manera sensata y eficiente entre todos los Proyectos. (NEXTOP, s.f.).

Principales funciones de la PMO:

- **La gestión de los recursos de los Proyectos:** está compartición de recursos entre los proyectos, sensata y eficiente, abarata los costes disminuye los conflictos.

- **La PMO mejora los procesos de la organización:** al establecer protocolos de actuación la PMO afecta tanto a los procesos operacionales como a los procesos de gestión. Es decir, tanto a aquellos que contribuyen a la generación de entregables como a aquellos que afectan al funcionamiento de los Proyectos en sí mismos.
- **La PMO es el “gran hermano”:** que visualiza, desde su posición elevada y privilegiada, los Proyectos globales de la organización. Está en condiciones idóneas de ver como los Proyectos pueden apoyarse los unos en los otros.
- **Monitorear y controlar que los procesos se ejecutan correctamente:** en esto también es muy eficaz ya que los procesos están estandarizados dentro de los Proyectos que están bajo su jurisdicción. Su control, por parte de la PMO, es eficiente y relativamente sencillo.
- **Lecciones aprendidas:** la PMO es el embudo donde revierten las lecciones aprendidas de todos los Proyectos que controla. La PMO se convierte en una fuente de sabiduría en Dirección de Proyectos para la organización en la que se encuadra.
- **Gestión de la Información:** la PMO, como receptora de todo el conocimiento que le llega a través de los Proyectos que controla, se convierte en emisora de información hacia todos los Proyectos de la organización. Convirtiéndose en un elemento fundamental dentro de la gestión de la comunicación de cada Proyecto independiente. La PMO provee de comunicación centralizada a sus Proyectos.
- **Control de Cambios:** Depende de cada organización y de las funciones que se otorgan a la PMO. Pero en muchos casos la propia PMO forma parte del comité de control de cambios de los Proyectos. (NEXTOP, s.f.).

2.3.3 Tipos de PMO

Existen diversos tipos de PMO, esto debido a que cada empresa tiene necesidades diferentes, es probable que una empresa nunca haya desarrollado un proyecto, por lo cual su conocimiento es nulo y también se puede dar el caso de otra empresa, que desarrolla más de diez proyectos al año, la cual tiene cierto conocimiento sobre el tema, así que solo hay que fortalecer algunas áreas y ordenar otras.

En el siguiente cuadro se puede observar los tipos de control que existen según la Guía del PMBOK:

Tabla 2

Tipos de PMO

Tipos de PMO	Grado de control	Características
De Apoyo	Reducido	Desempeñan un rol consultivo para los proyectos, suministrando plantillas, mejores prácticas, capacitación, acceso a la información y lecciones aprendidas de otros proyectos.
De Control	Moderado	Proporciona soporte y exige cumplimientos por diferentes medios.
Directiva	Elevado	Ejercen control de los proyectos asumiendo la propia dirección de estos.

Fuente: Elaboración propia.

En vista que la Alcaldía Municipal de Izalco tiene cierto conocimiento sobre la administración de proyectos, preliminarmente se considera que es oportuno crear una PMO de control.

2.3.4 Ventajas y desventajas de las PMO

Las oficinas de proyectos son cada vez más importantes debido a la necesidad de utilizar al máximo los recursos y maximizar el desempeño de los proyectos.

Generan una visión objetiva del proyecto en su relación con los objetivos estratégicos de la organización. (ESAN BUSINESS, 2019).

Algunas de las ventajas de la PMO son:

- Promueven una cultura de gestión de proyectos dentro de la empresa.
- Monitorean el comportamiento de los proyectos mediante la gestión de portafolios.
- Mantienen estándares y métricas para todos los proyectos.
- Apoyan a crecer profesionalmente a los directores y jefes de proyectos.
- Reducen el índice de proyectos fallidos.

No obstante, las oficinas de proyectos también pueden ejercer sus funciones de manera deficiente, perjudicando los resultados del proyecto. Por ejemplo, pueden fallar en proporcionar un liderazgo adecuado, no construir relaciones positivas con las unidades de negocios, carecer de calidad y tomar malas decisiones. (ESAN BUSINESS, 2019).

Unas de las principales desventajas de estas oficinas son:

- **Rechazo al cambio.** No considerar la cultura y el cambio organizacional durante la implementación de las PMO puede afectar la zona de confort de los *stakeholders* o interesados.
- **Aumento de riesgos.** Ello puede deberse a la falta de capacitación del personal en dirección de proyectos, principalmente durante la planificación, ejecución, y monitoreo y control del proyecto.
- **Mayor carga de trabajo.** Al no contar con herramientas de automatización de los procesos.
- **Ambigüedad en los roles y responsabilidades.** No comunicar las labores y obligaciones a las personas involucradas crea confusión y conflictos con las partes interesadas, el gerente del proyecto e incluso el cliente.

- **Estructura deficiente.** Algunas veces, las PMO pueden ser percibidas como un ente burocrático por la necesidad de documentar y enriquecer los activos de los procesos de la empresa. (ESAN BUSINESS, 2019).

2.3.5 Modelos de Madurez de la Administración de Proyectos

Los procesos de madurez son aquellos donde se establece el procedimiento para alcanzar la excelencia en la administración de proyectos.

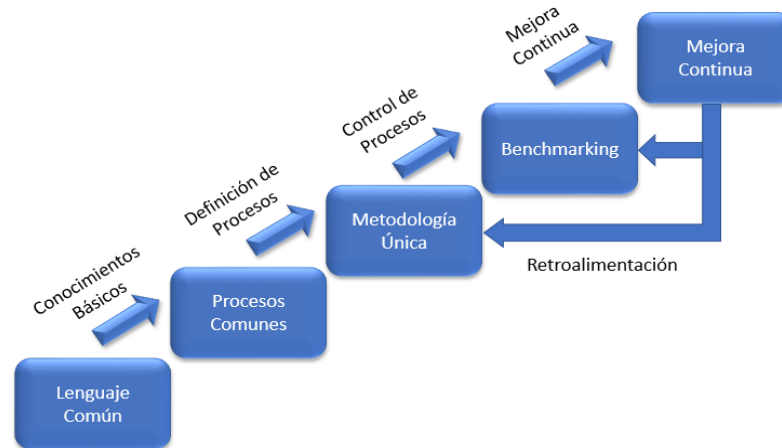
La madurez en gestión de proyectos se define como “un nivel de sofisticación que indica las prácticas actuales de la organización en gestión de proyectos, procesos y su desempeño.” A su vez, un modelo de madurez es básicamente un marco de referencia que describe el progreso ideal hacia la mejora deseada pasando por etapas o niveles secuenciales. (T.J. Man, 2007).

2.3.5.1 Modelo de madurez Project Management Maturity Model PMMM

El Project Management Maturity Model (PMMM o KPM3), son las siglas en inglés del modelo de madurez en Administración de Proyectos, definido por Harold Kerzner (2005), en su libro “Using the Project Management Maturity Model”. Este consiste en un modelo de medición de madurez organizacional, que se constituye en las bases para lograr la excelencia en administración de proyectos.

Este modelo contempla 5 niveles, los cuales representan la madurez que tiene la organización en la administración de proyectos. Estos niveles no son necesariamente secuenciales, sino que una organización puede decidir si saltar de un nivel a otro, siempre y cuando se asuman los riesgos.

Figura 7

Niveles del Modelo de Madurez Project Management Maturity Model

Fuente: Kerzner (2005)

Lenguaje común: se reconoce la necesidad de contar con lenguaje único para comunicarse internamente con respecto a la administración de proyectos.

Procesos comunes: en este nivel la organización reconoce la necesidad de utilizar los mismos procesos de administración en todos sus proyectos, de manera que el éxito de uno puede replicarse en los demás.

Metodología única: en este nivel la organización reconoce que debe acogerse a una sola metodología para manejar sus procesos, enfocándose en la administración de proyectos.

Evaluación comparativa (Benchmarking): en este nivel la organización reconoce la importancia del mejoramiento de sus procesos para alcanzar la competitividad en el mercado, para esto debe establecer criterios comparativos con otras organizaciones de su entorno.

Mejora continua: en este nivel la organización está en la capacidad de realizar un análisis de los resultados obtenidos en la comparación con su entorno, y tomar decisiones sobre sus metodologías.

2.3.5.2 Modelo Organizacional en Gestión de Proyectos OPM3

Otro de los modelos de madurez utilizado es el Organizacional en Gestión de Proyectos (OPM3), el cual es un marco de referencia que provee una amplia visión organizacional de la gestión de portafolio, programas y proyectos para ayudar a la consecución de mejores prácticas en esos ámbitos. Este marco de referencia del OPM3 fue desarrollado por el PMI y está hecho a partir de tres componentes interrelacionados: Mejores prácticas, Capacidades y Resultados (PMI, 2008).

- Mejores prácticas: es un grupo de capacidades organizacionales relacionadas.
- Capacidades: una capacidad es una competencia específica que debe existir en una organización en orden de ejecutar los procesos de gestión de proyectos y entregar servicios y productos.
- Resultados: es un resultado tangible o intangible de la aplicación de una capacidad.

El ciclo de implementación del OPM3 consiste en tres elementos entrelazados: Conocimiento, Evaluación y Mejora. El elemento Conocimiento, proporciona a la organización información descriptiva relacionada con mejores prácticas, capacidades, resultados y otros componentes de madurez organizacional en gestión de proyectos. El elemento Evaluación da la capacidad a la organización para determinar su estado actual en madurez organizacional de gestión de proyectos. El elemento Mejora hace uso de los resultados del elemento Evaluación para planificar iniciativas que permitan incrementar la madurez organizacional de gestión de proyectos (PMI, 2008).

Figura 7

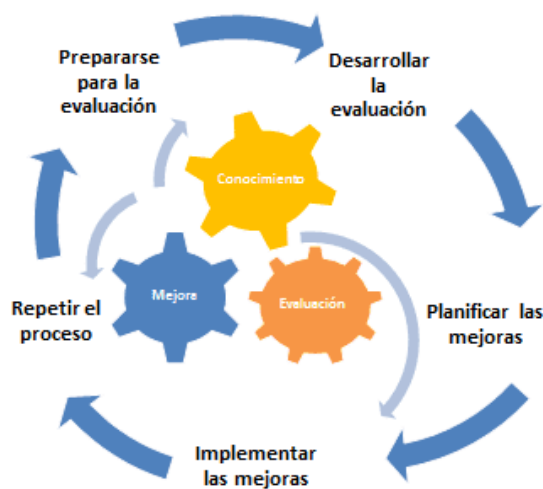
Conceptos OPM3-Elementos del modelo

Fuente: PMI, 2008

Estos tres elementos, a su vez, se aplican mediante cinco pasos en el ciclo de mejora

OPM3:

Figura 8

Ciclo OPM3

Fuente: PMI, 2008.

Este modelo busca aportar estrategias y mejores prácticas para optimizar las capacidades de una organización en la ejecución de proyectos y en la medición del grado de madurez en la gestión de estos.

2.3.5.3 Modelo de madurez Portafolio, Programme, and Project Management Maturity Model - P3M3

El modelo de madurez P3M3, es aplicable a proyectos, programas y portafolios. Snowden (2010).

Fue desarrollado por la oficina de Comercio Gubernamental de Reino Unido, para ayudar a las organizaciones, es una guía de referencia para las mejores prácticas estructuradas y es recomendada para el uso en el sector público.

P3M3 permite evaluar resultados e identificar oportunidades de mejora, con el fin de aprovechar la ventaja competitiva y el rendimiento de la mejora. La segunda versión actualizada fue lanzada en junio 2008 y posteriormente revisado en el 2010, ofrece un marco con el cual, las organizaciones pueden evaluar, el desempeño y el desarrollo de planes de mejora.

Contiene 3 modelos que permiten una evaluación independiente y no presentan interdependencia entre los modelos, por lo que una organización, puede ser mejor en la gestión del programa que en la gestión de proyectos.

Otorga 5 niveles de madurez para la organización que indican como las áreas claves del proceso, pueden ser estructuradas para evaluar la efectividad del proceso.

Los 5 niveles son:

- Nivel 1: carencia de procesos
- Nivel 2: procesos repetibles
- Nivel 3: procesos definidos

- Nivel 4: procesos gestionados
- Nivel 5: procesos optimizados

La versión 2008 de P3M3 define siete centrales que evalúa a través de áreas o perspectivas del proceso así:

- Control de gestión
- Gestión de beneficios
- Gestión financiera
- Gestión de riesgos
- Gestión de recursos
- Gestión de interesados
- Gobernabilidad organizacional

El principal público objetivo son los altos ejecutivos, así como los directores de programas de proyectos. El P3M3 es un modelo de madurez para evaluar la gestión de proyectos, la gestión de los programas o la gestión de la cartera de una organización, pero no es una herramienta de evaluación de proyectos o programas individuales, sino que evalúa el propio proceso de gestión en sí.

2.3.6 Metodología PMO Value Ring

La Metodología PMO Value Ring, es algo novedoso y reciente, es un trabajo realizado con la participación de líderes exitosos en la implementación de PMOs, esta metodología ofrece una solución sencilla que apoya la revisión, creación y operación de las PMOs, y se enfoca en generar valor para el negocio. Se basa en la experiencia de diferentes profesionales de diferentes países, y propone recomendaciones y guías para la configuración de la PMO. (PMO Value Ring, s.f.)

Figura 9

Pasos para crear una PMO

Fuente: “PMO Value Ring”, por PMO Global Alliance, s.f.

La metodología PMO Value Ring es utilizada por más de 2,000 PMOs en más de 70 países. Es un esfuerzo de un programa de investigación internacional de más de 6 años y se desarrolló en conjunto con 89 líderes experimentados de PMOs.

Ha sido publicado y presentado en más de 30 conferencias a nivel mundial. Se basó en una base de datos de inteligencia colectiva que fue desarrollado con la participación de más de 100 líderes exitosos en la implementación de PMOs.

El anillo de valor de PMO está basado en ocho pasos:

Paso 1: Definir las funciones de la PMO

En este paso, lo importante es averiguar cuáles son las funciones más adecuadas para la PMO, teniendo en cuenta las necesidades que esperan los interesados.

El primer paso del Anillo de Valor PMO tiene como objetivo establecer un modelo, llamado PMO MIX MANAGER, para ayudar a definir cuáles serían las funciones prioritarias que ofrecería PMO, considerando los beneficios esperados de sus clientes.

Según la PMO Value Ring, una PMO debe establecer sus funciones en función de las necesidades combinadas de sus clientes, en función de sus expectativas de

beneficios y resultados. De esa manera, podrá generar un valor constante para su organización.

La reevaluación periódica de la combinación de roles de la PMO es una necesidad, ya que las expectativas de beneficios de sus clientes pueden y cambiarán. Comprender que este proceso de cambio es natural y permanente es la mejor manera de evitar el fracaso. (PMO Value Ring, s.f.)

Paso 2: Balancear el MIX de las Funciones de la PMO

En este paso, se debe equilibrar el conjunto de funciones de la PMO con el objetivo de cautivar a los interesados, generándoles la percepción de valor.

PMO TUNE, el segundo paso de PMO Value Ring, es un modelo diseñado para identificar el "equilibrio de PMO" en términos de creación de valor a lo largo del tiempo.

Si bien algunas funciones ofrecidas por la PMO son capaces de generar una percepción de valor a corto plazo, otras solo se pueden percibir a mediano o largo plazo.

Las PMO que se centran demasiado en los roles a corto plazo, pueden no cumplir con los problemas reales de la organización, mientras que las PMO que se centran demasiado en los roles a largo plazo no sobreviven lo suficiente como para demostrar su valor.

Tener una PMO configurada y equilibrada para ofrecer funciones que sean capaces de generar percepción de valor a corto, mediano y largo plazo, asegura la generación regular de valor a lo largo del tiempo, lo que siempre mantendrá la percepción de que la PMO está contribuyendo a la organización y sus clientes. (PMO Value Ring, s.f.)

Paso 3: Establecer los procesos de la PMO

En este paso, se deben diseñar los procesos de la PMO, para ello, la metodología propone las mejores prácticas y recomendaciones.

La guía de proceso de la PMO, el tercer paso de esta herramienta está diseñada para admitir la definición de procesos de PMO y proporciona a cada función un conjunto de especificaciones recomendadas que pueden usarse como referencia para crear un catálogo de servicios de PMO, adaptando cada aspecto a las necesidades y detalles de su organización.

Es poco probable que una PMO pueda mantener su credibilidad con sus clientes sin tener bien definidos sus procesos. Las PMO que mantienen procesos informales y no estructurados terminan comprometiendo su eficiencia y perdiendo el enfoque en demostrar lo que realmente importa: su capacidad de generar valor para sus clientes.

Cada servicio proporcionado por la PMO debe tener un proceso específico, que demostrará cómo la PMO proporcionará esa función en particular. Es decir, el conjunto de funciones que ofrece la PMO, luego de mapearse en los procesos, constituirá un catálogo de servicios.

Para la PMO, la definición de sus procesos es una gran ventaja, ya que permite la alineación de las expectativas de sus clientes con respecto a los servicios que se proporcionarán, permite a la PMO evaluar las necesidades reales de personal para realizar cada función y, en última instancia, le da a la PMO las herramientas necesarias para monitorear su propio desempeño. (PMO Value Ring, s.f.)

Paso 4: Definir los KPIs de la PMO

En este paso, debemos seleccionar los indicadores de rendimiento, que permitan monitorear la calidad, y poder demostrar al negocio, cómo la PMO está generando valor.

El modelo de desempeño de la PMO está diseñado para apoyar la definición de indicadores que permitan que cada función sea evaluada de acuerdo con sus características y capacidad para influir en el desempeño del proyecto y del negocio.

La definición de indicadores para monitorear el desempeño del trabajo de PMO es un gran desafío. Debe tenerse en cuenta que, dependiendo de los roles ofrecidos a sus clientes, no todas las PMO podrán influir directamente en los proyectos de la organización.

Si no se miden y no se demuestran claramente los resultados del trabajo realizado, la PMO puede fallar o, al menos, cuestionarse constantemente su valor real. Por lo tanto, definir indicadores cuantitativos o cualitativos capaces de demostrar el desempeño de PMO es el instrumento principal para que el área monitoree su valor y justifique su existencia.

La definición de la gestión y la operacionalización de los indicadores establecidos también se convierte en un factor clave, ya que es posible que el monitoreo de los indicadores desencadene la necesidad de mejoras, revisión de objetivos y reevaluación de los indicadores seleccionados. (PMO Value Ring, s.f.)

Paso 5: Definir la estructura, personal y competencias de la PMO

En este paso, debemos evaluar al equipo de trabajo, para ello la metodología nos propone recomendaciones para definir la mejor ubicación y crear planes de desarrollo.

El modelo de competencia de la PMO es un modelo diseñado para apoyar la identificación de las competencias más críticas para el PMO, así como para ayudar en la formación de equipos con un perfil apropiado para las necesidades existentes.

Si bien, por un lado, algunas de las competencias del gerente de proyecto también pueden aplicarse a los miembros de una PMO, otras son necesarias cuando se espera que una PMO desempeñe muchos roles diferentes a los desempeñados por un gerente de proyecto. Por lo tanto, es necesario establecer el conjunto de habilidades de un profesional de PMO e identificar la importancia de cada competencia para cada una de las funciones que ofrece una PMO.

Cuando un PMO funciona bien, es competente. Sin embargo, la PMO no es una entidad impersonal, sino un grupo de profesionales con diferentes antecedentes y experiencias que necesitan ser evaluados. Cada miembro del equipo profesional de PMO debe evaluar su desempeño para analizar qué tan competente está preparado el equipo de PMO para brindar servicios a sus clientes con un alto nivel de desempeño.

La creación de un modelo de competencia para los profesionales de PMO, por lo tanto, funciona como una herramienta de gestión y un elemento clave para la selección, evaluación y desarrollo de su equipo y, en consecuencia, de la propia PMO. (PMO Value Ring, s.f.)

Paso 6: Identificar la madurez de la PMO y planificar su evolución

En este paso, se debe evaluar la madurez de la PMO, podemos obtener además recomendaciones para planificar su evolución.

El PMO maturity cube, es el sexto paso del ANILLO DE VALOR DE PMO, apoya la evaluación de la madurez de PMO, identificando el grado de sofisticación en el desempeño de cada función ofrecida y estableciendo un método estructurado de evolución a través de planes de acción.

Los modelos de madurez organizacional de gestión de proyectos proponen que la existencia de una PMO por sí misma es evidencia de que la organización tiene un cierto nivel de madurez, lo que ignora que las diferentes PMO tengan diferentes niveles de evolución. Dos PMO diferentes pueden ofrecer la misma función, pero cada una con su propio nivel de sofisticación y, como resultado, generar valor para sus organizaciones de diferente forma e intensidad.

Ser maduro no tiene nada que ver con lo que hace la PMO, sino con la forma en que lo hace, y su capacidad para ofrecer los beneficios esperados por sus clientes. Considerando entonces que la PMO genera valor a través de las funciones que ofrece a

sus clientes, la madurez de una PMO se puede resumir en el grado de sofisticación con el que proporciona cada una de las funciones ofrecidas.

Hay diferentes formas de proporcionar un servicio particular: desde la forma más trivial y simple, que agrega poco valor a la organización, hasta una forma más sofisticada y bien hecha, que brinda resultados más notables y un mayor valor para sus clientes. clientes y la organización. La PMO debe planificar claramente cómo evolucionará, lo que contribuirá a la creación de valor. Cuanto mejor proporcione PMO sus funciones, mayor será el valor generado.” (PMO Value Ring, s.f.)

Paso 7: Calcular el ROI de la PMO

En este paso, la preocupación será averiguar cuál es el retorno financiero de nuestra PMO, teniendo en consideración la realidad de nuestra organización.

MO ROI TOOL, séptimo paso del ANILLO DE VALOR DE PMO, es un modelo diseñado para respaldar el cálculo del ROI de una PMO comparando los costos y beneficios generados por el trabajo realizado y considerando los problemas específicos de su organización. y las diferentes configuraciones de PMO existentes.

La realidad del mercado muestra que hay muy pocos casos en los que las PMO influyen directamente en la generación de ingresos en sus organizaciones, ya que el área generalmente solo se dedica a actividades de apoyo empresarial, también conocidas como actividades intermedias. Por otro lado, no hay PMO que no busquen reducir las pérdidas del proyecto, especialmente materializadas por variaciones de costos en la cartera planificada. La reducción de estas pérdidas significa ganancias efectivas para la organización, el enfoque de PMO Value Ring.

Un PMO puede ofrecer diferentes funciones, cada una de las cuales tiene una cierta probabilidad de recuperar las pérdidas causadas por diferentes problemas. Por lo

tanto, en cada PMO se tendrá un comportamiento diferente en términos de potencial de recuperación de las pérdidas identificadas.

El rendimiento financiero de la PMO (ROI) es una medida clave, que debe calcularse teniendo en cuenta las diferentes configuraciones de PMO (roles ofrecidos, madurez y competencia), así como los diferentes escenarios y problemas organizativos que generan pérdidas en las que irá a actuar la PMO” (PMO Value Ring, s.f.)

Paso 8: Monitorear el desempeño estratégico de la PMO

En este paso se debe definir como monitorear el dashboard que contiene las métricas estratégicas que le generan valor a la PMO.

El modelo de tablero de la PMO es el último paso de la herramienta, es un modelo diseñado para proporcionar a los líderes de PMO una sugerencia estructurada para definir y monitorear la estrategia del área, buscando demostrar claramente el valor de PMO para el éxito de la organización.

La PMO es una entidad organizativa con sus propias características y, como cualquier otra organización, tiene objetivos y necesidades, como lograr sus objetivos a corto y largo plazo, monitorear su propio desempeño de manera equilibrada y, en última instancia, desarrollar capacidades que garanticen su supervivencia. a la larga

El monitoreo debe enfocarse en la planificación y gestión estratégica de la PMO, con el objetivo de acelerar y mejorar el logro de sus objetivos, maximizar su influencia en los resultados del proyecto bajo su responsabilidad y, en consecuencia, aumentar su capacidad de contribuir a sus partes y partes interesadas de su organización.

La PMO debe establecer indicadores de desempeño estratégicos que permitan monitorear y evaluar el valor generado por el área con la frecuencia que sea necesaria. Un panel de control para las PMO debe considerar todos los aspectos estratégicos necesarios para su éxito, buscando maximizar la creación de valor efectiva para la

organización y permitir que los beneficios generados por la PMO se realicen más fácilmente, lo cual es un factor clave para su éxito. (PMO Value Ring, s.f.)

3. Marco metodológico

El marco metodológico es el conjunto de acciones destinadas a describir y analizar el fondo del problema planteado, a través de procedimientos específicos que incluye las técnicas de observación y recolección de datos, determinado el “cómo” se realizará el estudio. (Franco, 2011).

3.1 Fuentes de información

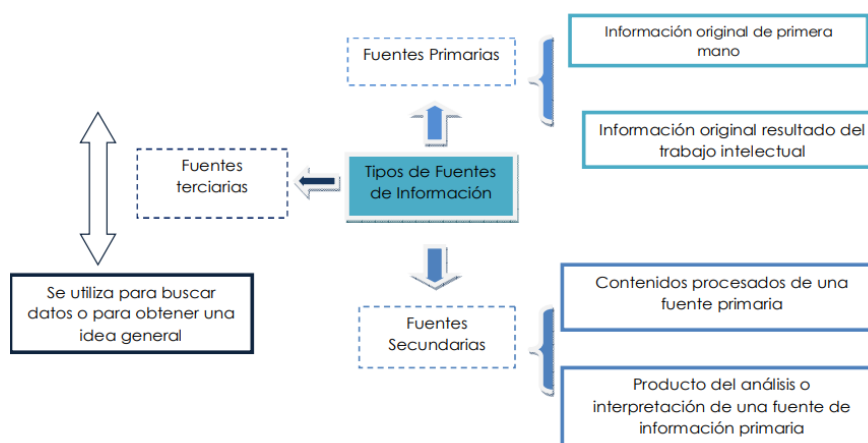
Una fuente de información es todo aquello que nos proporciona datos para reconstruir hechos y las bases del conocimiento. (Maranto, 2015, p. 2).

Para elaborar este PFG, se realizó una búsqueda exhaustiva de información, la cual fue seleccionada conforme a su utilidad para los diversos temas; existen diversos tipos de fuentes, las cuales son instrumentos para el conocimiento.

La siguiente figura nos muestra los diferentes tipos de fuentes de información, cabe recalcar que para este PFG solo se utilizaron fuentes primarias y secundarias:

Figura 10

Fuentes de Información



Fuente: Maranto, 2015.

3.1.1 Fuentes primarias.

Las fuentes primarias contienen información original, con ideas, teorías, conceptos directamente de los investigadores. Contienen información directa antes de ser interpretada, o evaluada por otra persona. (Maranto, 2015, p. 3).

Las principales fuentes primarias son libros, enciclopedias, monografías, tesis, periódicos, entre otros.

Para el presente PFG se utilizaron diferentes fuentes primarias, como entrevistas al personal de la alcaldía, libros de administración de proyectos, revistas de administración de proyectos y PMO, la página Web de PMO Global Alliance y PMO Value Ring; así como la página Web de la Alcaldía Municipal de Izalco.

3.1.2 Fuentes secundarias.

Este tipo de fuentes son las que ya han procesado información de una fuente primaria. El proceso de esta información se puede dar por una interpretación, un análisis, así como la extracción y reorganización de la información de la fuente primaria. (Maranto, 2015, p. 3).

En el presente PFG se utilizaron diversidad de fuentes secundarias, entre ellas tesis de PMO, material aplicado a lo largo de la Maestría de Administración de Proyectos, así como consulta a diferentes páginas web confiables, que mostraban temas de interés para este trabajo de grado.

El resumen de las fuentes de información que se utilizaron en este proyecto se presenta en la Tabla 3:

Tabla 3*Fuentes de Información Utilizadas*

Objetivos	Fuentes de Información	
	Primarias	Secundarias
1. Definir los parámetros iniciales para establecer una PMO.	Entrevista a los miembros del Concejo Municipal.	Libros y revistas de Administración de Proyectos Guía del PMBOK Documento sobre Modelos de Madurez en la Administración de Proyectos Página Web de PMO Global Alliance- software PMO Value Ring
2. Realizar un análisis con los interesados seleccionados, para conocer los principales beneficios que estos esperan, relacionados con la administración de proyectos y la PMO.	Encuesta a los jefes de unidad, coordinadores y técnicos	Página Web de PMO Global Alliance- software PMO Value Ring
3. Identificar las funciones de la PMO, a partir de los beneficios seleccionados por los interesados encuestados, para conocer los principales problemas relacionados con la administración de proyectos.	Entrevista a los jefes de unidad, coordinadores y técnicos	Página Web de PMO Global Alliance- software PMO Value Ring
4. Equilibrar el conjunto de funciones identificadas para la PMO, con el fin de generar percepción de valor de los interesados.	Entrevista a los jefes de unidad, coordinadores y técnicos	Página Web de PMO Global Alliance- software PMO Value Ring
5. Diseñar los procesos de la PMO, utilizando mejores prácticas y recomendaciones, para la ejecución de cada función seleccionada.	Juicio de expertos	Página Web de PMO Global Alliance- software PMO Value Ring
6. Seleccionar los indicadores de desempeño de cada función, para monitorear la calidad y	Juicio de expertos	Página Web de PMO Global Alliance- software PMO Value Ring

Objetivos	Fuentes de Información	
demostrar como la PMO está generando valor.		
7. Definir el personal que integrará la PMO, con base a criterios de selección, para un mejor desarrollo e implementación de la misma.	Entrevista a los miembros del Concejo Municipal	Página Web de PMO Global Alliance- software PMO Value Ring
8. Determinar la ubicación de la PMO en el organigrama de la municipalidad, para promover el óptimo desempeño de los proyectos.	Entrevista a los miembros del Concejo Municipal	Página Web de PMO Global Alliance- software PMO Value Ring

Fuente: elaboración propia.

3.2 Métodos de Investigación

La metodología de investigación se puede definir como la descripción, el análisis y la valoración crítica de los métodos de investigación. Es el instrumento que enlaza el sujeto con el objeto de la investigación, sin la metodología es casi imposible llegar a la lógica que conduce al conocimiento científico. Los métodos de investigación son un conjunto de procedimientos lógicos a través de los cuales se plantean problemas científicos y se ponen a prueba hipótesis e instrumentos de trabajo investigados.

Existen dos grandes métodos de investigación, los lógicos y los empíricos. Los primeros, métodos lógicos, son todos aquellos que se basan en la utilización del pensamiento en sus funciones de deducción, análisis y síntesis, mientras que los métodos empíricos, se aproximan al conocimiento del objeto mediante sus conocimientos directos y el uso de la experiencia, entre ellos se encuentran la observación y la experimentación. (Ramos, 2018).

Aunque existen diversidad de métodos, para el presente PFG, se desarrollaron solo los necesarios, los cuales se muestran a continuación:

3.2.1 Método analítico.

Según las Técnicas de Investigación Documental, entendemos por análisis la descomposición de un todo. El método analítico distingue los elementos de un fenómeno y permite revisar ordenadamente cada uno de ellos por separado, por lo tanto, podemos decir que es la observación y examen de hecho. (Jurado, 2002, p. 2).

Para realizar el método analítico, se deben realizar varias fases:

- Observación
- Descripción
- Examen crítico
- Descomposición del fenómeno
- Enumeración de sus partes
- Ordenación
- Clasificación

Por medio de este método, se detectó y asimiló la información que se obtuvo en la búsqueda, y se logró identificar las necesidades que tiene la Municipalidad.

3.2.2 Método inductivo

La inducción asciende de lo particular a lo general, es un proceso mediante el cual, a partir del estudio de casos particulares, se obtienen conclusiones o leyes universales, que explican o relacionan los fenómenos estudiados. El método inductivo emplea la observación directa de los fenómenos, la experimentación y el estudio de las relaciones que existen entre ellas. (Jurado, 2002, p. 3).

Por medio de este método se logró analizar y determinar cuál tipo de PMO era la ideal para la municipalidad; además, se logró determinar en qué parte del organigrama era conveniente colocar la PMO.

En la siguiente tabla, se pueden apreciar los métodos de investigación utilizados para el desarrollo de los objetivos definidos para este PGF:

Tabla 4

Métodos de Investigación Utilizados

Objetivos	Método Analítico	Método Inductivo
	1. Definir los parámetros iniciales para establecer una PMO.	Se utilizó para realizar un análisis completo de la administración actual de proyecto, de parte de las unidades de la municipalidad.
2. Realizar un análisis con los interesados seleccionados, para conocer los principales beneficios que estos esperan, relacionados con la administración de proyectos y la PMO.	Se analizó y seleccionó el personal que debía ser encuestado.	Dado a los análisis previos, se determinaron los interesados, por medio de los cuales se conocieron los beneficios esperados por la PMO.
3. Identificar las funciones de la PMO, a partir de los beneficios seleccionados por los interesados encuestados, para conocer los principales problemas relacionados con la administración de proyectos.	No se utilizó	No se utilizó
4. Equilibrar el conjunto de funciones identificadas para la PMO, con el fin de generar percepción de valor de los interesados.	No se utilizó	No se utilizó
5. Diseñar los procesos de la PMO, utilizando mejores prácticas y recomendaciones, para la ejecución de cada	Se analizaron todos los procesos sugeridos para la PMO y se	No se utilizó

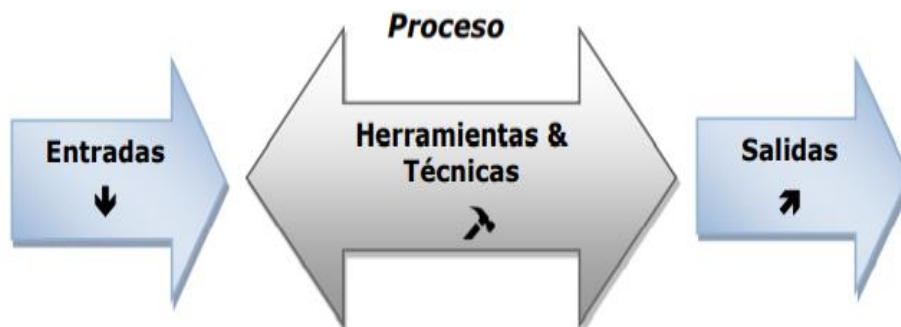
Objetivos	Método Analítico	Método Inductivo
función seleccionada.	seleccionaron los más idóneos para la municipalidad.	
6. Seleccionar los indicadores de desempeño de cada función, para monitorear la calidad y demostrar como la PMO está generando valor.	Se analizaron los resultados esperados y se seleccionaron los indicadores que dieron la pauta para demostrar la funcionabilidad de la PMO	No se utilizó
7. Definir el personal que integrará la PMO, con base a criterios de selección, para un mejor desarrollo e implementación de la misma.	Se analizaron las cualidades requeridas para el personal que integrará la PMO	No se utilizó
8. Determinar la ubicación de la PMO en el organigrama de la municipalidad, para promover el óptimo desempeño de los proyectos.	Se analizó el organigrama actual y se determinó el nivel de poder que existe en cada dependencia, para lograr una mejor integración de la PMO dentro de la alcaldía.	Se hizo una observación directa sobre el nivel de autoridad de cada unidad descrita en el organigrama de la alcaldía.

Fuente: elaboración propia.

3.3 Herramientas

Según Pablo Lledó (2017), las herramientas son aquellas que se utilizan para las entradas de los procesos y así obtener las salidas, para comprender mejor esto observemos la siguiente figura:

Figura 11

Descomposición del proceso

Fuente: Lledó, 2017.

Por otra parte, según la Guía del PMBOK® (2017) las herramientas o técnicas son el vínculo que existe entre las entradas y las salidas, son tangibles y se utilizan para obtener un resultado dentro del proyecto. Existen 132 técnicas y herramientas, englobadas en 6 grupos, según el propósito que tienen dentro del proyecto y son catalogadas por el PMI, como buenas prácticas que funcionan para la gran mayoría de proyectos; sin embargo, nos deja claro que no son las únicas que existen.

Para este PFG se utilizaron los siguientes grupos de técnicas y herramientas:

- **Técnica de recopilación de datos:** acá se utilizó la entrevista y la observación.
- **Técnica de análisis de datos:** se realizó el análisis de documentos proporcionados por la Alcaldía y se hizo análisis de causa raíz.
- **Herramientas de habilidades para la comunicación:** estas herramientas han sido útiles para intercambiar información con la municipalidad.
- **Herramientas y técnicas de habilidades interpersonales y de equipo:** estas han permitido conocer más de cerca el personal de la municipalidad para detectar las fortalezas y debilidades.

En la siguiente tabla, se detalla de manera específica cada técnica y herramienta utilizada por objetivo propuesto:

Tabla 5

Herramientas Utilizadas

Objetivos	Herramientas
1. Definir los parámetros iniciales para establecer una PMO.	Reuniones Entrevistas FODA Metodología PMO Value Ring Observación
2. Realizar un análisis con los interesados seleccionados, para conocer los principales beneficios que estos esperan, relacionados con la administración de proyectos y la PMO.	Análisis de alternativas Juicio de expertos Entrevistas
3. Identificar las funciones de la PMO, a partir de los beneficios seleccionados por los interesados encuestados, para conocer los principales problemas relacionados con la administración de proyectos.	Metodología PMO Value Ring
4. Equilibrar el conjunto de funciones identificadas para la PMO, con el fin de generar percepción de valor de los interesados.	Metodología PMO Value Ring
5. Diseñar los procesos de la PMO, utilizando mejores prácticas y recomendaciones, para la ejecución de cada función seleccionada.	Metodología PMO Value Ring
6. Seleccionar los indicadores de desempeño de cada función, para monitorear la calidad y demostrar como la PMO está generando valor.	Reuniones Juicios de expertos Métodos de comunicación
7. Definir el personal que integrará la PMO, con base a criterios de selección, para un mejor desarrollo e implementación de la misma.	Juicios de expertos Reuniones Metodología PMO Value Ring
8. Determinar la ubicación de la PMO en el organigrama de la municipalidad, para promover el óptimo desempeño de los proyectos.	Juicios de expertos Reuniones

Fuente: elaboración propia

3.4 Supuestos y restricciones

Según Lledó (2017), los supuestos son factores que son aceptados como verdaderos y deberían ocurrir para el éxito del proyecto. De igual manera, Lledó, manifiesta que restricciones son elementos que limitan el proyecto, (pág. 102). Aunado a esto, la Guía del PMBOK® (2017), dice que se espera que los supuestos estén disponibles y visibles a lo largo del proyecto, es por eso por lo que la selección de estos debe ser la mejor.

En el presente PFG, se plantearon diferentes supuestos y restricciones, los cuales dieron parámetros más han amplios para el cumplimiento de los objetivos; a continuación, se presenta una tabla con los supuestos y restricciones relacionados con los objetivos del proyecto final de graduación.

Tabla 6

Supuestos y restricciones

Objetivos	Supuestos	Restricciones
1. Definir los parámetros iniciales para establecer una PMO.	Disponibilidad de personal para solventar las necesidades de información y del diagnóstico.	Limitada disponibilidad de información
2. Realizar un análisis con los interesados seleccionados, para conocer los principales beneficios que estos esperan, relacionados con la administración de proyectos y la PMO.	Disponibilidad de información	Falta de involucramiento de los jefes de unidad
3. Identificar las funciones de la PMO, a partir de los beneficios seleccionados por los interesados encuestados, para conocer los principales problemas relacionados con la administración de proyectos.	Disponibilidad de información	No aceptación del software PMO Value Ring, de parte del Concejo Municipal
4. Equilibrar el conjunto de funciones identificadas para la PMO, con el fin de generar percepción de valor de los interesados.	Acceso al software PMO Value Ring	No aceptación del software PMO Value Ring, de parte del Concejo Municipal
5. Diseñar los procesos de la PMO, utilizando mejores prácticas y recomendaciones, para la ejecución de cada función seleccionada.	Acceso al software PMO Value Ring	No aceptación del software PMO Value Ring, de parte del Concejo Municipal

6. Seleccionar los indicadores de desempeño de cada función, para monitorear la calidad y demostrar como la PMO está generando valor.	Acceso al software PMO Value Ring	No aceptación del software PMO Value Ring, de parte del Concejo Municipal
7. Definir el personal que integrará la PMO, con base a criterios de selección, para un mejor desarrollo e implementación de la misma.	Se contará con la autorización del Concejo Municipal, para elaborar los perfiles del personal idóneo para la PMO.	Falta de interés de los actuales empleados para formar parte de la PMO
8. Determinar la ubicación de la PMO en el organigrama de la municipalidad, para promover el óptimo desempeño de los proyectos.	Voluntad política de parte del Concejo Municipal para otorgar poder de decisión a la PMO	No continuidad del Concejo Municipal actual por elecciones de año 2021.

Fuente: elaboración propia.

3.5 Entregables

El entregable es cualquier producto, resultado o capacidad única y verificable para ejecutar un servicio que se produce para completar un proceso, fase o proyecto. (PMI, 2017, p. 95).

Por lo general los entregables son los resultados de los proyectos y están vinculados con los objetivos, ya que básicamente es el cumplimiento de estos. Hay que recalcar que los entregables son tangibles, la mayoría de las ocasiones suelen ser documentos, planes, informes, estudios, etc.

En la siguiente tabla se observan los entregables que se plantearon para este PFG y cómo van en armonía con cada uno de los objetivos:

Tabla 7

Entregables

Objetivos	Entregables
1. Definir los parámetros iniciales para establecer una PMO.	Cuadro comparativo de metodologías para el diseño de una PMO. Con este entregable se evaluó cual metodología era más ideal y se adecuaba a las necesidades de la municipalidad.

<p>2. Realizar un análisis con los interesados seleccionados, para conocer los principales beneficios que estos esperan, relacionados con la administración de proyectos y la PMO.</p>	<p>Documento de principales beneficios seleccionados por los interesados.</p> <p>En esta etapa se determina los principales beneficios que esperan los interesados, por ende son actualmente sus principales debilidades en la administración de proyectos.</p>
<p>3. Identificar las funciones de la PMO, a partir de los beneficios seleccionados por los interesados encuestados, para conocer los principales problemas relacionados con la administración de proyectos.</p>	<p>Diseño de funciones de la PMO.</p> <p>Por medio de este diseño se determinó cuales son las funciones idóneas y que más se acoplan a las necesidades de la municipalidad.</p>
<p>4. Equilibrar el conjunto de funciones identificadas para la PMO, con el fin de generar percepción de valor de los interesados.</p>	<p>Documento de equilibrio de funciones.</p> <p>Para que la PMO pueda actuar de la manera idónea, se debe tomar en cuenta todas las opiniones de los interesados, es por eso, que se hizo un equilibrio de funciones, dando percepción de valor a cada opinión, independientemente si era dada por un jefe o por un técnico.</p>
<p>5. Diseñar los procesos de la PMO, utilizando mejores prácticas y recomendaciones, para la ejecución de cada función seleccionada.</p>	<p>Documento de procesos de la PMO</p> <p>Se elaboraron todos los procesos que debe seguir la PMO, para que el desarrollo de cada función seleccionada sea un éxito.</p>
<p>6. Seleccionar los indicadores de desempeño de cada función, para monitorear la calidad y demostrar como la PMO está generando valor.</p>	<p>Documento de Indicadores a cumplir en el diseño de la PMO.</p> <p>Se seleccionaron los indicadores que evaluaron el diseño de la PMO</p>
<p>7. Definir el personal que integrará la PMO, con base a criterios de selección, para un mejor desarrollo e implementación de la misma.</p>	<p>Selección de personal a integrar la PMO.</p> <p>Con base a criterios de selección diversos, e eligió al personal idóneo para integrar la PMO.</p>
<p>8. Determinar la ubicación de la PMO en el organigrama de la municipalidad, para promover el óptimo desempeño de los proyectos.</p>	<p>Documento con el nuevo Organigrama de la municipalidad.</p> <p>Se determinó la estructura del organigrama de la municipalidad, con el fin de integrar a la PMO y darle la autoridad necesaria para ejecutar los proyectos de manera óptima.</p>

Fuente: elaboración propia.

4. Desarrollo

En el presente capítulo del PFG, se realizará el desarrollo de cada uno de los objetivos específicos planteados, con el fin de alcanzar la meta planteada en el objetivo general, que consiste en el diseño de la PMO para la Alcaldía Municipal de Izalco.

4.1 Definir los parámetros iniciales para establecer una PMO.

Para realizar el diseño de la PMO de la Alcaldía Municipal de Izalco, lo primero que se identificará, es el marco de trabajo que más se adecue a las necesidades de la institución, esto permitirá conocer los parámetros iniciales a seguir.

Para esto, se realizó reunión con juicio de expertos, específicamente el personal de la unidad de gestión de la municipalidad, quienes en principio decidieron elegir 3 posibles marcos de trabajo para desarrollar este PFG, los cuales son: PMI (OPM, conocido antes como OPM3), AXELOS (P3M3) y PMO Global Alliance (PMO Value Ring), esto debido a que cada uno de ellos brinda una metodología a seguir para el diseño de la PMO; además, fueron desarrollados en el marco teórico de este PFG.

Para seleccionar el marco de trabajo ideal para la municipalidad, los expertos propusieron tomar en cuenta los siguientes criterios:

- Innovación: la metodología debe ser innovadora.
- Flexibilidad: no debe ser rígida, debe tener flexibilidad para adecuarse a las necesidades de la municipalidad.
- Certificación: debe contar con certificación, para que el personal de la municipalidad pueda optar por la misma y así brindar un mejor servicio dentro de la PMO.
- Software: de preferencia que cuente con software de aplicación.
- Actualidad: debe ser actual.

- Especialidad: se debe tomar en cuenta la especialidad para la creación de PMO
- Éxito: debe tener un nivel de éxito óptimo

Luego de seleccionar los criterios se realizó una reunión donde el grupo de expertos evaluó cada marco de trabajo, dando una ponderación del 1 al 5 en cada uno de los criterios, teniendo en cuenta, que el 1 es el de menor valor y el 5 el de mayor valor, los resultados son los siguientes:

Tabla 8

Resultados de evaluación de criterios

Criterios	PMI (OPM)	AXELOS (P3M3)	PMO Global Alliance (PMO Value Ring)
Innovación	3	3	4
Flexibilidad	4	4	5
Especialidad	5	4	5
Última versión menor a 5 años	1	1	5
Aplicabilidad al tipo de proyecto	5	5	5
Casos de éxito	4	4	4
Facilidad de uso	5	4	5
TOTALES	27	25	33

Fuente: elaboración propia

En ese sentido, según los resultados emanados del juicio de expertos, para éste PFG se implementará la metodología PMO Value Ring, ya que es una metodología innovadora, que brinda una flexibilidad al momento de desarrollar sus procesos, una de las cosas que propone la metodología es que las instituciones son cambiantes, por eso los procesos deben ser capaces de cambiar para conseguir una mejora.

Es una metodología reciente, ya que en el año 2017 fue creada; además, posee especialidad en la creación y operación de la PMO, tiene facilidad de uso, ya que prácticamente el software de PMO Global Alliance, permite desarrollar los 8 pasos de la

metodología. Asimismo, brinda recomendaciones y guía el diseño de una PMO desde experiencias exitosas alrededor del mundo.

4.2 Realizar un análisis con los interesados seleccionados, para conocer los principales beneficios que estos esperan, relacionados con la administración de proyectos y la PMO.

Este análisis consiste en realizar una encuesta a cada uno de los interesados seleccionados, quienes escogieron 5 beneficios, de entre los 30 propuestos por PMO Value Ring. Además, de esos 5 beneficios seleccionados, los encuestados identificaron cuales tienen mayor prioridad para ellos, para eso debieron brindar una ponderación del 1 al 5. La encuesta realizada se puede verificar en el ANEXO 1.

Los 30 beneficios propuestos por la metodología son:

Tabla 9

Beneficios PMO Value Ring

No	Beneficios PMO Value Ring
1	Mejor comunicación con el nivel ejecutivo
2	Mejor comunicación entre el equipo del proyecto
3	Mejor comunicación entre las áreas de la organización
4	Estimaciones de plazo y de costo más confiables
5	Mayor confiabilidad en la información presentada
6	Transferencia efectiva de conocimiento en gestión de proyectos
7	Mayor disponibilidad de información de lecciones aprendidas de experiencias previas
8	Mayor disponibilidad de información de calidad para la toma de decisiones
9	Mejor control sobre terceros y subcontratistas
10	Mejor control sobre los equipos de proyectos
11	Mejor control sobre tiempo y costos de los proyectos
12	Mayor disponibilidad de recursos con competencia en gestión de proyectos
13	Aumento de la productividad en proyectos
14	Mayor agilidad en la toma de decisiones
15	Mayor claridad en la definición de roles y responsabilidades
16	Mayor integración entre las áreas de la organización
17	Mayor satisfacción de los clientes de los proyectos
18	Mejor asignación de los recursos entre los proyectos de la organización
19	Mejor calidad en los resultados de los proyectos
20	Reducción de los plazos/ciclos de vida de proyectos
21	Mayor previsibilidad para la toma de decisiones

No	Beneficios PMO Value Ring
22	Mayor visibilidad de la demanda de recursos
23	Mayor visibilidad del avance del proyecto
24	Mayor motivación y compromiso individual
25	Mayor compromiso organizacional con los resultados
26	Mayor visibilidad de la relación entre los proyectos
27	Mayor visibilidad de la relación entre los proyectos y las estrategias
28	Mejor definición de las prioridades
29	Mayor compromiso a nivel ejecutivo con los proyectos
30	Menor exposición a riesgos

Fuente: PMO Global Alliance - PMO Value Ring, 2017

4.1.1 Selección de Interesados

Para obtener los resultados de la encuesta, se ha dividido a los interesados en 2 grupos, en principio se seleccionó a los 6 jefes de las unidades encargadas de desarrollar proyectos y al alcalde, quienes pertenecen al grupo de interesados denominado “Jefes de Unidades o Departamentos”, y posteriormente, se seleccionaron a 9 integrantes de los equipos de trabajo de cada unidad ejecutora de proyectos, quienes pertenecen al grupo denominado “Equipos de Trabajo”, estas 16 personas son las que realizaron la encuesta. A continuación, se presentan los grupos de interesados descritos anteriormente, así como el nivel de relevancia para cada uno de ellos:

Tabla 10
Interesados propuestos


No	Grupo de “jefes de Unidades o Departamentos”	Grupo de “Equipos de Trabajo”
1	Jefe de Agentes Municipales	Coordinador
2	Jefe Comité Técnico Institucional	Asistente
3	Jefe Unidad de Gestión	Coordinador
4	Jefe Unidad Jurídica	Coordinador
5	Jefe Unidad Ambiental Municipal	Técnico
6	Jefe Unidad de la Mujer	Técnico
7	Alcalde	Técnico
8		Técnico
9		Coordinador

Fuente: elaboración propia

Figura 12*Relevancia de los grupos*

Fuente: elaboración propia

 Grupo de jefes de Unidades o Departamentos

 Grupo de Equipos de trabajo

4.1.2 Beneficios seleccionados por los interesados

Luego de recopilar la información de la encuesta realizada a los 16 interesados, se procedió a tabular y organizar la información para su posterior análisis. A continuación, se muestran los beneficios elegidos por los interesados, en total fueron seleccionados 15 beneficios, de los 30 que nos propone PMO Value Ring, se manifiesta que la elección individual de cada interesado se encuentra desglosada en el ANEXO 2:

Tabla 11
Resultados de la encuesta

No	Beneficios seleccionados por los interesados por orden de priorización
1	Menor exposición a riesgos
2	Mayor disponibilidad de información de lecciones aprendidas de experiencias previas
3	Mayor compromiso a nivel ejecutivo con los proyectos
4	Mejor comunicación entre el equipo de proyecto
5	Mejor comunicación con el nivel ejecutivo
6	Transferencia efectiva de conocimiento en gestión de proyectos
7	Mayor visibilidad de la relación entre los proyectos y la estrategia
8	Mejor control sobre terceros y subcontratistas
9	Mayor disponibilidad de recursos con competencia en gestión de proyectos
10	Mayor agilidad en la toma de decisiones
11	Mejor control sobre los equipos de proyecto
12	Mayor integración entre las áreas de la organización
13	Mayor confiabilidad en la información presentada
14	Mejor control sobre tiempo y costos de los proyectos
15	Estimaciones de plazo y de costo más confiables

Fuente: elaboración propia.

4.3 Identificar las funciones de la PMO, a partir de los beneficios seleccionados por los interesados encuestados, para conocer los principales problemas relacionados con la administración de proyectos.

Estos 15 beneficios, se han ubicado en la tabla por el orden de prioridad que indicó cada interesado, con base a eso la plataforma de Value Ring, define funciones por medio de algoritmos que los creadores de la metodología tienen previamente clasificadas, esto gracias a la recopilación de más de 600 autores, quienes aportaron con su investigación y experiencias, las funciones más prácticas y utilizadas en las PMO.

En total la metodología propone 26 funciones, las cuales se presentan en la siguiente tabla:

Tabla 12

Funciones propuestas por PMO Value Ring

No	Funciones
1	Apoyar la Definición de la Cartera de Proyectos
2	Apoyar la Planificación de Proyectos
3	Conducir Auditoría de Proyectos
4	Ejecutar Tareas Especializadas para los Gestores de Proyecto
5	Gestionar Asignación de Recursos entre Proyectos
6	Gestionar Base de Datos de Lecciones Aprendidas
7	Gestionar Beneficios de Programas o Proyectos
8	Gestionar Interesados en Proyectos
9	Gestionar la Documentación de los Proyectos
10	Gestionar la Interfaz con los Clientes de los Proyectos
11	Gestionar los Cambios y Transformaciones Organizacionales
12	Gestionar Personas en Proyectos
13	Gestionar Proyectos o Programas
14	Gestionar Reuniones de Lecciones Aprendidas
15	Monitorear el Desempeño de la Cartera de Proyectos
16	Monitorear y Controlar Programas o Proyectos
17	Participar en la Planificación Estratégica
18	Promover la Gestión de Proyectos en la Organización
19	Proporcionar Asesoramiento a la Alta Dirección en la Toma de Decisiones Ejecutivas

No	Funciones
20	Proporcionar Capacitación y Desarrollo de Competencias para Proyectos
21	Proporcionar Herramientas y Sistemas de Información para la Gestión de Proyectos
22	Proporcionar Informe de Desempeño de Proyectos o Programas a la Alta Dirección
23	Proporcionar Metodología de Gestión de Proyectos
24	Proporcionar Tablero de Control Estratégico de Proyectos
25	Proveer Mentoring para los Gestores de Proyectos
26	Realizar Benchmarking

Fuente: PMO Global Alliance - PMO Value Ring, 2017

4.1.3 Funciones seleccionadas

Luego de analizar los resultados de la encuesta, se identifica con base a la metodología PMO Value Ring, cual es la función que corresponde a cada uno de los beneficios escogidos por los interesados, para lo cual se elaboró la tabla siguiente, donde se muestran los beneficios priorizados por las personas encuestadas y a la par se encuentra la función que le corresponde, la cuales son las propuestas para la PMO de la Alcaldía de Izalco:

Tabla 13

Análisis de Resultados de la Encuesta

No	Beneficios	Funciones
1	Menor exposición a riesgos	Proporcionar Herramientas y Sistemas de Información para la Gestión de Proyectos
2	Mayor disponibilidad de información de lecciones aprendidas de experiencias previas	Proporcionar Asesoramiento a la Alta Dirección en la Toma de Decisiones Ejecutivas
3	Mayor compromiso a nivel ejecutivo con los proyectos	Proporcionar Tablero de Control Estratégico de Proyectos
4	Mejor comunicación entre el equipo de proyecto	Ejecutar Tareas Especializadas para los Gestores de Proyecto
5	Mejor comunicación con el nivel ejecutivo	Proporcionar Informe de Desempeño de Proyectos o Programas a la Alta Dirección
6	Transferencia efectiva de conocimiento en gestión de proyectos	Gestionar Reuniones de Lecciones Aprendidas

No	Beneficios	Funciones
7	Mayor visibilidad de la relación entre los proyectos y la estrategia	Proporcionar Metodología de Gestión de Proyectos
8	Mejor control sobre terceros y subcontratistas	Proveer Mentoring para los Gestores de Proyectos
9	Mayor disponibilidad de recursos con competencia en gestión de proyectos	Monitorear y Controlar Programas o Proyectos
10	Mayor agilidad en la toma de decisiones	Conducir Auditoría de Proyectos
11	Mejor control sobre los equipos de proyecto	Gestionar Proyectos o Programas
12	Mayor integración entre las áreas de la organización	Monitorear el Desempeño de la Cartera de Proyectos
13	Mayor confiabilidad en la información presentada	Gestionar Interesados en Proyectos
14	Mejor control sobre tiempo y costos de los proyectos	Promover la Gestión de Proyectos en la Organización
15	Estimaciones de plazo y de costo más confiables	Proporcionar Capacitación y Desarrollo de Competencias para Proyectos

Fuente: elaboración propia.

4.4 Equilibrar el conjunto de funciones identificadas para la PMO, con el fin de generar percepción de valor de los interesados.

Posteriormente, la metodología PMO Value Ring, tiene como segundo paso el balanceo de las funciones priorizadas por los interesados, esto consiste en obtener la relevancia de cada beneficio, dependiendo de la posición que haya obtenido por grupo y por interesado.

Para realizar dicho balanceo se efectuaron los siguientes pasos:

- 1) En vista que solo se habían elegido 5 beneficios por interesado, se le dio una ponderación del 1 al 5 a cada uno de ellos, dando el valor de 5 al que estaba en primera posición y de 1 al que estaba en la última posición.
- 2) Luego, se separaron las respuestas de ambos grupos, del denominado “jefes de Unidades o Departamentos” y del de “Equipos de trabajo”, esto debido a que como se mencionó anteriormente, la relevancia de cada uno de ellos es diferente, por lo tanto, aunque elija la misma respuesta tendrá más relevancia

el de “jefes de Unidades o Departamentos” ya que es del 70%, que el de “Equipos de trabajo”, ya que la relevancia de este es del 30%.

- 3) Posteriormente, se totalizaron los resultados de ambos grupos con su respectiva relevancia cada uno, dando como resultado los 5 beneficios y las 5 funciones que para ambos grupos son prioridad para implementar en la PMO de la Alcaldía de Izalco, cabe recalcar que la metodología PMO Value Ring, sugiere que para iniciar la PMO solo sean 5 funciones las elegidas y que posteriormente se vayan agregando más.

Una vez realizado todo el procedimiento, se determinó que las 5 funciones priorizadas por los interesados, con base a los beneficios elegidos por ellos, de acuerdo con su relevancia son:

Tabla 14

Funciones Priorizadas

No	Funciones Priorizadas	Relevancia
1	Proporcionar Herramientas y Sistemas de Información para la Gestión de Proyectos	21.1
2	Proporcionar Asesoramiento a la Alta Dirección en la Toma de Decisiones Ejecutivas	18.5
3	Ejecutar Tareas Especializadas para los Gestores de Proyecto	17.0
4	Proporcionar Tablero de Control Estratégico de Proyectos	13.8
5	Proporcionar Informe de Desempeño de Proyectos o Programas a la Alta Dirección	12.4

Fuente: elaboración propia

4.2.1 Plazo de implementación de las funciones

Realizado el balanceo de funciones, se procede a determinar el plazo a implementar para cada función, para la PMO de la Alcaldía de Izalco, se ha determinado que serán tres funciones corto plazo, una a mediano plazo y otra a largo plazo, lo cual se detalla en la siguiente tabla:

Tabla 15

Plazo determinado por función priorizada

No	Funciones Priorizadas	Nivel	Plazo
1	Proporcionar Herramientas y Sistemas de Información para la Gestión de Proyectos	Nivel táctico	Largo plazo
2	Proporcionar Asesoramiento a la Alta Dirección en la Toma de Decisiones Ejecutivas	Nivel estratégico	Mediano plazo
3	Ejecutar Tareas Especializadas para los Gestores de Proyecto	Nivel Operativo	Corto Plazo
4	Proporcionar Tablero de Control Estratégico de Proyectos	Nivel estratégico	Corto Plazo
5	Proporcionar Informe de Desempeño de Proyectos o Programas a la Alta Dirección	Nivel estratégico	Corto Plazo

Fuente: elaboración propia.

El nivel estratégico es el nivel superior, donde toma decisiones la alta dirección de la empresa; el nivel operativo, es básicamente el nivel medio donde se toman decisiones programadas y no programadas y el nivel táctico, es donde se desarrollan las actividades.

4.5 Diseñar los procesos de la PMO, utilizando mejores prácticas y recomendaciones, para la ejecución de cada función seleccionada.

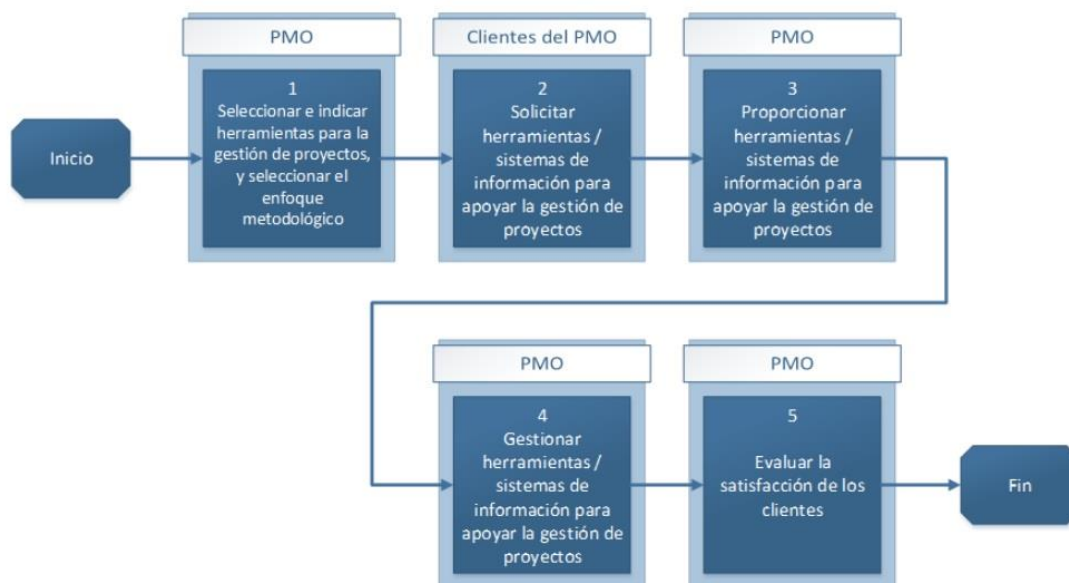
El paso número tres de la metodología PMO Value Ring, consiste es establecer los procesos idóneos para cada función seleccionada para la PMO. El resultado esperado es el catálogo de servicios de la PMO, que se acuerda con los interesados; además, se especifica quien es el responsable para cada uno de los pasos de los procesos.

Asimismo, se establecen ciertos criterios que son de utilidad al momento de implementar la PMO.

Los procesos propuestos para las 5 funciones elegidas se presentan a continuación:

Figura 13

Procesos de la función Proporcionar Herramientas y Sistemas de Información para la Gestión de Proyectos



Fuente: PMO Global Alliance - PMO Value Ring, 2017

- a) Seleccionar e indicar herramientas para la gestión de proyectos y seleccionar el enfoque metodológico: identificar el proyecto y definir las herramientas más adecuadas, así como el enfoque metodológico.
- b) Solicitar herramientas/ sistemas de información para apoyar la gestión de proyectos: solicitar herramientas para la gestión de proyectos, de acuerdo con sus necesidades.
- c) Proporcionar herramientas / sistemas de información para apoyar la gestión de proyectos: proporcionar las herramientas adecuadas, de acuerdo con las necesidades identificadas.
- d) Gestionar el soporte de las herramientas / sistemas de información de gestión de proyectos: proporcionar soporte de herramientas bajo demanda.

- e) Evaluar la satisfacción de los clientes: definir criterios y técnicas de evaluación, definir la forma de recolección, registrar feedback y establecer acciones de mejora.

Visión general:

Objetivo: la PMO proporciona las herramientas tecnológicas y un sistema de información integrado para la gestión de proyectos.

Principales beneficios:

- Mayor visibilidad de la demanda de recursos
- Mayor integración entre las áreas de organización
- Mejor asignación de los recursos entre los proyectos de la organización
- Mayor visibilidad del avance del proyecto
- Mejor control sobre equipos de proyecto

Indicadores para acompañamiento de la función:

- Satisfacción de los usuarios del sistema
- Adherencia de herramientas y sistemas a la metodología
- Adherencia de la capacitación de usuarios en sistemas de información para proyectos
- Tasa de implementación de mejoras identificadas en los sistemas de información para la gestión de proyectos.

Principales competencias requeridas:

- Gestión de proyectos
- Capacidad de integrar
- Gestión de procesos
- Gestión del conocimiento
- Proactividad

Niveles de madurez:

Tabla 16

Niveles de madurez de los procesos para la función Proporcionar

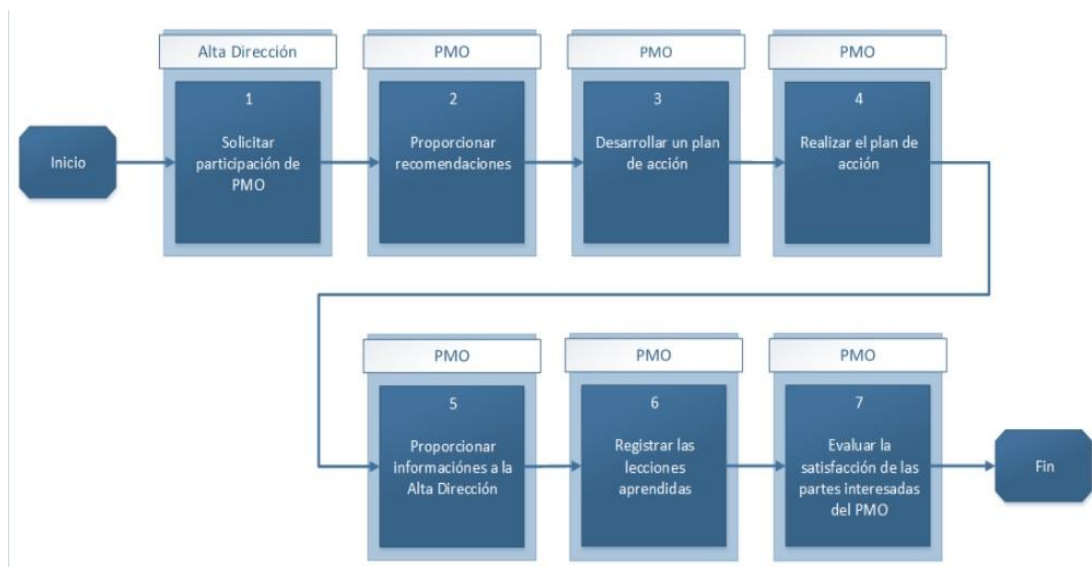
Herramientas y Sistemas de Información para la Gestión de Proyectos

Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4
<p>La PMO proporciona herramientas de gestión de proyectos aislados entre sí, con funcionalidades básicas, no alineadas con la metodología de gestión de proyectos de la organización. Estas se utilizan sólo en pocos proyectos bajo el control del PMO. Existe una amplia resistencia a la utilización de estas herramientas, siendo su uso opcional. Los usuarios no fueron debidamente capacitados por la PMO para utilizarlos.</p>	<p>La PMO ofrece herramientas de gestión de proyectos aislados entre sí, alineadas a la metodología de gestión de proyectos de la organización. Estas se utilizan en la mayoría de los proyectos bajo el control del PMO. Hay alguna resistencia al uso de estas herramientas, siendo su uso opcional. Sólo parte de los usuarios fueron debidamente entrenados por la PMO para utilizarlas.</p>	<p>La PMO ofrece un sistema integrado de información para la gestión de proyectos, aún no totalmente alineado con la metodología de gestión de proyectos de la organización. El sistema se utiliza en la mayoría de los proyectos bajo el control de la PMO. Hay una cierta resistencia al uso del sistema, que es opcional, excepto para proyectos específicos, indicados por la Alta Dirección. Varios usuarios han sido entrenados por la PMO para utilizar el sistema.</p>	<p>La PMO ofrece un sistema integrado de información para la gestión de proyectos, totalmente alineado con la metodología de gestión de proyectos de la organización. El sistema se utiliza en la mayoría de los proyectos bajo el control de la PMO. Hay una cierta resistencia a usar el sistema, que es obligatorio. Todos los usuarios fueron capacitados por la PMO para utilizar el sistema.</p>

Fuente: PMO Global Alliance - PMO Value Ring, 2017

Figura 14

Procesos para la función Proporcionar Asesoramiento a la Alta Dirección en la Toma de Decisiones Ejecutivas



Fuente: PMO Global Alliance - PMO Value Ring, 2017

- a) Solicitar participación de PMO: requerir la participación del PMO en la toma de decisiones ejecutivas.
- b) Proporcionar recomendaciones: proporcionar sugerencias y recomendaciones según los solicitado.
- c) Desarrollar un plan de acción: desarrollar un plan de acción detallado, estableciendo actividades, plazo y responsabilidades.
- d) Ejecutar el plan de acción: ejecutar el plan de acción, supervisar los resultados y realizar los ajustes necesarios.
- e) Proporcionar feedback a la Alta Dirección: proporcionar información sobre los resultados de la aplicación de los planes de acción.
- f) Registrar las lecciones aprendidas: identificar y discutir las lecciones aprendidas, registrándolas apropiadamente para su futuro.

- g) Evaluar la satisfacción de las partes interesadas de la PMO: definir criterios y técnicas para la evaluación, definir como recoger y registrar feedback, y establecer acciones de mejora.

Visión general:

Objetivo:

La PMO es consultada regular y formalmente por la Junta Directiva para apoyar la toma de decisiones ejecutivas.

Principales beneficios:

- Mayor agilidad en la toma de decisiones
- Mayor definición de las prioridades
- Mayor compromiso a nivel ejecutivo con los proyectos
- Mayor confiabilidad con la información presentada
- Mayor visibilidad de la relación entre los proyectos y la estrategia

Indicadores para acompañamiento de la función:

- Satisfacción de la alta dirección
- Tasa de cumplimiento de los planes de acción
- Disponibilidad del servicio

Principales competencias requeridas:

- Capacidad para influir
- Capacidad para integrar
- Comunicación efectiva
- Proactividad
- Enfoque en el cliente

Niveles de madurez:

Tabla 17

Niveles de madurez de los procesos para la función Proporcionar

Asesoramiento a la Alta Dirección en la Toma de Decisiones Ejecutivas

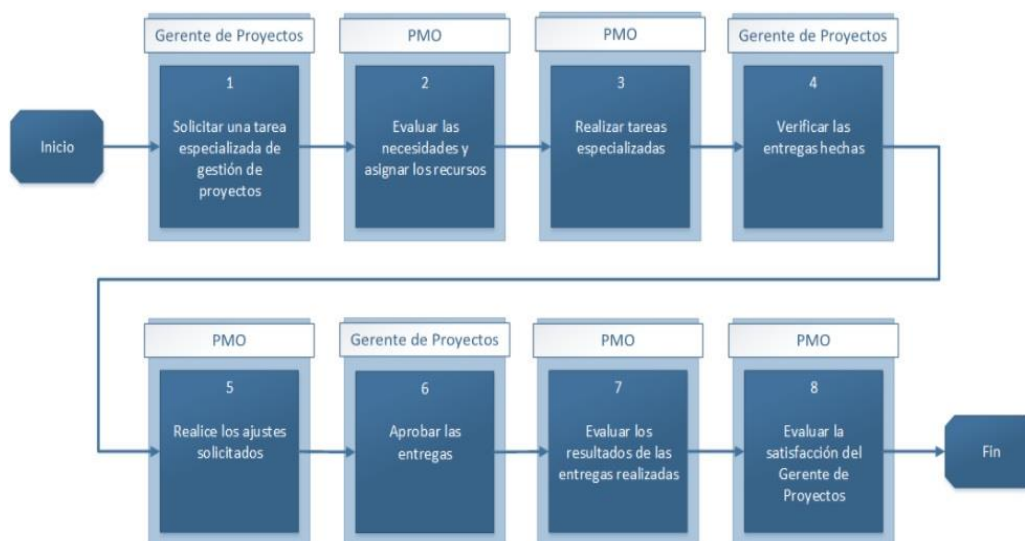
Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4
<p>El servicio rara vez es requerido por la Alta Dirección, incluso en los casos en que podría contribuir significativamente al éxito de la toma de decisión ejecutiva. El servicio es solicitado informalmente, y solo por algunos integrantes de la Alta Dirección. La Alta Dirección raramente ve a la PMO como un área capaz de proporcionar información relevante para una mejor toma de decisiones estratégicas. La PMO tiene grandes dificultades para justificar sus opiniones con datos e información confiables. La PMO no establece planes de acción formales para implementar solicitudes adicionales de la Alta Dirección.</p>	<p>El servicio es poco requerido por la Alta Dirección, incluso en los casos en que podría contribuir significativamente al éxito de la toma de decisión ejecutiva. El servicio es solicitado informalmente, y solo por algunos integrantes de la Alta Dirección. La Alta Dirección en algunas ocasiones ve a la PMO como un área capaz de proporcionar información relevante para una mejor toma de decisiones estratégicas. La PMO tiene algunas dificultades para justificar sus opiniones con datos e información confiables. La PMO no establece planes de acción formales para implementar solicitudes adicionales de la</p>	<p>El servicio es usualmente requerido por la Alta Dirección, especialmente en los casos en que podría contribuir significativamente al éxito de la toma de decisión ejecutiva. El servicio es solicitado formalmente, solo por algunos integrantes de la Alta Dirección. La Alta Dirección usualmente percibe a la PMO como un área capaz de proporcionar información relevante para una mejor toma de decisiones estratégicas. La PMO tiene poca dificultad en justificar sus opiniones con datos e información confiables. La PMO establece planes de acción formales para implementar adicionales de la Alta Dirección.</p>	<p>El servicio es siempre requerido por la Alta Dirección, en todos los casos que involucran la toma de decisiones ejecutivas relacionadas con proyectos, programas o cartera. El servicio es solicitado formalmente, por todos los integrantes de la Alta Dirección. La Alta Dirección siempre percibe a la PMO como un área capaz de proporcionar información relevante para una mejor toma de decisiones estratégicas. La PMO es capaz de justificar sus opiniones con datos e información confiables. La PMO establece planes de acción formales para implementar</p>

Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4
	Alta Dirección.		adicionales de la Alta Dirección.

Fuente: PMO Global Alliance - PMO Value Ring, 2017

Figura 15

Procesos de la función Ejecutar Tareas Especializadas para los Gestores de Proyecto



Fuente: PMO Global Alliance - PMO Value Ring, 2017

- Solicitar una tarea especializada de gestión de proyectos: el solicitante debe informar los objetivos (necesidades), las entregas deseadas, las fechas de entrega previstas, los insumos (preestablecidos), los riesgos y los problemas.
- Evaluar las necesidades y asignar los recursos: identificar las necesidades de esfuerzo para la ejecución. Verificar la disponibilidad de recursos en cantidad y la competencia requerida. Establecer el plan de trabajo y alinear las expectativas con el solicitante.

- c) Realizar tareas especializadas: desarrollar las tareas requeridas de acuerdo con los resultados esperados. Registrar los detalles de las actividades realizadas, sus respectivas entregas, resultados esperados, cómo se medirán y cuáles son sus objetivos.
- d) Verificar las entregas hechas: obtener la aceptación formal de las entregas hechas.
- e) Realizar los ajustes solicitados: desarrollar los ajustes necesarios, registrándolos en detalle en las actividades realizadas.
- f) Aprobar las entregas: obtener la aceptación formal de las entregas hechas.
- g) Evaluar los resultados de las entregas realizadas: evaluar los resultados de las actividades realizadas y sus impactos en el proyecto.
- h) Evaluar la satisfacción del gerente de proyectos: definir criterios y técnicas de evaluación, definir la forma de recolección y establecer acciones de mejora.

Visión general:

Objetivo: la PMO realiza tareas técnicas para el gestor de proyecto, tales como la preparación de cronograma y presupuesto, análisis de riesgos y elaboración de contratos.

Principales beneficios:

- Mejor control sobre terceros y subcontratistas
- Estimaciones de plazo y costo más confiables
- Mayor confiabilidad en la información presentada
- Mayor disponibilidad de información de calidad para la toma de decisiones
- Menor exposición de riesgos

Indicadores para acompañamiento de la función:

- Disponibilidad del servicio
- Satisfacción de los Gestores del Proyectos

- Cumplimiento de plazos
- Mejoramiento del desempeño (tiempo, costo y calidad) de los proyectos atendidos.
- Tasa de implementación de los planes de acción

Principales competencias requeridas:

- Gestión de proyectos
- Capacidad de integrar
- Capacidad de influir
- Enfoque en el cliente
- Gestión de conflictos

Niveles de madurez:

Tabla 18

Niveles de madurez de los procesos para la función Ejecutar Tareas

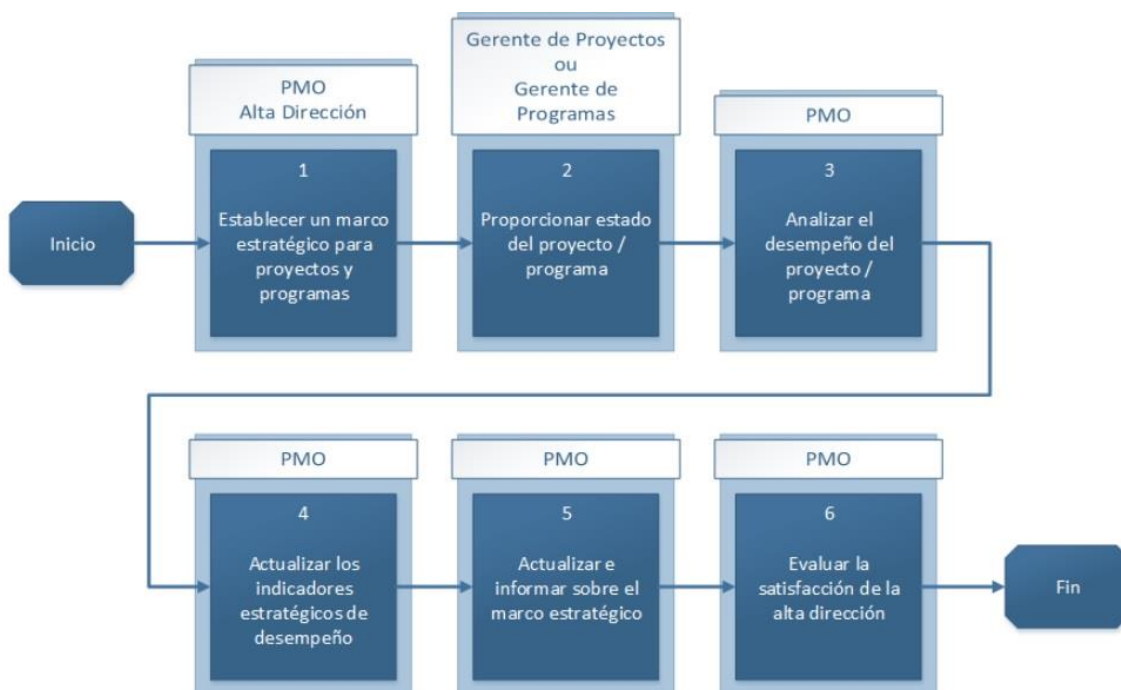
Especializadas para los Gestores de Proyecto

Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4
El servicio rara vez se requiere, incluso en los casos en que podría contribuir significativamente al éxito del proyecto. No hay ninguna preocupación en transferir el conocimiento al usuario del servicio.	El servicio es requerido en la mayoría de los casos donde podría contribuir significativamente al éxito del proyecto. Hay una preocupación eventual y opcional con la transferencia de conocimientos.	El servicio es requerido en la mayoría de los casos donde podría contribuir significativamente al éxito del proyecto. En algunos casos, hay preocupación sobre la transferencia de conocimiento.	El servicio se requiere en todos los casos donde podría contribuir significativamente al éxito del proyecto. La transferencia de conocimiento es formal y obligatorio.

Fuente: PMO Global Alliance - PMO Value Ring, 2017

Figura 16

Procesos de la función Proporcionar Tablero de Control Estratégico de Proyectos



Fuente: PMO Global Alliance - PMO Value Ring, 2017

- a) Establecer un marco estratégico para proyectos y programas: definir el modelo enfoque y criterios para el tablero estratégico.
- b) Proporcionar el estado del proyecto / programa: proporcionar información sobre el estado del proyecto / programa.
- c) Analizar el desempeño del proyecto / programa: analizar la información sobre el desempeño e identificar puntos de atención.
- d) Actualizar los indicadores estratégicos de desempeño: actualizar los indicadores estratégicos de desempeño e identificar puntos de atención.
- e) Actualizar e informar sobre el marco estratégico: actualizar el tablero estratégico e informar a la alta dirección, aclarando cualquier pregunta.

- f) Evaluar la satisfacción de la alta dirección: definir criterios y técnicas de evaluación, definir la forma de recolección, registrar feedback y establecer acciones de mejora.

Visión general:

Objetivo: la PMO proporciona para la Junta Directiva un marco estratégico, consolidando la información de estatus y realización de los beneficios de los proyectos de la organización.

Principales beneficios:

- Mayor visibilidad del avance del proyecto
- Mayor agilidad en la toma de decisiones
- Mayor visibilidad de la relación entre los proyectos
- Mayor visibilidad de la relación entre los proyectos y la estrategia
- Mejor comunicación con el nivel ejecutivo

Indicadores para acompañamiento de la función:

- Satisfacción de los patrocinadores del proyecto
- Satisfacción de la alta dirección
- Adherencia al servicio
- Calidad del tablero estratégico de proyectos
- Cumplimiento de plazos acordados para el tablero estratégico de proyectos

Principales competencias requeridas:

- Gestión de proyectos
- Comunicación efectiva
- Capacidad para influir
- Gestión de conflictos
- Gestión de procesos

Niveles de madurez:

Tabla 19

Niveles de madurez de los procesos para la función Proporcionar Tablero

de Control Estratégico de Proyectos

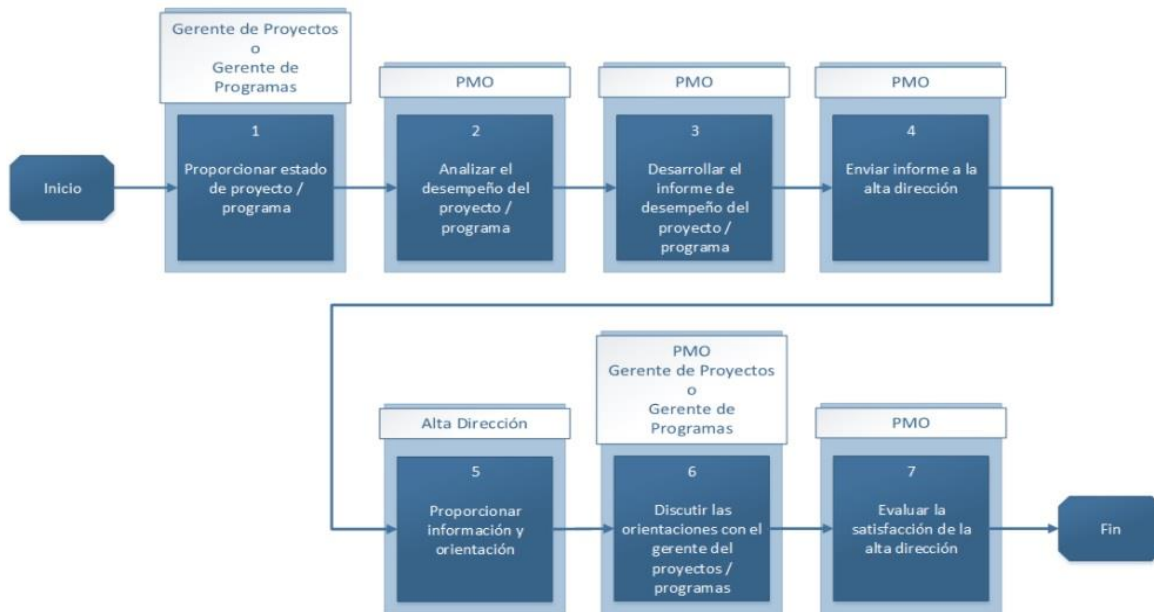
Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4
<p>El tablero estratégico de proyectos proporciona información parcial sobre el éxito (resultados y beneficios obtenidos) de los proyectos, y muchas veces no es posible incluir proyectos en el tablero, debido a que el gestor / patrocinador del proyecto no proporcionó oportunamente la información o la información proporcionada es de baja calidad. Los gestores / patrocinadores del proyecto rara vez colaboran con el análisis llevado a cabo por la PMO. La Alta Dirección raramente utiliza el tablero</p>	<p>El tablero estratégico de proyectos proporciona información parcial, pero confiables sobre el éxito (resultados y beneficios obtenidos) de los proyectos, sin embargo, no es posible incluir algunos proyectos en el tablero, debido a que el gestor / patrocinador del proyecto no proporcionó oportunamente la información. Los gestores / patrocinadores del proyecto usualmente colaboran con el análisis llevado a cabo por la PMO. La Alta Dirección usualmente utiliza el tablero para la toma de decisiones. En algunos</p>	<p>El tablero estratégico de proyectos proporciona información parcial, pero confiables sobre el éxito (resultados y beneficios obtenidos) de los proyectos. Los gestores / patrocinadores del proyecto frecuentemente colaboran con el análisis llevado a cabo por la PMO. La Alta Dirección frecuentemente utiliza el tablero para la toma de decisiones. En la mayoría de los casos, la PMO se involucra en el desarrollo y monitoreo de planes de acción, cuando se detecta un problema que pone en riesgo el éxito de la estrategia. La</p>	<p>El tablero estratégico de proyectos proporciona información completas y confiables sobre el éxito (resultados y beneficios obtenidos) de los proyectos. Los gestores / patrocinadores del proyecto siempre colaboran con el análisis llevado a cabo por la PMO. La Alta Dirección siempre utiliza el tablero para la toma de decisiones. La PMO siempre participa activamente en el desarrollo y monitoreo de planes de acción, en conjunto con los gestores de proyectos, cuando se detecta un</p>

Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4
<p>estratégico para la toma de decisiones, ya que no está completo ni confiable. La PMO no está involucrada en el desarrollo de planes de acción y no tiene autoridad para dirigir o resolver problemas. La creación, actualizaciones y acceso al tablero estratégico no están automatizados.</p>	<p>casos, la PMO se involucra en el desarrollo de planes de acción, cuando es solicitado por la Alta Dirección. La creación, actualizaciones y acceso al tablero estratégico no están automatizados.</p>	<p>creación, actualizaciones y acceso al tablero estratégico están automatizados.</p>	<p>problema que pone en riesgo el éxito de la estrategia. La creación, actualizaciones y acceso al tablero estratégico están automatizados.</p>

Fuente: PMO Global Alliance - PMO Value Ring, 2017

Figura 17

Procesos de la función Proporcionar Informe de Desempeño de Proyectos o Programas a la Alta Dirección



Fuente: PMO Global Alliance - PMO Value Ring, 2017

- a) Proporcionar estado de proyecto / programa: proporcionar estado sobre proyecto / programa.
- b) Analizar el desempeño de proyecto / programa: analizar la información sobre el desempeño e identificar puntos de atención.
- c) Desarrollar el informe del desempeño del proyecto / programa: desarrollar un informe de desempeño de acuerdo con un modelo preestablecido.
- d) Enviar informe a la alta dirección: enviar un informe a la alta dirección y aclarar preguntas y cuestionamientos.
- e) Proporcionar informe y orientación: proporcionar orientación e informar las necesidades de ajuste.

- f) Discutir las orientaciones con el gerente de proyectos /programas: discutir orientaciones de la alta dirección con el gestor del proyecto / programas.
- g) Evaluar la satisfacción de la alta dirección: definir criterios y técnicas de evaluación, definir la forma de recolección, registrar feedback y establecer acciones de mejora.

Visión general:

Objetivo: la PMO proporciona informes ejecutivos con el estatus de los proyectos o programas.

Principales beneficios:

- Mayor visibilidad del avance del proyecto
- Mayor agilidad en la toma de decisiones
- Mayor visibilidad de la relación entre los proyectos
- Mejor comunicación con el nivel ejecutivo
- Mayor compromiso a nivel ejecutivo con los proyectos

Indicadores para acompañamiento de la función:

- Satisfacción de la alta dirección
- Adherencia al servicio
- Cumplimiento de plazos acordados para los informes de proyectos / programas
- Calidad de los informes de proyectos / programas
- Satisfacción de los patrocinadores de proyectos
- Satisfacción de los gestores de proyectos

Principales competencias requeridas

- Comunicación efectiva
- Gestión de conflictos

- Capacidad para influir
- Relacionamiento interpersonal
- Enfoque en el cliente

Niveles de madurez

Tabla 20

Niveles de madurez para la función Proporcionar Informe de Desempeño

de Proyectos o Programas a la Alta Dirección

Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4
Los informes no se adaptan adecuadamente en contenido y formato para satisfacer las necesidades específicas de la Alta Dirección. Los informes proporcionan información parcial sobre el desempeño (tiempo y costo) de los programas / proyectos y con frecuencia no es posible incluir algunos proyectos en el informe, debido a que los gestores de los programas / proyectos no proporcionaron la información a tiempo o que la información proporcionada tiene baja calidad. Los gestores de	Los informes se adaptan adecuadamente, en contenido y formato, para satisfacer las necesidades específicas de la Alta Dirección. Los informes proporcionan información confiable sobre el desempeño (tiempo y costo) de los programas / proyectos; sin embargo, no siempre es posible incluir proyectos en el informe, debido a que los gestores de los programas / proyectos no proporcionaron la información a tiempo. Los gestores de programas / proyectos algunas veces colaboran con el	Los informes se adaptan adecuadamente, en contenido y formato, para satisfacer las necesidades específicas de la Alta Dirección. Los informes proporcionan información confiable sobre el desempeño (tiempo y costo) de todos los programas / proyectos bajo el control de la PMO. Los gestores de programas / proyectos siempre colaboran con el análisis de desempeño realizado por la PMO. La Alta Dirección utiliza frecuentemente los informes para la toma de decisiones. La PMO envía los	Los informes se adaptan adecuadamente, en contenido y formato, para satisfacer las necesidades específicas de la Alta Dirección. Los informes proporcionan información confiable sobre el desempeño (tiempo y costo) y el éxito) resultados y obtención de beneficios) de los programas / proyectos bajo el control de la PMO. Los gestores de programas / proyectos siempre colaboran con el análisis de desempeño realizado por la PMO. La Alta Dirección utiliza frecuentemente los informes

Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4
programas / proyectos pocas veces colaboran con el análisis de desempeño realizado por la PMO. La Alta Dirección utiliza pocas veces los informes para la toma de decisiones, ya que estos no están completos ni son confiables. La PMO no envía los comentarios de la Alta Dirección a los gestores de programas / proyectos.	análisis de desempeño realizado por la PMO. La Alta Dirección usualmente utiliza los informes para la toma de decisiones. La PMO envía los comentarios de la Alta Dirección a los gestores de programas / proyectos.	comentarios de la Alta Dirección a los gestores de programas / proyectos.	para la toma de decisiones. La PMO envía los comentarios de la Alta Dirección a los gestores de programas / proyectos.

Fuente: PMO Global Alliance - PMO Value Ring, 2017

Los niveles de madurez de los procesos nos indican como evaluar las acciones realizadas dentro de la implementación de la PMO, así se tendrá un mejor panorama y control de la evolución de esta, el objetivo es alcanzar el nivel 4 en cada una de las funciones, eso indicará que la municipalidad tiene una PMO sólida.

4.6 Seleccionar los indicadores de desempeño de cada función, para monitorear la calidad y demostrar como la PMO está generando valor.

La metodología PMO Value Ring, en su paso número 4, propone elegir indicadores que ayudarán a evaluar el rendimiento del desempeño de los procesos, la plataforma ya nos sugiere indicadores, los cuales fueron identificados en la sección anterior, que consiste en indicadores de acompañamiento a cada una de las funciones seleccionadas; sin embargo, la plataforma sugiere que de esos indicadores se elijan máximo 2, esto con

el afán de cumplir con los objetivos y resultados esperados y no sobre saturar la PMO que apenas va comenzando.

Para esto, el día 23 de abril de dos mil veintiuno, se realizó una reunión de expertos conformado por los jefes de cada unidad de la Alcaldía Municipal de Izalco, a quienes se les dio a conocer todos los indicadores propuestos por la plataforma, para cada una de las funciones y procesos, el resultado de esta reunión fue elegir indicadores por función, los cuales quedaron de la siguiente manera:

Tabla 21

Selección de indicadores por grupo de expertos de la Alcaldía de Izalco

Función	Indicadores elegidos
Proporcionar Herramientas y Sistemas de Información para la Gestión	Adherencia de Herramientas y Sistemas a la Metodología
	Satisfacción de los Usuarios del Sistema
Proporcionar Asesoramiento a la Alta Dirección en la Toma de Decisiones Ejecutivas	Tasa de cumplimiento de los Planes de Acción
Ejecutar Tareas Especializadas para los Gestores de Proyecto	Mejoramiento del Desempeño (tiempo, costo y calidad) de los proyectos atendidos
	Satisfacción de los Gestores de Proyectos
Proporcionar Tablero de Control Estratégico de Proyectos	Satisfacción de la Alta Dirección
	Satisfacción de los Patrocinadores de Proyectos
Proporcionar Informe de Desempeño de Proyectos o Programas a la Alta Dirección	Adherencia al Servicio
	Cumplimiento de Plazos Acordados para los Informes de Proyectos / Programas

Fuente: PMO Global Alliance - PMO Value Ring, 2017

La metodología Value Ring, muestra paso a paso, lo que se debe realizar para obtener el cumplimiento de los indicadores según cada función seleccionada, en la siguiente tabla se muestra de manera detallada:

Tabla 22

Pasos por seguir para el cumplimiento de los indicadores, en relación con cada objetivo

Función	Indicadores elegidos	Objetivo	Cómo medir	Fórmula de cálculo	Actividades relacionadas
Proporcionar Herramientas y Sistemas de Información para la Gestión	Adherencia de Herramientas y Sistemas a la Metodología	Este indicador verifica si las herramientas y sistemas de información utilizados en los proyectos, están de acuerdo con la metodología de gestión de proyectos establecida.	Identificar el número de proyectos que deben medir la metodología de gestión de proyectos, y cuales están utilizando las herramientas y los sistemas apropiadamente.	Número de herramientas que utilizan herramientas y sistemas adecuados a la metodología / número de proyectos que siguen la metodología de gestión de proyectos.	Seleccionar e indicar herramientas para la gestión de proyectos y seleccionar el enfoque metodológico.

Función	Indicadores elegidos	Objetivo	Cómo medir	Fórmula de cálculo	Actividades relacionadas
	Satisfacción de los Usuarios del Sistema	Este indicador verifica la satisfacción de los usuarios del sistema con el servicio proporcional de la PMO	Llevar a cabo una encuesta de satisfacción o entrevistas personales	Establecer los criterios, las técnicas (cuantitativas y/o cualitativas) y la escala de medición utilizada para la recopilación y el análisis de la información. El puntaje promedio determinará la satisfacción personal de cada usuario del sistema, mientras que la mediana determinará la satisfacción la satisfacción de los usuarios del sistema como un grupo. La satisfacción de los usuarios del sistema será el porcentaje equivalente según las escalas utilizadas.	Evaluar la satisfacción de los clientes

Función	Indicadores elegidos	Objetivo	Cómo medir	Fórmula de cálculo	Actividades relacionadas
Proporcionar Asesoramiento a la Alta Dirección en la Toma de Decisiones Ejecutivas	Tasa de cumplimiento de los Planes de Acción	Este indicador verifica si los planes se están implementando a tiempo	Identificar para cada plan, el número de entregas previsto hasta la fecha y el número de entregas realizadas hasta la fecha	Calcule para cada plan (número de entregas realizadas hasta la fecha/ número de entregas programadas hasta la fecha). El indicador de implementación de los planes de acción es el promedio	Ejecutar el plan de acción
Ejecutar Tareas Especializadas para los Gestores de Proyecto	Mejoramiento del Desempeño (tiempo, costo y calidad) de los proyectos atendidos	Este indicador verifica el impacto del servicio sobre el desempeño de los proyectos en costo, tiempo y calidad.	Identificar el número de proyectos que están siendo atendidos, y el número de proyectos que están siendo atendidos con costos o tiempos excedidos o la calidad por debajo de las expectativas.	(Número de proyectos que están siendo atendidos con excesos de costes o tiempos/ número de proyectos que están siendo atendidos) %	Evaluar los resultados de las entregas realizadas

Función	Indicadores elegidos	Objetivo	Cómo medir	Fórmula de cálculo	Actividades relacionadas
	Satisfacción de los Gestores de Proyectos	Este indicador verifica la satisfacción de los gestores de proyectos con el servicio prestado por la PMO	Llevar a cabo una encuesta de satisfacción o entrevistas personales	Establecer los criterios, las técnicas (cuantitativas y/o cualitativas) y la escala de medición utilizada para la recopilación y el análisis de la información. El puntaje promedio determinará la satisfacción personal de cada usuario del sistema, mientras que la mediana determinará la satisfacción de los gestores de proyectos como un grupo. La satisfacción de los gestores de proyectos será el porcentaje equivalente según las escalas utilizadas.	Evaluar la satisfacción del gestor de proyectos

Función	Indicadores elegidos	Objetivo	Cómo medir	Fórmula de cálculo	Actividades relacionadas
Proporcionar Tablero de Control Estratégico de Proyectos	Satisfacción de la Alta Dirección	Este indicador verifica la satisfacción de la alta dirección con el servicio prestado por la PMO	Llevar a cabo una encuesta de satisfacción o entrevistas personales	Establecer los criterios, las técnicas (cuantitativas y/o cualitativas) y la escala de medición utilizada para la recopilación y el análisis de la información. El puntaje promedio determinará la satisfacción personal de cada usuario del sistema, mientras que la mediana determinará la satisfacción de los gestores de proyectos como un grupo. La satisfacción de los gestores de proyectos será el porcentaje equivalente según las escalas utilizadas.	Evaluar la satisfacción de la alta dirección

Función	Indicadores elegidos	Objetivo	Cómo medir	Fórmula de cálculo	Actividades relacionadas
	Satisfacción de los Patrocinadores de Proyectos	Este indicador verifica la satisfacción de los patrocinadores de proyectos con el servicio prestado por la PMO	Llevar a cabo una encuesta de satisfacción o entrevistas personales	Establecer los criterios, las técnicas (cuantitativas y/o cualitativas) y la escala de medición utilizada para la recopilación y el análisis de la información. El puntaje promedio determinará la satisfacción personal de cada usuario del sistema, mientras que la mediana determinará la satisfacción de los gestores de proyectos como un grupo. La satisfacción de los gestores de proyectos será el porcentaje equivalente según las escalas utilizadas.	Evaluar la satisfacción de la alta dirección

Función	Indicadores elegidos	Objetivo	Cómo medir	Fórmula de cálculo	Actividades relacionadas
Proporcionar Informe de Desempeño de Proyectos o Programas a la Alta Dirección	Adherencia al Servicio	Este indicador verifica si todos los proyectos bajo el control de la PMO están siendo atendidos	Identificar el número de proyectos bajo el control de la PMO y el número de proyectos atendidos	(Número de proyectos atendidos / número de proyectos bajo el control de la PMO) %	Proporcionar el estado del proyecto / programa
	Cumplimiento de Plazos Acordados para los Informes de Proyectos / Programas	Este indicador verifica si la PMO está atendiendo los servicios en los plazos acordados con sus clientes	Identificar el número de informes esperados y el número de informes con entrega de retrasos	(Número de informes con entrega de retrasos / número de informes esperados) %	Enviar informe a la alta dirección

Fuente: PMO Global Alliance - PMO Value Ring, 2017

4.7 Definir el personal que integrará la PMO, con base a criterios de selección, para un mejor desarrollo e implementación de la misma.

El quinto paso de la metodología Value Ring, consiste en definir el equipo que conformará la PMO de la Alcaldía Municipal de Izalco.

Para esto la Alcaldía propuso de su propio personal, específicamente de la unidad de gestión, quienes tendrán la responsabilidad de cumplir con todas las funciones, objetivos e indicadores establecidos, cabe aclarar que por el momento la municipalidad solo delegará 2 personas, debido a que el presupuesto asignado para las municipalidades en el país, se realiza de manera anual, por lo que no se puede contratar nuevo personal hasta el año 2022.

Se implementó, el mecanismo de evaluación que sugiere PMO Value Ring, el cual consiste en definir ciertos criterios y habilidades de los candidatos y una vez se tiene el resultado de las evaluaciones, se decide si el personal está capacitado para formar parte de la PMO.

Se nombraron 3 evaluadores, quienes se basaron en los siguientes criterios de selección para realizar la evaluación, el mecanismo consistió en determinar en qué nivel se encontraba cada una de las personas propuestas, para así tener un mejor criterio de su conocimiento y habilidades, los criterios evaluados fueron los siguientes:

- Capacidad de integrar
- Capacidad de influir
- Comunicación efectiva
- Enfoque en el cliente
- Gestión de conflictos
- Gestión de procesos
- Gestión de proyectos

- Gestión de conocimientos
- Proactividad
- Relacionamiento interpersonal

La descripción de estos criterios y habilidades se encuentra detallada en el ANEXO 3 y los resultados de las evaluaciones individuales realizadas pueden ser vistas en el ANEXO 4.

Para realizar dichas evaluaciones se utilizó una escala del 1 al 4, en donde cada escala está descrita en cada uno de los niveles desglosados por criterio, esto da un mejor panorama de los conocimientos y habilidades del equipo de la PMO.

Los cargos previstos para conformar el equipo de la PMO fueron determinados por el Concejo Municipal y son: el director de Proyectos y el auxiliar del director de Proyectos, ellos desarrollarán en una primera fase un plan estratégico de implementación de la PMO y el Plan de Gestión de Riesgos, para que posteriormente cuando ya se cuente con todo el personal idóneo, en el año 2022, se desarrollen todas las funciones, objetivos e indicadores previstos anteriormente.

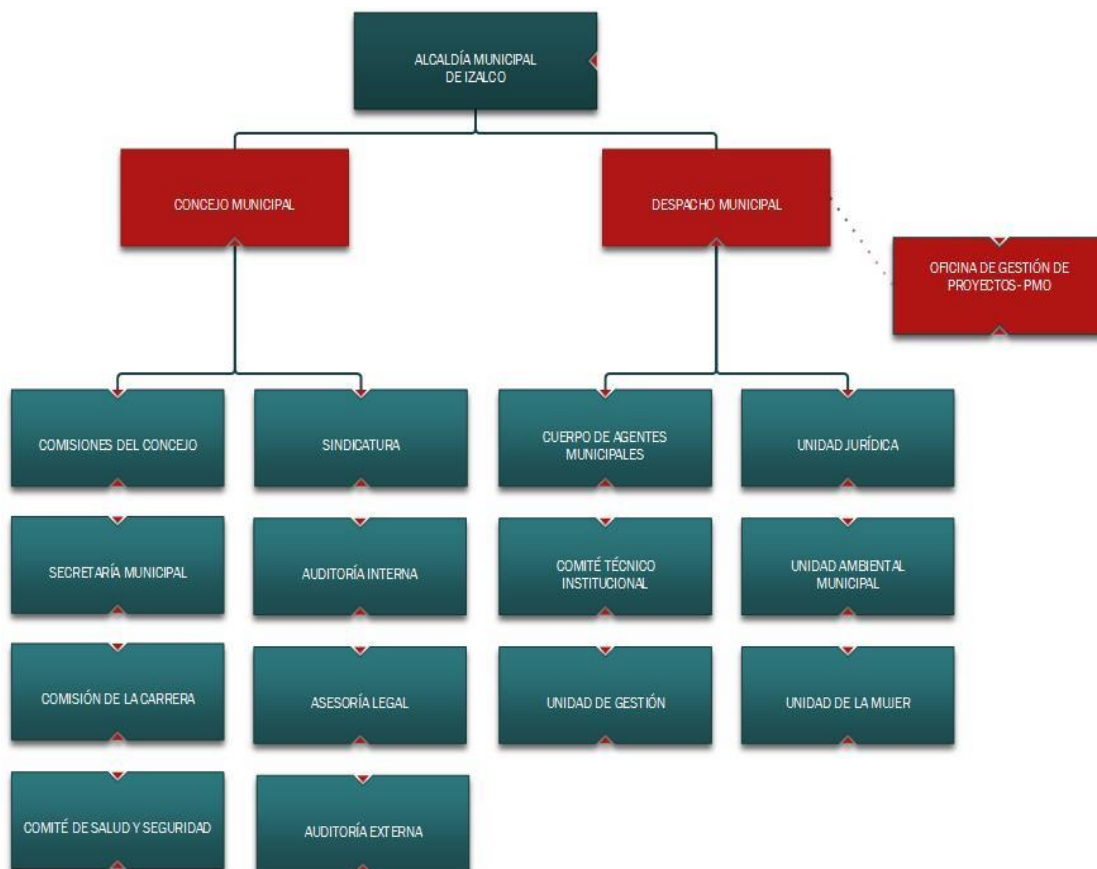
Los últimos tres pasos para terminar el diseño de la PMO de la Alcaldía de Izalco, con la metodología PMO Value Ring, son la madurez de la PMO, que significa evaluar la misma y recibir recomendaciones de mejora, el cálculo del ROI, que consiste en averiguar cuál es el retorno financiero de la PMO, considerando la realidad de la municipalidad, y el octavo y último paso es monitorear el desempeño de la PMO; se aclara que estos tres puntos no se desarrollaran, ya que la metodología creada por PMO Global Alliance, establece que deben desarrollarse un año después de la implementación de la misma, por lo que excede con los objetivos planteados en el presente PFG.

4.8 Determinar la ubicación de la PMO en el organigrama de la municipalidad, para promover el óptimo desempeño de los proyectos.

A pesar de que este apartado no es parte de la metodología PMO Value Ring, en consenso con el equipo de expertos de la Alcaldía Municipal de Izalco, se tomó la decisión de proponer qué lugar ocupará la PMO dentro del organigrama de la Municipalidad; además, se debe motivar al Concejo Municipal, ya que es la máxima autoridad. Se recomienda que la PMO tenga un nivel de jerarquía inferior al del Concejo Municipal, ya que es el encargado de buscar recursos o aprobar los mismos, para el desarrollo de proyectos, en la Figura 1 se observó cómo se encuentra el organigrama actualmente, en el cual el Concejo Municipal y el Despacho Municipal que es donde se ubica el alcalde, tiene la máxima autoridad dentro de la institución.

A continuación, se presenta el organigrama que se sugiere, el cual ya incluye la incorporación de la PMO:

Figura 18

Organigrama Alcaldía Municipal de Izalco

Fuente: Elaboración propia y Alcaldía Municipal de Izalco

La ubicación propuesta para la PMO, brinda un nivel superior de jerarquía sobre las demás unidades, sin quitar al Concejo Municipal y al Despacho Municipal, el control y la autoridad. Esto permite que tanto el Concejo Municipal como el alcalde, tengan un flujo de comunicación óptimo con la PMO; además, por la posición en la cual se encuentra, permite dar a conocer situaciones que requieren soluciones inmediatas a un alto nivel.

Conclusiones

- 1) El presente Proyecto Final de Graduación, responde a una necesidad de la municipalidad, ya que actualmente no cuenta con una estructura formal para administrar proyectos.
- 2) Luego de tener claras las necesidades de la municipalidad, por medio del juicio de expertos, se determinó que la metodología más útil era la PMO Value Ring, ya que suplía con las expectativas esperadas.
- 3) De los beneficios seleccionados por los interesados, se puede concluir que existe falta de comunicación entre el alto nivel de la municipalidad y el nivel operativo; además, existe poco control en los tiempos y recursos de los proyectos.
- 4) De las funciones resultantes como priorizadas por los interesados, se denota que la mayoría deben ser implementadas por el alto nivel de la institución y a un corto plazo, esto debido a que existe poco seguimiento e interés a los proyectos de parte del Concejo Municipal.
- 5) La Alcaldía Municipal de Izalco, no cuenta con los recursos necesarios para implementar en el año 2021 la PMO, debido a que su presupuesto se realiza de manera anual, por lo que se podrá implementar hasta el año 2022.
- 6) El personal de la municipalidad no es especialista en la administración de proyectos, por lo que debe ser fortalecido o incluso se debe de valorar contratar a personal que ya posea el conocimiento.

Recomendaciones

- 1) Al equipo designado para la PMO, realizar un análisis de riesgos de la implementación de la PMO recomendada.
- 2) Al equipo designado para la PMO, luego de realizar el análisis de riesgos, si se determina que la implementación de la PMO es viable, se tenga una evolución gradual y planificada conforme a los conceptos de Administración de Proyectos, para evitar el impacto de la resistencia al cambio.
- 3) Al equipo de la PMO, después de un año de diseñada e implementada la PMO, medir el nivel de madurez, evaluar el ROI y elaborar un tablero de control.
- 4) Al Concejo Municipal, asignar fondos en el próximo presupuesto anual, para al funcionamiento de la PMO.
- 5) Al Concejo Municipal, evaluar la pertinencia de contratar personal adicional para la PMO y la capacitación constante del mismo, se sugiere que la cantidad sea determinada luego de realizar un análisis de los proyectos que realizan en la Municipalidad y de las necesidades de los mismos.
- 6) Al Concejo Municipal, brindar la jerarquía propuesta para la PMO dentro del organigrama.
- 7) Al Concejo Municipal, elaborar un análisis costo beneficio de la PMO, para considerar adquirir de manera permanente el software de PMO Value Ring.
- 8) Al Concejo Municipal, se le sugiere implementar ISO 9001, con el fin de mejorar la calidad de los flujos de trabajo y la administración de la empresa de forma continua.

Lista de Referencias

Alcaldía Municipal de Izalco (s.f.r). Recuperado el 27 de octubre de 2020 de

<http://alcaldiaizalco.gob.sv/>

AXELOS (s.f.r). Recuperado el 26 de mayo de 2021 de <https://www.axelos.com/>

Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid (2011). *Guía Técnica y de Buenas Prácticas en*

Reclutamiento y Selección de Personal (R&S). <https://brosgroup.es/wp-content/uploads/2020/04/7.-Gu%C3%ADa-T%C3%A9cnica-de-Buenas-pr%C3%A1cticas-y-selecci%C3%B3n-de-personal-COPM.pdf>

Coto, L. (2020). *Propuesta para Implementar una Oficina de Gestión de Proyectos (PMO)*

en la Fundación para la Conservación del Patrimonio Histórico y Arquitectónico de la Iglesia y Convento Colonial de Orosi. [Proyecto de Maestría]. Universidad para

la Cooperación Internacional (UCI). Recuperado el 31 de octubre de 2020 de

<https://biblioteca.uci.ac.cr/Tesis/PDF>.

El Economista (s.f.r). Recuperado el 3 julio de 2021 de

<https://www.eleconomista.es/diccionario-de-economia/analisis-dafo>

Enciclopedia Económica (s.f.r). Recuperado el 3 de julio de 2021 de

<https://enciclopediaeconomica.com/estructura-organizacional/>

ESAN BUSINESS (2019). *¿Cuáles son las ventajas y desventajas de las PMO?*

Recuperado el 3 de julio de 2021 de [https://www.esan.edu.pe/apuntes-](https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2019/09/cuales-son-las-ventajas-y-desventajas-de-las-pmo/)

[empresariales/2019/09/cuales-son-las-ventajas-y-desventajas-de-las-pmo/](https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2019/09/cuales-son-las-ventajas-y-desventajas-de-las-pmo/)

Espinoza, R. (2020). *¿Cómo definir misión, visión y valores de la empresa?* Recuperado

el 3 de julio de 2021 de [https://robertoespinoza.es/2012/10/14/como-definir-mision-](https://robertoespinoza.es/2012/10/14/como-definir-mision-vision-y-valores-en-la-empresa)

[vision-y-valores-en-la-empresa](https://robertoespinoza.es/2012/10/14/como-definir-mision-vision-y-valores-en-la-empresa)

Franco, Y. (2011). *Tesis de Investigación, Marco Metodológico*. [Blog Internet]. Venezuela.

Recuperado el 23 de noviembre de 2020 de

<http://tesisdeinvestig.blogspot.com/2011/06/marco-metodologico-definicion.html>.

Kerzner, H. (2001). *Strategic Planning for Project Management using a Project*

Management Maturity Model. New York: John Wiley & Sons.

Lledó, P. (2017). *Director de proyectos: Cómo aprobar el examen PMP sin morir en el*

intento. 6ta ed. Estados Unidos. Pablo Lledó.

López, B. (s.f.r). *Modelos de Madurez en la Administración de Proyectos*. Universidad

para la Cooperación Internacional (UCI). Recuperado el 2 de noviembre de 2020

de [https://www.ucipfg.com/Repositorio/MAP/MAPD-](https://www.ucipfg.com/Repositorio/MAP/MAPD-02/UNIDADES_DE_APRENDIZAJE/UNIDAD_4/LIBRO_4/DOCUMENTOS/Modelos_de_Madurez_en_la_Administracion_de_Proyectos.pdf)

[02/UNIDADES_DE_APRENDIZAJE/UNIDAD_4/LIBRO_4/DOCUMENTOS/Modelo](https://www.ucipfg.com/Repositorio/MAP/MAPD-02/UNIDADES_DE_APRENDIZAJE/UNIDAD_4/LIBRO_4/DOCUMENTOS/Modelos_de_Madurez_en_la_Administracion_de_Proyectos.pdf)

[s_de_Madurez_en_la_Administracion_de_Proyectos.pdf](https://www.ucipfg.com/Repositorio/MAP/MAPD-02/UNIDADES_DE_APRENDIZAJE/UNIDAD_4/LIBRO_4/DOCUMENTOS/Modelos_de_Madurez_en_la_Administracion_de_Proyectos.pdf)

Man, T.J. (2007). *A framework for the comparison of Maturity Models for Project-based*

Management. Recuperado de

http://www.ipma.nl/wiki/sites/pmwiki.nl/files/Thesis_Tjman_2007.pdf

Maranto, M. (2015). *Fuente de Información*. Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo.

Recuperado el 23 de noviembre de 2020 de

[https://repository.uaeh.edu.mx/bitstream/bitstream/handle/123456789/16700/LECT](https://repository.uaeh.edu.mx/bitstream/bitstream/handle/123456789/16700/LECT132.pdf)

[132.pdf](https://repository.uaeh.edu.mx/bitstream/bitstream/handle/123456789/16700/LECT132.pdf).

Marfil, C. (2016). *Papel de la PMO en Procesos de Reestructuración en Empresas de TI*.

[Proyecto de Maestría]. Universidad Politécnica de Madrid. Recuperado el 1 de

noviembre de 2020 de

http://oa.upm.es/42628/1/TFM_CARMEN_RODRIGUEZ_MARFIL.pdf

NEXTOP (s.f.r). Recuperado el 27 de octubre de 2020 de [https://nextop.es/que-es-una-](https://nextop.es/que-es-una-pmo/)

[pmo/](https://nextop.es/que-es-una-pmo/)

- PMI. (2013). *El impacto de la PMO en la Implementación de Estrategias*. Informe detallado de PMI Impulso de la Profesión. https://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/learning/thought-leadership/pulse/pmo-strategy-implementation.pdf?sc_lang_temp=es-ES
- PMI. (2017). *Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos. Guía de PMBOK*. (6ª ed). Estados Unidos. Project Management Institute, Inc.
- PMO Global Alliance (s.f.r). Recuperado el 25 de marzo de 2021 de <https://www.pmoga.world/pmovr>
- Project Management Institute. (2008). *Organizational Project Management Maturity Model (OPM3®)* (2ª ed). Pennsylvania: PMI Publications.
- Ramos, E. (2018). *Métodos y técnicas de investigación*. Recuperado el 23 de noviembre de 2020 de <https://www.gestiopolis.com/metodos-y-tecnicas-de-investigacion/>
- Rivera, P. (s.f.r). *Marco Teórico, Elemento Fundamental en el Proceso de Investigación Científica*. Recuperado el 3 de julio de 2021 de <https://cursos.aiu.edu/METODOLOGIA%20DE%20LA%20INVESTIGACION/Sesi%C3%B3n%203/WORD/SESI%C3%93N%203.pdf>
- Rosales, R. (2013). Procesos de Desarrollo y la Teoría de Gestión de Proyectos. *Revista Centroamericana de Administración Pública* (64), 9-29. http://biblioteca.icap.ac.cr/rcap/64/ramon_rosales.pdf.
- Ruiz, Y. (2015). *Propuesta para el Diseño e Implementación de una PMO en la Empresa Fundación Progreso Guanacaste*. [Proyecto de Maestría]. Universidad para la Cooperación Internacional (UCI). Recuperado el 2 de noviembre de 2020 de <https://biblioteca.uci.ac.cr/Tesis/PFGMAP1514.pdf>.

ANEXOS

ANEXO 1: ACTA (CHÁRTER) DEL PFG

ACTA DEL PROYECTO	
Fecha	Nombre de Proyecto
26 de octubre de 2020	Propuesta de diseño de una Oficina de Gestión de Proyectos para la Alcaldía Municipal de Izalco, departamento de Sonsonate, El Salvador
Áreas de conocimiento / procesos:	Área de aplicación (Sector / Actividad):
Procesos: Inicio, Planificación Áreas: Integración, Alcance, Tiempos, Costo, Calidad, Recursos, Comunicación, Riesgo, Adquisiciones e Interesados.	Sector: Autónomo Actividad: Municipal
Fecha de inicio del proyecto	Fecha tentativa de finalización del proyecto
26 de octubre de 2020	29 de julio de 2021
Objetivos del proyecto (general y específicos)	
<p>Objetivo general: Elaborar una propuesta de diseño de una Oficina de Gestión de Proyectos para la Alcaldía Municipal de Izalco, para la eficaz ejecución de proyectos.</p> <p>Objetivos específicos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Definir los parámetros iniciales para establecer una PMO. 2. Realizar un análisis con los interesados seleccionados, para conocer los principales beneficios que estos esperan, relacionados con la administración de proyectos y la PMO. 3. Identificar las funciones de la PMO, a partir de los beneficios seleccionados por los interesados encuestados, para conocer los principales problemas relacionados con la administración de proyectos. 4. Equilibrar el conjunto de funciones identificadas para la PMO, con el fin de generar percepción de valor de los interesados. 5. Diseñar los procesos de la PMO, utilizando mejores prácticas y recomendaciones, para la ejecución de cada función seleccionada. 6. Seleccionar los indicadores de desempeño de cada función, para monitorear la calidad y demostrar como la PMO está generando valor. 7. Definir el personal que integrará la PMO, con base a criterios de selección, para un mejor desarrollo e implementación de la misma. 8. Determinar la ubicación de la PMO en el organigrama de la municipalidad, para promover el óptimo desempeño de los proyectos. 	
Justificación o propósito del proyecto	
<p>La Alcaldía Municipal de Izalco, ha desarrollado a lo largo de los años, diferentes tipos de proyectos en beneficio de la población; sin embargo, nunca ha contado con una Oficina de Gestión de Proyectos, sino que son los encargados de cada dependencia, como la Unidad de Medio Ambiente, Unidad de Mercados, Unidad de Género, entre otros, los responsables de su gestión e implementación, muchos de ellos no cuentan con el conocimiento, ni experiencia para el desarrollo de los mismos.</p> <p>Es por eso, que se considera oportuno el diseño y propuesta de implementación para una PMO, ya</p>	

que esta fortalecería la estructura organizativa y habría personal disponible y capacitado para la gestión y administración de proyectos.

Los beneficios al implementar una PMO en la municipalidad son:

- Personal idóneo, con conocimiento y experiencia en gestión de proyectos.
- Mejor calidad en los resultados
- Reducción de costos innecesarios dentro de los proyectos
- Mejor percepción de los clientes o donantes
- Reducción de tiempos mal empleados dentro de los proyectos
- Mitigación y control de riesgos

Descripción del producto o servicio que generará el proyecto – Entregables finales del proyecto

El producto final es el diseño de una Oficina de Gestión de Proyectos para la Alcaldía Municipal de Izalco, departamento de Sonsonate, El Salvador.

Y los entregables son:

- Cuadro comparativo de metodologías para el diseño de una PMO.
- Documento de principales beneficios seleccionados por los interesados.
- Diseño de funciones de la PMO.
- Documento de equilibrio de funciones.
- Documento de procesos de la PMO
- Documento de Indicadores a cumplir en el diseño de la PMO.
- Selección de personal a integrar la PMO.
- Documento con el nuevo Organigrama de la municipalidad.

Supuestos

1. Disponibilidad de personal para solventar las necesidades de información y del diagnóstico
2. Disponibilidad de información
3. Acceso al Software PMO Value Ring
4. Se contará con la autorización del Concejo Municipal, para elaborar los perfiles del personal idóneo para la PMO.
5. Voluntad política de parte del Concejo Municipal para otorgar poder de decisión a la PMO.

Restricciones

1. Limitada disponibilidad de información
2. Falta de involucramiento de los jefes de unidad
3. No aceptación del software PMO Value Ring, de parte del Concejo Municipal.
4. Falta de interés de los actuales empleados para formar parte de la PMO
5. No continuidad del Concejo Municipal actual por elecciones del año 2021.

Identificación de riesgos

- Si no se cuenta con la información necesaria en el tiempo establecido, para desarrollar el PFG, esto podría afectar la entrega de los avances en los tiempos requeridos por la universidad.
- Si el nuevo Consejo Municipal electo, como resultado de las elecciones de febrero 2021 en El Salvador, no demuestra interés en el proyecto, esto podría afectar el alcance del proyecto.
- Si no se realiza un diagnóstico adecuado de la madurez organizacional de la municipalidad, en la gestión y administración de proyectos, esto podría generar falta de

interés en el Consejo Municipal y afectaría el alcance del proyecto.

- Si se da un nuevo rebrote de COVID y se decreta cuarentena estricta y obligatoria en el país, esto podría afectar el cronograma del proyecto.

Presupuesto

Es un esfuerzo personal, por lo tanto no hay un presupuesto asignado para el PFG.

Principales hitos y fechas

Nombre hito	Fecha inicio	Fecha final
Inicio del Proyecto Final de Graduación	26 de octubre 2020	26 de octubre 2020
Avance 1: Chárter, EDT e Investigación Bibliográfica	26 de octubre 2020	1 de noviembre 2020
Avance 2: Introducción y Cronograma	2 de noviembre 2020	8 de noviembre 2020
Avance 3: Desarrollo Marco Teórico	9 de noviembre 2020	15 noviembre 2020
Avance 4: Desarrollo Marco Metodológico	16 de noviembre 2020	22 de noviembre 2020
Avance 5: Resumen Ejecutivo, Bibliografía, Índice, Chárter firmado	22 de noviembre 2020	29 de noviembre 2020
Asignación de Tutor	1 de febrero 2021	1 de febrero 2021
Desarrollo del Proyecto	1 de febrero 2021	1 de junio 2021
Asignación de lectores y lectura del PFG	20 de marzo 2021	10 de junio 2021
Calificación final por el Tribunal Examinador	10 de julio 2021	25 de julio 2021
Aprobación de Proyecto Final de Graduación	25 de julio 2021	29 de julio 2021

Información histórica relevante

La Alcaldía Municipal de Izalco, es el gobierno local que administra el municipio de Izalco, del departamento de Sonsonate, El Salvador. Dicho municipio cuenta con aproximadamente 74,419 habitantes y un extensión superficial de 175.9 km².

La Municipalidad, ha desarrollado a lo largo del tiempo, diferentes proyectos sociales, ambientales, de cultura, de infraestructura, etc., con diferentes sectores de la población, como niñez, ancianos, agricultores, mujeres, medio ambiente, educación, entre otros.

Los fondos de la Alcaldía Municipal son obtenidos del gobierno central, de las tasas e impuestos municipales y de instituciones como: Corporación de Municipalidades de El Salvador - COMURES, Fondo de Desarrollo Económico y Social – FODES, Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal – ISDEM, Fundación Salvadoreña de Desarrollo Integral- FUSAI, entre otras.

Algunos de los proyectos que han sido ejecutados por la municipalidad son:

- Mantenimiento de vías urbanas
- Plan seguridad vacaciones
- Mejoramiento cancha la Violeta
- Vivero Municipal
- Plan de prevención de COVID 19
- Construcción de cementerio

Identificación de grupos de interés (involucrados)

Involucrados Directos:

El profesor de Seminario de Graduación
Lectores
Tutor
Alcaldía Municipal de Izalco
Estudiante de MAP creador de este PFG

Involucrados Indirectos:

Asistente Académica

Director de proyecto:

Karen Margarita Sánchez Rivas

Firma:

Autorización de:

Álvaro Mata Leitón

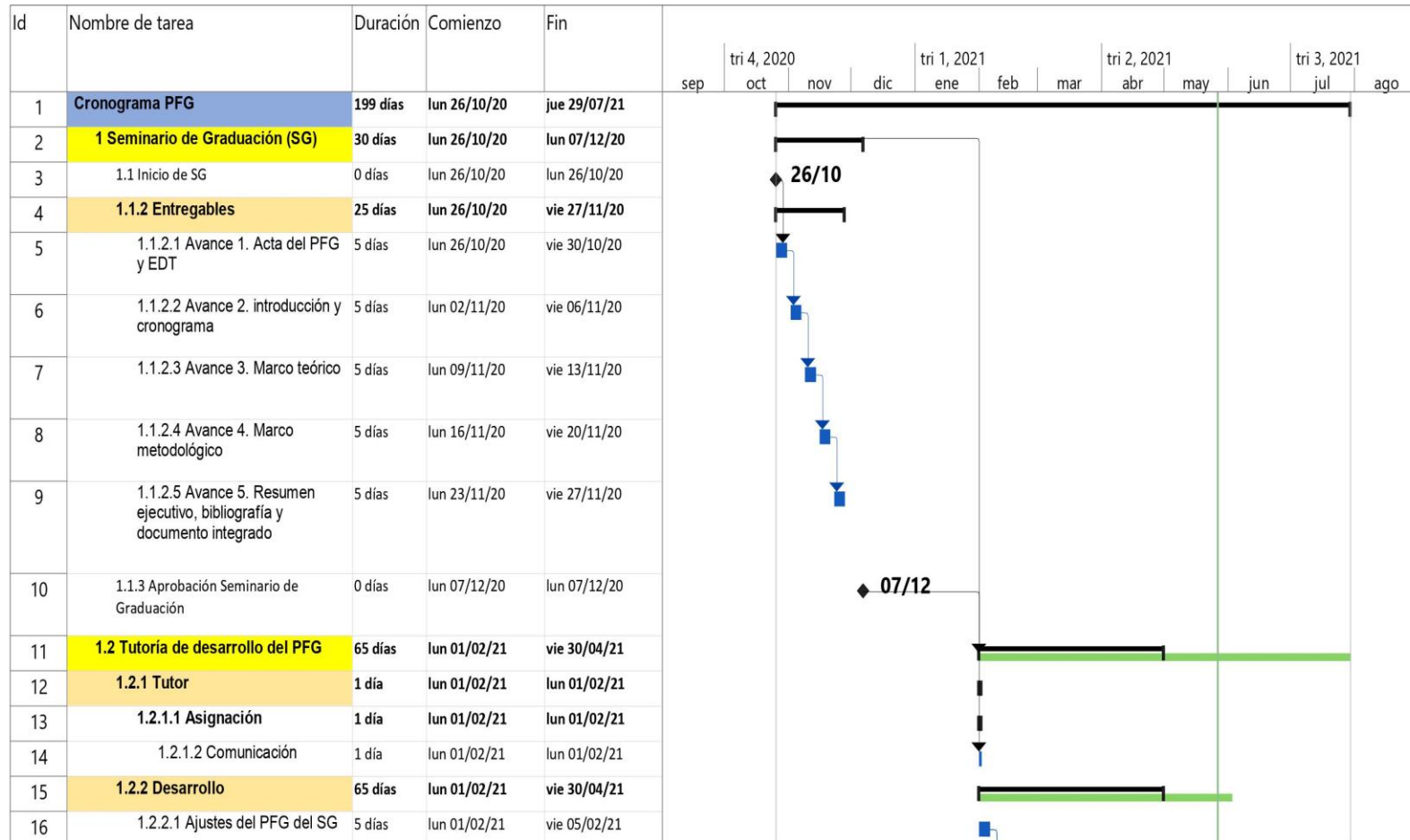
Firma:

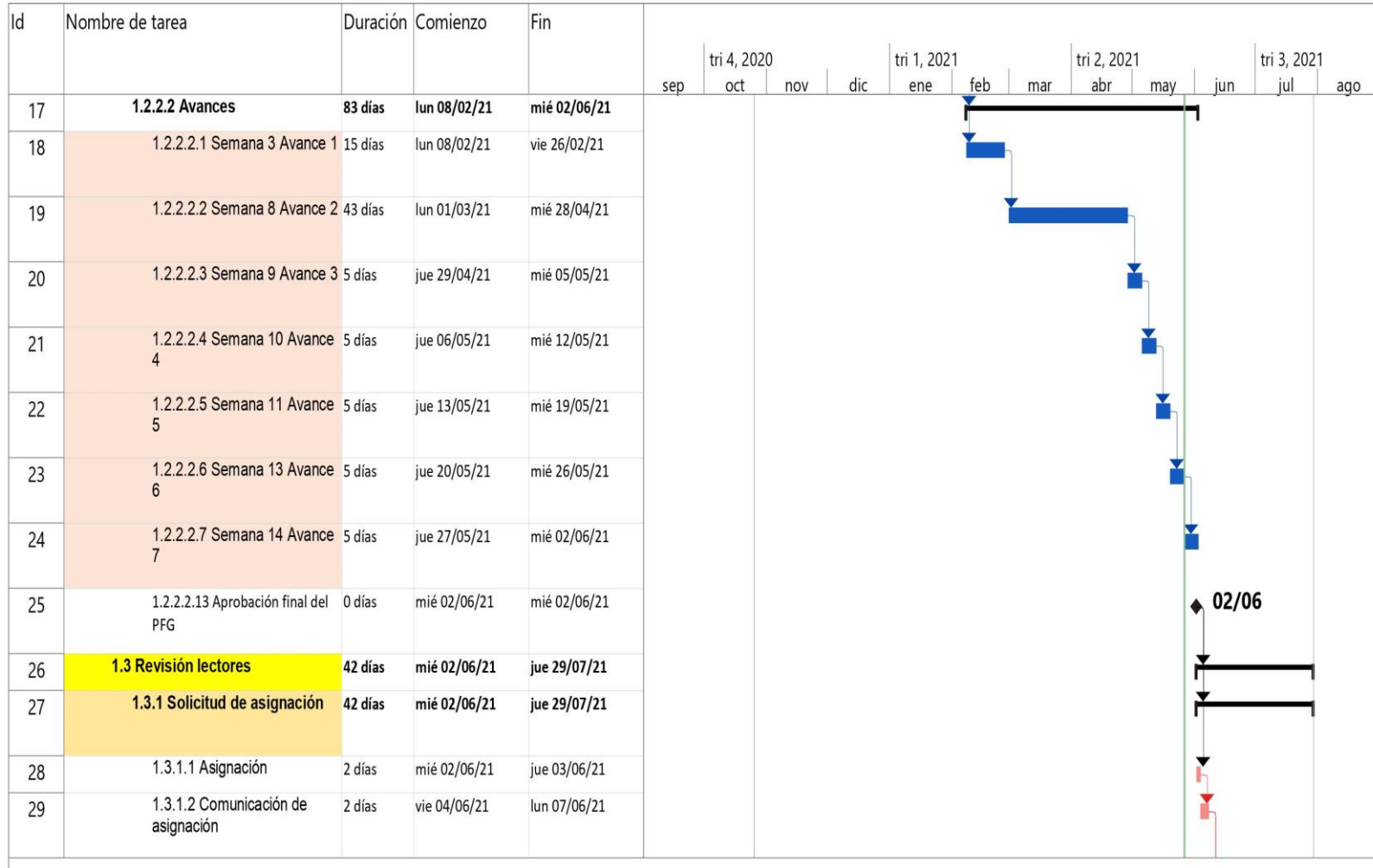
ANEXO 2: EDT del PFG

EDT del PFG	
1	Proyecto Final de Graduación (PFG)
1.1.	Seminario de Graduación (SG)
1.1.1	Anexos
1.1.1.1.	Chárter y EDT del PFG
1.1.1.2.	Cronograma del PFG
1.1.2.	Entregables
1.1.2.1.	Avance 1. Acta del PFG y EDT
1.1.2.2.	Avance 2. introducción y cronograma
1.1.2.3.	Avance 3. Marco teórico
1.1.2.4.	Avance 4. Marco metodológico
1.1.2.5.	Avance 5. Resumen ejecutivo, bibliografía y documento integrado
1.1.3.	Aprobación Seminario de Graduación
1.2.	Tutoría de desarrollo del PFG
1.2.1.	Tutor
1.2.1.1.	Asignación
1.2.1.2.	Comunicación
1.2.2.	Desarrollo
1.2.2.1.	Ajustes del PFG del SG
1.2.2.2.	Avances
1.2.2.2.1	Semana 3 Avance 1
1.2.2.2.3	Semana 8 Avance 2
1.2.2.2.4	Semana 9 Avance 3
1.2.2.2.5	Semana 10 Avance 4
1.2.2.2.6	Semana 11 Avance 5
1.2.2.2.7	Semana 13 Avance 6
1.2.2.2.8	Semana 14 Avance 7
1.2.2.2.9	Semana 16 Avance 8
1.2.2.2.10	Aprobación final del PFG
1.3.	Revisión lectores
1.3.1.	Solicitud de asignación
1.3.1.1.	Asignación
1.3.1.2.	Comunicación de asignación
1.3.1.3.	envió de PFG a Lectores
1.3.2.	Trabajo de lectores

1.3.2.1.	Revisión PFG
1.3.2.2.	Envío de informe de lectura
1.4.	Tutorías de ajustes
1.4.1.	Informe de revisión y corrección a lectores
1.4.2.	PFG corregido enviado a lectores
1.4.3.	Segunda revisión de lectores
1.5.	Evaluación
1.5.1.	Aprobación de lectores
1.5.2.	Calificación del tribunal examinador
1.5.3.	Aprobación Final PFG

ANEXO 3: CRONOGRAMA del PFG





ANEXO 4: Otros

Anexo 1



Empresa: ALCALDÍA MUNICIPAL DE IZALCO - Corporativo

El objetivo de esta evaluación es identificar sus expectativas sobre los beneficios generados por la PMO.

Por favor, seleccione los cinco beneficios más importantes para usted y indique su prioridad con un número (1 a 5).

¡Gracias por participar!

Comunicación efectiva

- Mejor comunicación con el nivel ejecutivo
- Mejor comunicación entre el equipo de proyecto
- Mejor comunicación entre las áreas de la organización

Confiabilidad en la información

- Estimaciones de plazo y de costo más confiables
- Mayor confiabilidad en la información presentada
- Mayor disponibilidad de información de calidad para la toma de decisiones

Control efectivo

- Mejor control sobre los equipos de proyecto
- Mejor control sobre terceros y subcontratistas
- Mejor control sobre tiempo y costos de los proyecto

Mayor competencia organizacional

- Mayor disponibilidad de información de lecciones aprendidas de experiencias previas
- Mayor disponibilidad de recursos con competencia en gestión de proyectos
- Transferencia efectiva de conocimiento en gestión de proyectos

Mayor eficiencia

- Aumento de la productividad en proyectos
- Mayor agilidad en la toma de decisiones
- Mayor claridad en la definición de roles y responsabilidades
- Mayor integración entre las áreas de la organización
- Mayor satisfacción de los clientes de los proyectos
- Mejor asignación de los recursos entre los proyectos de la organización
- Mejor calidad en los resultados de los proyectos
- Menor exposición a riesgos
- Reducción de los plazos/ciclos de vida de proyectos

Mayor visibilidad

- Mayor previsibilidad para la toma de decisiones
- Mayor visibilidad de la demanda de recursos
- Mayor visibilidad del avance del proyecto



Mejor cultura organizacional

- Mayor compromiso a nivel ejecutivo con los proyectos
- Mayor motivación y compromiso individual

Mejor foco estratégico

- Mayor compromiso organizacional con los resultados
- Mayor visibilidad de la relación entre los proyectos
- Mayor visibilidad de la relación entre los proyectos y la estrategia
- Mejor definición de las prioridades

Anexo 2

Resultados individuales de las encuestas, cada una se encuentra en el orden de priorización que eligieron los interesados.

No	Jefe de Agentes Municipales
1	Mayor visibilidad de la relación entre los proyectos y la estrategia
2	Mayor integración entre las áreas de la organización
3	Mayor confiabilidad en la información presentada
4	Mejor control sobre tiempo y costos de los proyectos
5	Estimaciones de plazo y de costo más confiables
No	Jefe Unidad de Gestión
1	Mayor compromiso a nivel ejecutivo con los proyectos
2	Menor exposición a riesgos
3	Mayor disponibilidad de información de lecciones aprendidas de experiencias previas
4	Mejor control sobre los equipos de proyecto
5	Transferencia efectiva de conocimiento en gestión de proyectos
No	Jefe Unidad Jurídica
1	Menor exposición a riesgos
2	Mayor compromiso a nivel ejecutivo con los proyectos
3	Mayor disponibilidad de recursos con competencia en gestión de proyectos
4	Mejor control sobre los equipos de proyecto
5	Mejor comunicación entre el equipo de proyecto
No	Jefe Unidad Ambiental Municipal
1	Menor exposición a riesgos
2	Mejor comunicación con el nivel ejecutivo
3	Mejor comunicación entre el equipo de proyecto
4	Mayor compromiso a nivel ejecutivo con los proyectos
5	Mejor control sobre terceros y subcontratistas
No	Alcalde
1	Mayor disponibilidad de información de lecciones aprendidas de experiencias previas
2	Menor exposición a riesgos
3	Mejor control sobre terceros y subcontratistas
4	Mayor agilidad en la toma de decisiones
5	Mayor compromiso a nivel ejecutivo con los proyectos
No	Jefe Unidad de la Mujer

1	Mayor disponibilidad de información de lecciones aprendidas de experiencias previas
2	Menor exposición a riesgos
3	Mayor compromiso a nivel ejecutivo con los proyectos
4	Transferencia efectiva de conocimiento en gestión de proyectos
5	Mayor disponibilidad de recursos con competencia en gestión de proyectos
No	Coordinador
1	Menor exposición a riesgos
2	Mejor comunicación con el nivel ejecutivo
3	Mayor disponibilidad de información de lecciones aprendidas de experiencias previas
4	Mayor disponibilidad de recursos con competencia en gestión de proyectos
5	Transferencia efectiva de conocimiento en gestión de proyectos
No	Asistente
1	Menor exposición a riesgos
2	Mejor comunicación con el nivel ejecutivo
3	Mejor comunicación entre el equipo de proyecto
4	Transferencia efectiva de conocimiento en gestión de proyectos
5	Mayor visibilidad de la relación entre los proyectos y la estrategia
No	Coordinador
1	Menor exposición a riesgos
2	Mejor comunicación con el nivel ejecutivo
3	Mayor disponibilidad de información de lecciones aprendidas de experiencias previas
4	Mayor disponibilidad de recursos con competencia en gestión de proyectos
5	Mayor visibilidad de la relación entre los proyectos y la estrategia
No	Coordinador
1	Mejor comunicación entre el equipo de proyecto
2	Menor exposición a riesgos
3	Mejor control sobre terceros y subcontratistas
4	Mayor agilidad en la toma de decisiones
5	Mayor visibilidad de la relación entre los proyectos y la estrategia
No	Técnico
1	Mayor disponibilidad de información de lecciones aprendidas de experiencias previas
2	Mayor compromiso a nivel ejecutivo con los proyectos
3	Mejor control sobre terceros y subcontratistas
4	Mayor visibilidad de la relación entre los proyectos y la estrategia
5	Transferencia efectiva de conocimiento en gestión de proyectos
No	Técnico
1	Mejor comunicación entre el equipo de proyecto

2	Mejor comunicación con el nivel ejecutivo
3	Mayor compromiso a nivel ejecutivo con los proyectos
4	Mayor visibilidad de la relación entre los proyectos y la estrategia
5	Mayor agilidad en la toma de decisiones
No	Técnico
1	Mejor comunicación con el nivel ejecutivo
2	Mejor comunicación entre el equipo de proyecto
3	Mayor disponibilidad de información de lecciones aprendidas de experiencias previas
4	Transferencia efectiva de conocimiento en gestión de proyectos
5	Mayor agilidad en la toma de decisiones
No	Técnico
1	Mayor disponibilidad de información de lecciones aprendidas de experiencias previas
2	Mayor compromiso a nivel ejecutivo con los proyectos
3	Mejor comunicación entre el equipo de proyecto
4	Mayor disponibilidad de recursos con competencia en gestión de proyectos
5	Mayor agilidad en la toma de decisiones
No	Jefe Comité Técnico Institucional
1	Mayor agilidad en la toma de decisiones
2	Mayor disponibilidad de información de lecciones aprendidas de experiencias previas
3	Mejor comunicación con el nivel ejecutivo
4	Mejor control sobre terceros y subcontratistas
5	Mejor comunicación entre el equipo de proyecto
No	Coordinador
1	Mejor comunicación entre el equipo de proyecto
2	Mejor comunicación con el nivel ejecutivo
3	Mayor disponibilidad de información de lecciones aprendidas de experiencias previas
4	Mejor control sobre terceros y subcontratistas
5	Mayor agilidad en la toma de decisiones

Anexo 3

Descripción de los criterios y habilidades a evaluar a las personas propuestas para el equipo de la PMO.

Capacidad de integrar

Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4
---------	---------	---------	---------

<p>Tiene los conocimientos básicos para el ejercicio de la competencia. Su alcance de influencia y actuación le permiten entender estrategias organizativas, pero no puede asociarlas con proyectos, programas y / o carteras de la organización.</p>	<p>Es capaz de analizar técnicamente la coherencia entre las estrategias organizacionales y los proyectos, programas y / o carteras, sus oportunidades y amenazas relacionadas con su selección; sin embargo, no influye en los interesados involucrados con el fin de establecer las prioridades estratégicas para la organización de una manera global.</p>	<p>Es capaz de analizar técnicamente la consistencia entre las estrategias organizacionales y los proyectos, programas y / o carteras, sus oportunidades y amenazas relacionadas con su selección. Establece prioridades estratégicas a través de métodos y coordinación y negociación con clientes internos, formalizándolos con la alta dirección.</p>	<p>Es proactivo en monitorear el ambiente interno y externo durante la ejecución de las estrategias (proyectos, programas y / o carteras) alta dirección.</p>
---	---	--	---

Capacidad de influir

Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4
----------------	----------------	----------------	----------------

<p>Conoce la cultura de la organización, pero no entiende las relaciones de poder en su propia organización y en las organizaciones de clientes, proveedores, etc. los objetivos del proyecto / programa / cartera.</p>	<p>Entiende los problemas relacionados con el proyecto, el equipo de proyecto y los interesados. Adopta medidas para persuadir incluyendo la cuidadosa preparación de los datos, proporciona dos o más opciones diferentes durante una presentación o discusión. Comprende la estructura formal e informal o la jerarquía de la organización, incluidos los principales actores de la "cadena de mando" y los tomadores de decisiones, pero carece de la habilidad para utilizar este conocimiento para influenciar en el apoyo para lograr los objetivos del proyecto / programa / cartera.</p>	<p>Adopta medidas para persuadir y adapta su discurso durante las presentaciones o discusiones buscando un mejor resultado en situaciones anteriores. Consigue utilizar la comprensión de las estructuras formales e informales para influenciar el apoyo a fin de lograr los objetivos. Comprende el clima y la cultura organizacional y reconoce las limitaciones implícitas de la organización.</p>	<p>Usa expertos o terceros para influenciar o persuadir a otros a fin de apoyar las acciones o para producir un impacto específico en las acciones de otros interesados involucrados en la situación. Establece integridad dentro del proyecto, de la organización y externamente. Se anticipa situaciones que impongan restricciones en la organización, enlazando acciones y decisiones previas, utilizando las habilidades de relación y comunicación para influenciar e impulsar a los principales tomadores de decisiones y líderes de opinión. Articula bien y rápidamente la cadena de mando para conseguir el apoyo necesario a los objetivos.</p>
---	--	--	--

Comunicación efectiva

Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4
<p>No consigue promover una comunicación eficiente en la gestión de proyectos, programas y carteras, permitiendo cuestionamientos dudosos y dificultades de comprensión y evolución.</p>	<p>Transmite las informaciones del proyecto, programas y carteras. Tiene dificultad para recibir y dar feedback.</p>	<p>Promueve la comunicación efectiva de los proyectos, programas y carteras a los distintos niveles jerárquicos, teniendo en cuenta la profundidad y la información necesaria en cada punto de contacto. Practica la escucha activa.</p>	<p>Utiliza técnicas de feedback con los diferentes interesados. Articula escenarios para influenciar en la toma de decisiones.</p>

Enfoque en el cliente

Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4
---------	---------	---------	---------

<p>Conoce los servicios de PMO. El resultado individual o del área es una prioridad, independiente de los impactos que pueden causar a los clientes internos o externos.</p>	<p>Entiende cómo los servicios satisfacen las necesidades de los clientes internos y como satisfacen las necesidades de los clientes, pero no analiza los impactos ni cuestiona la eficacia de las acciones realizadas.</p>	<p>Invierte tiempo para entender las necesidades de los clientes internos. Definir los servicios de PMO teniendo en cuenta las necesidades actuales de los clientes internos. Replantea el modelo de área y se arriesga a proponer cambios con el fin de añadir valor a la organización. Ejecuta acciones que satisfacen las necesidades del cliente. Asume compromiso y cumple lo que se ha acordado con los clientes, haciendo entregables de alta calidad.</p>	<p>Personaliza los servicios alineados a las necesidades actuales y futuras. Es reconocido como un profesional que crea valor efectivo y se anticipa a las necesidades del cliente con el fin de construir la lealtad y generar relaciones duraderas. Tiene capacidad de analizar y reinventarse buscando siempre la satisfacción de los clientes.</p>
--	---	---	--

Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4
Sabe lidiar positivamente en ambientes familiares, donde ya hay conceptos consensados, sin embargo, demuestra dificultad para adaptarse a nuevas situaciones o reaccionar a impases provenientes de personas o grupos de interesados. Reacciona negativamente a la crítica, no demostrando capacidad para gestionar situaciones de conflicto o impases.	Reconoce las situaciones de resistencia o impases, pero necesita más tiempo para desarrollar relaciones con los interesados que lo ayuden a mitigarlas de manera positiva.	Gestiona situaciones de cambios sustanciales, los conflictos e impases a través de una buena relación e interacción con los interesados y el uso de técnicas de negociación.	Los clientes internos y externos reconocen la capacidad de relación transparente y la motivación, incluso en situaciones adversas. Consigue exponer las situaciones de resistencia e impases con imparcialidad, sin azorar su relación con sus grupos de interés (internos o externos), y promoviendo el consenso sin impacto para los objetivos del proyecto o de la cartera.

Gestión de procesos

Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4
Se establece algunas normas, pero no documenta y no difunde de forma estructurada.	Estandariza plantillas para la gestión de proyectos.	Establece las políticas, procedimientos y plantillas para la gestión de proyectos. Supervisa las tareas, procesos y problemas relacionados con los proyectos, buscando superar los resultados esperados dentro de los recursos disponibles. Establece y gestiona los indicadores para evaluar el desempeño de los proyectos.	Crea un entorno favorable para garantizar la innovación continua, involucrando a la gente e integrando a la organización. Proponer revisiones de los procesos para la optimización de actividades. Establece y gestiona los indicadores para evaluar el desempeño de los proyectos, cada servicio de la PMO y del negocio.

Gestión de proyectos

Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4
---------	---------	---------	---------

<p>Tiene los conocimientos básicos para el ejercicio de la competencia. Elabora planes de ejecución, comunicación y seguimiento de proyectos, programas y / o carteles de portafolio, garantizando el registro de información.</p>	<p>Estructura un proyecto, programa y / o de la cartera alineada con la estrategia organizacional, a partir de una necesidad identificada, definiendo objetivos, metas específicas, recursos facilitadores e indicadores de desempeño, soportando la decisión de la alta dirección. Sabe orientar los departamentos en cuanto a los conceptos y define plantillas para la planificación de los proyectos.</p>	<p>Supervisa la ejecución de un proyecto, programa y / o cartera con el fin de gestionar el riesgo, realizando servicios que apoyen tanto a la Alta gerencia como a los gestores de proyecto (por ejemplo, monitorización de cartera, apoyo a la planificación de proyectos complejos, etc.). Conoce y aplica herramientas de apoyo a la gestión para la ejecución de esos servicios. Evalúa la madurez en gestión de proyecto, programas y cartera de una unidad organizativa en particular o de toda la organización, identificando las brechas de desarrollo, priorizando las oportunidades de mejora y apoyando a la planificación de acción estructurado para el desarrollo de la madurez, comunicando las responsabilidades, funciones y objetivos de los involucrados, estimulándoles el espíritu de cooperación.</p>	<p>Optimiza los procesos de gestión de proyectos, programas y cartera con el fin de buscar la excelencia en los procesos, herramientas y controles, demostrando actitud emprendedora y proponiendo nuevas formas de trabajo, gestionando los cambios necesarios.</p>
--	---	--	--

Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4
Demuestra poco compromiso con la sustentabilidad / sostenibilidad de la disciplina de gestión de proyectos en la organización.	Demuestra compromiso con la sustentabilidad / sostenibilidad de la disciplina de gestión de proyectos en la organización. Participa en el desarrollo de entrenamientos relacionados con la disciplina de gestión de proyectos.	Utiliza conceptos de gestión del conocimiento, cuentos como la taxonomía, gestión de contenidos, etc., para promover la disciplina de gestión de proyectos en el entorno corporativo. Promueve el uso de las lecciones aprendidas en los proyectos. La organización utiliza los medios de comunicación para difundir la disciplina de gestión de proyectos.	Es capaz de promover sesiones de coaching y mentoring en gestión de proyectos en la organización. Aplica entrenamiento avanzado en gestión de proyectos, programa y carteras.

Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4
Comparte ideas con el equipo, sin embargo, siente dificultades para organizar y ejecutarlas.	Toma y desarrolla nuevas ideas sin embargo carece de la capacidad para movilizar a los interesados para ejecutarlas e implementarlas.	Tiene posición proactiva, convierte las ideas en resultados reales. Los problemas son vistos como oportunidades en la búsqueda de mejores resultados.	Influencia su círculo de relación y es capaz de obtener resultados mediante la movilización de los demás y su propio sentido de la planificación y ejecución.

Relacionamiento interpersonal

Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4
Demuestra dificultad para adaptarse a nuevas situaciones e interactuar con los diferentes interesados. no consigue establecer una relación de confianza con los principales interesados.	Se adapta a nuevas situaciones, sin embargo, necesita más tiempo para desarrollar relaciones que ayudan a generar resultados.	Demuestra facilidad de interactuar con los demás, crea y desarrolla relaciones duraderas que ayudan a generar resultados.	Reconocido por la capacidad de relacionarse con transparencia y por la búsqueda del mejor resultado. Se adapta y gestiona nuevas situaciones con facilidad y es reconocido como un profesional que siempre agrega valor.

