



UNIVERSIDAD LATINA CAMPUS HEREDIA

CENTRO INTERNACIONAL DE POSGRADOS

MAESTRÍA PROFESIONAL EN GERENCIA DE PROYECTOS

TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN

**ESTUDIO DEL DISEÑO DE UNA OFICINA DE GESTIÓN DE PROYECTOS
PARA LA EMPRESA KUEHNE + NAGEL EN EL DEPARTAMENTO DE
MARÍTIMO DE LA REGIÓN DE CENTROAMÉRICA Y SURAMÉRICA PARA
EL CUARTO TRIMESTRE DE 2021 Y PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN**

ELABORADO POR

ERIK FRANCISCO SALAS JIMÉNEZ

HEREDIA, COSTA RICA

AÑO 2021

CARTA JURADA CRAI

Licencia De Distribución No Exclusiva (carta de la persona autora para uso didáctico)

Universidad Latina de Costa Rica

Yo (Nosotros):	Erik Francisco Salas Jiménez
De la Carrera / Programa:	Maestría profesional en Gerencia de Proyectos
Modalidad de TFG:	Memoria
Titulado:	Estudio del diseño de una oficina de gestión de proyectos para la empresa Kuehne + Nagel en el departamento de marítimo de la región de Centro y Suramérica para el cuarto trimestre del 2021 y propuesta de implementación

Al firmar y enviar esta licencia, usted, el autor (es) y/o propietario (en adelante el "AUTOR"), declara lo siguiente: **PRIMERO:** Ser titular de todos los derechos patrimoniales de autor, o contar con todas las autorizaciones pertinentes de los titulares de los derechos patrimoniales de autor, en su caso, necesarias para la cesión del trabajo original del presente TFG (en adelante la "OBRA"). **SEGUNDO:** El AUTOR autoriza y cede a favor de la UNIVERSIDAD U LATINA S.R.L. con cédula jurídica número 3-102-177510 (en adelante la "UNIVERSIDAD"), quien adquiere la totalidad de los derechos patrimoniales de la OBRA necesarios para usar y reusar, publicar y republicar y modificar o alterar la OBRA con el propósito de divulgar de manera digital, de forma perpetua en la comunidad universitaria. **TERCERO:** El AUTOR acepta que la cesión se realiza a título gratuito, por lo que la UNIVERSIDAD no deberá abonar al autor retribución económica y/o patrimonial de ninguna especie. **CUARTO:** El AUTOR garantiza la originalidad de la OBRA, así como el hecho de que goza de la libre disponibilidad de los derechos que cede. En caso de impugnación de los derechos autorales o reclamaciones instadas por terceros relacionadas con el contenido o la autoría de la OBRA, la responsabilidad que pudiera derivarse será exclusivamente de cargo del AUTOR y este garantiza mantener indemne a la UNIVERSIDAD ante cualquier reclamo de algún tercero. **QUINTO:** El AUTOR se compromete a guardar confidencialidad sobre los alcances de la presente cesión, incluyendo todos aquellos temas que sean de orden meramente institucional o de organización interna de la UNIVERSIDAD **SEXTO:** La presente autorización y cesión se regirá por las leyes de la República de Costa Rica. Todas las controversias, diferencias, disputas o reclamos que pudieran derivarse de la presente cesión y la materia a la que este se refiere, su ejecución, incumplimiento, liquidación, interpretación o validez, se resolverán por medio de los Tribunales de Justicia de la República de Costa Rica, a cuyas normas se someten el AUTOR y la UNIVERSIDAD, en forma voluntaria e incondicional. **SÉPTIMO:** El AUTOR acepta que la UNIVERSIDAD, no se hace responsable del uso, reproducciones, venta y distribuciones de todo tipo de fotografías, audios, imágenes, grabaciones, o cualquier otro tipo de

presentación relacionado con la **OBRA**, y el **AUTOR**, está consciente de que no recibirá ningún tipo de compensación económica por parte de la **UNIVERSIDAD**, por lo que el **AUTOR** haya realizado antes de la firma de la presente autorización y cesión. **OCTAVO:** El **AUTOR** concede a **UNIVERSIDAD.**, el derecho no exclusivo de reproducción, traducción y/o distribuir su envío (incluyendo el resumen) en todo el mundo en formato impreso y electrónico y en cualquier medio, incluyendo, pero no limitado a audio o video. El **AUTOR** acepta que **UNIVERSIDAD.** puede, sin cambiar el contenido, traducir la **OBRA** a cualquier lenguaje, medio o formato con fines de conservación. **NOVENO:** El **AUTOR** acepta que **UNIVERSIDAD** puede conservar más de una copia de este envío de la **OBRA** por fines de seguridad, respaldo y preservación. El **AUTOR** declara que el envío de la **OBRA** es su trabajo original y que tiene el derecho a otorgar los derechos contenidos en esta licencia. **DÉCIMO:** El **AUTOR** manifiesta que la **OBRA** y/o trabajo original no infringe derechos de autor de cualquier persona. Si el envío de la **OBRA** contiene material del que no posee los derechos de autor, el **AUTOR** declara que ha obtenido el permiso irrestricto del propietario de los derechos de autor para otorgar a **UNIVERSIDAD** los derechos requeridos por esta licencia, y que dicho material de propiedad de terceros está claramente identificado y reconocido dentro del texto o contenido de la presentación. Asimismo, el **AUTOR** autoriza a que en caso de que no sea posible, en algunos casos la **UNIVERSIDAD** utiliza la **OBRA** sin incluir algunos o todos los derechos morales de autor de esta. **SI AL ENVÍO DE LA OBRA SE BASA EN UN TRABAJO QUE HA SIDO PATROCINADO O APOYADO POR UNA AGENCIA U ORGANIZACIÓN QUE NO SEA UNIVERSIDAD U LATINA, S.R.L., EL AUTOR DECLARA QUE HA CUMPLIDO CUALQUIER DERECHO DE REVISIÓN U OTRAS OBLIGACIONES REQUERIDAS POR DICHO CONTRATO O ACUERDO.** La presente autorización se extiende el día 14 de Diciembre de 2021 a las 9:45pm

Firma del estudiante(s):

Erick Salas Jiménez

**UNIVERSIDAD LATINA CAMPUS HEREDIA
CENTRO INTERNACIONAL DE POSGRADOS**

**CARTA DE APROBACIÓN POR PARTE DEL TUTOR
DEL TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN**

Heredia, 10 de enero de 2022

Señores

Miembros del Comité de Trabajos Finales de Graduación

SD

Estimados señores:

He revisado y corregido el Trabajo Final de Graduación, denominado:

“Estudio del diseño de una oficina de gestión de proyectos para la empresa Kuehne + Nagel en el departamento de marítimo de la región de Centroamérica y Suramérica para el cuarto trimestre del 2021 y propuesta de implementación”, elaborado por el (los) estudiante (s): **Erik Francisco Salas Jiménez** como requisito para que el (los) citado (s) estudiante (s) pueda (n) optar por el grado académico **MAESTRÍA PROFESIONAL EN GERENCIA DE PROYECTOS.**

Considero que dicho trabajo cumple con los requisitos formales y de contenido exigidos por la Universidad, y por tanto lo recomiendo para su entrega ante el Comité de Trabajos Finales de Graduación.

Suscribe cordialmente,

**JUAN DIEGO
SANCHEZ
SANCHEZ
(FIRMA)** Firmado digitalmente
por JUAN DIEGO
SANCHEZ SANCHEZ
(FIRMA)
Fecha: 2022.01.10
15:14:09 -06'00'

Dr. Juan Diego Sánchez Sánchez, Ph.D

**UNIVERSIDAD LATINA CAMPUS HEREDIA
CENTRO INTERNACIONAL DE POSGRADOS**

**CARTA DE APROBACIÓN POR PARTE DEL LECTOR
DEL TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN**

Heredia, 10 de enero del 2022

Señores

Miembros del Comité de Trabajos Finales de Graduación

SD

Estimados señores:

He revisado y corregido el Trabajo Final de Graduación, denominado:

“Estudio del diseño de una oficina de gestión de proyectos para la empresa Kuehne + Nagel en el departamento de marítimo de la región de Centroamérica y Suramérica para el cuarto trimestre del 2021 y propuesta de implementación”, elaborado por el (los) estudiante (s): **Erik Francisco Salas Jiménez**, como requisito para que el (los) citado (s) estudiante (s) pueda (n) optar por el grado académico **MAESTRÍA PROFESIONAL EN GERENCIA DE PROYECTOS**.

Considero que dicho trabajo cumple con los requisitos formales y de contenido exigidos por la Universidad, y por tanto lo recomiendo para su entrega ante el Comité de Trabajos Finales de Graduación.

Suscribe cordialmente,



MSc. Doxy Elena Navarro Padilla

**UNIVERSIDAD LATINA CAMPUS HEREDIA
CENTRO INTERNACIONAL DE POSGRADOS**
CARTA DE APROBACIÓN POR PARTE DEL FILÓLOGO
DEL TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN

Heredia, 05 de enero de 2022

Señores

Miembros del Comité de Trabajos Finales de Graduación

SD

Estimados señores:

Leí y corregí el Trabajo Final de Graduación, denominado: **“Estudio del diseño de una oficina de gestión de proyectos para la empresa Kuehne + Nagel en el departamento de marítimo de la región de Centroamérica y Suramérica para el cuarto trimestre del 2021 y propuesta de implementación”**, elaborado por el (los) estudiante (s): **Erik Francisco Salas Jiménez**, para optar por el grado académico **MAESTRÍA PROFESIONAL EN GERENCIA DE PROYECTOS**.

Corregí el trabajo en aspectos, tales como: construcción de párrafos, vicios del lenguaje que se trasladan a lo escrito, ortografía, puntuación y otros relacionados con el campo filológico, y desde ese punto de vista considero que está listo para ser presentado como Trabajo Final de Graduación; por cuanto cumple con los requisitos establecidos por la Universidad.

Suscribe de Ustedes cordialmente,


María Alejandra Brenes Rodríguez
Filóloga Española
Directora General
Carné 0094
La Diacritica
Corrección de textos y estilo
www.correcciontextoscr.com
Tel. (506) 8754-8904
San José, Costa Rica

DECLARACIÓN JURADA

El suscrito(a), **Erik Francisco Salas Jiménez** con cédula de identidad número **207460969**, declaro bajo fe de juramento, conociendo las consecuencias penales que conlleva el delito de perjurio: Que soy el autor(a) del presente trabajo final de graduación, modalidad memoria; para optar por el título de **MAESTRÍA PROFESIONAL EN GERENCIA DE PROYECTOS** de la Universidad Latina, campus Heredia, y que el contenido de dicho trabajo es obra original del (la) suscrito(a).

Heredia, **martes 14 de diciembre del 2021**

Erick Salas Jiménez

Erik Francisco Salas Jiménez

MANIFESTACIÓN EXONERACIÓN DE RESPONSABILIDAD

El suscrito, **Erik Francisco Salas Jiménez** con cédula de identidad número **207460969**, exonero de toda responsabilidad a la Universidad Latina, campus Heredia; así como al Tutor y al Lector que han revisado el presente trabajo final de graduación para optar al título de **MAESTRÍA PROFESIONAL EN GERENCIA DE PROYECTOS** de la Universidad Latina, campus Heredia; por las manifestaciones y/o apreciaciones personales incluidas en este. Asimismo, autorizo a la Universidad Latina, campus Heredia, a disponer de dicho trabajo para uso y fines de carácter académico, publicitándolo en el sitio web; así como en el CRAI.

Heredia, **martes 14 de diciembre de 2021**

Erick Salas Jiménez

Erik Francisco Salas Jiménez

Resumen Ejecutivo

En este proyecto, se busca desarrollar un modelo de gestión de proyectos basado en la idea de creación e implementación de una oficina de gestión de proyectos para el Departamento de Marítimo de la empresa Kuehne + Nagel para la región de Centroamérica y Suramérica, en la cual el Departamento pueda integrar todas sus necesidades en relación con proyectos.

Al día de hoy, las empresas prefieren más ir por el camino de los proyectos para mejorar sus rendimientos y no hacerlo tanto por operaciones. Es ahí donde esta organización, la cual es un referente entre sus competidores, opta por probar la gestión de proyectos que impulsen su competitividad y mejoren la satisfacción de sus clientes. Por tanto, en esta investigación, se busca que el Departamento pueda implementar la PMO y así la gestión de proyectos se haga de una forma más clara, innovadora, eficiente y, sobre todo, que adopte una cultura enfocada en los proyectos.

Asimismo, el investigador forma parte del Departamento, motivo por el cual se logra determinar la necesidad de estudiar el diseño de una oficina de gestión de proyectos para que sirva inicialmente al departamento y también pueda servir de guía para su aplicación en el ámbito regional.

En el primer capítulo, de este trabajo se detallan los principios de la investigación, para lo cual se recrea un escenario de la situación actual de la compañía con el fin de entrar en contexto. Además, se plantea la problemática por analizar, se detallan los diversos objetivos para hacerla posible y se realiza la justificación de esta, con el fin de, por último, aclarar el alcance y las limitantes que se pueden presentar durante la elaboración.

Posteriormente, se continua con el segundo capítulo, en el cual se menciona la fundamentación teórica de la investigación; este es de gran ayuda para entender más a fondo el trabajo y también sirve de manual, ya que se mencionan conceptos técnicos, los cuales están sustentados por la teoría existente, todos estos conceptos sirven de respaldo.

En el tercer capítulo, se lleva a cabo la investigación y se define que esta se trata de un enfoque cualitativo, el cual posee un diseño de investigación no experimental, seccional y

transversal. A su vez, cuenta con un tipo de investigación descriptiva, ya que describe la situación que atraviesa el Departamento; hermenéutica porque para elaborar el capítulo dos hay que interpretar textos y nomotética pues busca proponer la implementación de una PMO. Para finalizar, en este capítulo se definen los sujetos, las fuentes de información y se elaboran los diversos instrumentos por aplicar para la recolección de información.

Una vez listo lo anterior, en el capítulo cuatro, se presenta el análisis dado por el investigador, este análisis es presentado por medio de gráficos, los cuales se confeccionan gracias a los datos obtenidos luego de la aplicación del instrumento.

Igualmente, gracias a toda la investigación antes realizada, se permite la generación de conclusiones y recomendaciones basadas en la información obtenida con anterioridad, en la cual se determina que el Departamento carece de una oficina de gestión de proyectos.

Para ellos, como respuesta a esta necesidad, llega esta investigación, la cual basada en todo lo anterior busca elaborar y proponer una oficina de gestión de proyectos de tipo de apoyo inicialmente. La elaboración de la PMO se hace por medio de la herramienta PMO Value Ring, herramienta que es fácil de usar y permite su creación o reestructuración con unos sencillos pasos. Además, la implementación de esta PMO puede llegar a generar mejoras en la calidad de los proyectos, en que se cumplan los plazos determinados y en que estos sean determinados con tiempos más apegados a la realidad.

Por último, se espera que el impacto de esta oficina de gestión de proyectos sea bastante positivo y, sobre todo, que llegue a mejorar en todos los aspectos la gestión de proyectos del departamento.

Tabla de Contenidos	
CARTA JURADA CRAI	ii
CARTA DE APROBACIÓN POR PARTE DEL TUTOR	iv
CARTA DE APROBACIÓN POR PARTE DEL LECTOR.....	v
CARTA DE APROBACIÓN POR PARTE DEL FILÓLOGO	vi
DECLARACIÓN JURADA	vii
MANIFESTACIÓN EXONERACIÓN DE RESPONSABILIDAD	viii
Resumen Ejecutivo	ix
Tabla de Contenidos	xi.
Lista de Tablas	xvii.
Lista de Figuras	xviii
Lista de Anexos	xx
Capítulo I	1
Introducción y propósito	1
Introducción	2
Antecedentes	2
Descripción del tema	3
Información existente	4
Estudios previos	5
Delimitación del título	5
Aporte del investigador	5
Objeto de estudio	6
Sujeto de estudio	6
Delimitación espacial	6
Delimitación temporal	6
Planteamiento del problema	6
Sistematización del problema	9
Objetivos	10
Objetivos generales	10
Objetivos específicos	11
Justificación	12
Justificación metodológica	14
Justificación teórica	14

Alcances y limitaciones	15
Alcances	15
Beneficiados	15
Limitaciones	15
Capítulo II	17
Fundamentación teórica	17
Marco Situacional	18
Un objetivo común	19
Enfoque estratégico	19
Estructura organizacional	20
Ejecución de proyectos	22
Marco Teórico	23
PMI	23
PMBOK	23
Dirección de proyectos	24
Gerente de proyecto	24
Proyecto	25
Programa	25
Portafolio	25
Ciclo de vida	26
Grupo de procesos	27
Áreas de conocimiento	28
Oficina de dirección de proyectos (PMO)	29
Características	30
Tipos	30
Beneficios	31
Funciones	31
Modelos de madurez	32
Kezner	32
OPM3	33
Metodologías para diseñar una PMO	34
Wellington PMO practitioner	35
Value ring	35

Capítulo III: Metodología	39
Definición del enfoque	40
Enfoque cualitativo	40
Diseño de la investigación	40
No experimental	41
Seccional	41
Transversal	41
Método de investigación	42
Analítico	42
De campo	42
Deductivo	43
Tipo de investigación	43
Descriptiva	43
Hermenéutica	44
Nomotética	44
Sujetos y fuentes de información	45
Sujetos	45
Fuentes de Información Primaria	45
Fuentes de Información Secundaria	46
Población y Censo	46
Población	46
Censo	47
Instrumentos	47
Cuestionario	47
Encuesta	49
Revisión documental	49
Confiabilidad y validez	49
Confiabilidad	50
Validez	50
Operacionalización de variables	50
Variable	50
Definición conceptual	51
Definición instrumental	51

Definición operacional	51
Primera variable: Conocimiento de los directores de proyectos.....	51
Definición conceptual.....	51
Definición instrumental	52
Definición operacional	52
Segunda variable: Estructura organizacional	52
Definición conceptual.....	52
Definición instrumental	53
Definición operacional	53
Tercera variable: Lineamientos y estandarizaciones	54
Definición conceptual.....	54
Definición instrumental	54
Definición operacional	55
Cuarta variable: Funciones y alcance.....	55
Definición conceptual.....	55
Definición instrumental	55
Definición operacional	56
Capítulo IV: Análisis e interpretación de resultados	57
Análisis e interpretación de resultados.....	58
Análisis e interpretación de resultados generales.....	58
Resultados del cuestionario	58
Análisis e interpretación de resultados de la primera variable: Conocimiento de los directores de proyectos	61
Resultados del cuestionario	61
Revisión documental	64
Análisis e interpretación de resultados de la segunda variable: Estructura organizacional	65
Resultados del cuestionario	65
Revisión documental	68
Análisis e interpretación de resultados de la tercera variable: Lineamientos y estandarizaciones.....	68
Resultados del cuestionario	69
Revisión documental	73
Análisis e interpretación de resultados de la cuarta variable: Funciones y alcance	73
Resultados del cuestionario	73

Revisión documental	78
Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones	80
Conclusiones	81
Conclusiones de los datos generales	81
Conclusiones de la primera variable: Conocimiento de los directores de proyectos	82
Conclusiones de la segunda variable: Estructura organizacional	83
Conclusiones de la tercera variable: Lineamientos y estandarizaciones	83
Conclusiones de la cuarta variable: Funciones y alcance	84
Conclusiones generales	85
Recomendaciones	86
Recomendaciones de los datos generales	87
Recomendaciones de la primera variable: Conocimiento de los directores de proyectos	87
Recomendaciones de la segunda variable: Estructura organizacional	88
Recomendaciones de la tercera variable: Lineamientos y estandarizaciones	89
Recomendaciones de la cuarta variable: Funciones y alcance	90
Recomendaciones generales	91
Capítulo VI: Propuesta	93
Descripción	94
Objetivos de la propuesta	95
Objetivo general	95
Objetivos específicos	95
Público meta de la propuesta	96
Propuesta estratégica	96
Propuesta táctica	97
Modelo de gestión de proyectos	97
Definir las funciones de la PMO	98
Beneficios esperados	98
Balance en el tiempo	99
Procesos recomendados	101
Principales beneficios	102
Funciones relacionadas	102
Equipo de proyectos	103
Competencias requeridas	104

Niveles de madurez.....	104
Cronograma.....	106
Fase I: Definición y aprobación	106
Fase II: Implementación.....	107
Presupuesto.....	107
Consideraciones generales.....	108
Bibliografía:	110

Lista de Tablas

Tabla 1.	Desglose del cuestionario aplicado al equipo de gestión de proyectos	48
Tabla 2.	Matriz de beneficios esperados por regional	99
Tabla 3.	Balance de funciones de PMO	99
Tabla 4.	Principales beneficios del proceso	102
Tabla 5.	Principales competencias requeridas.....	104
Tabla 6.	Actividades de la fase I	106
Tabla 7.	Actividades de la fase II.....	107
Tabla 8.	Presupuesto.....	108

Lista de Figuras

Figura 1. Organigrama Oficina regional de Centroamérica y Suramérica Kuehne + Nagel	21
Figura 2. Organigrama Departamento de Marítimo de Centroamérica y Suramérica Kuehne + Nagel	22
Figura 3. Ciclo de vida.....	26
Figura 4. Los cinco niveles de madurez	33
Figura 5. Ciclo OPM3.....	34
Figura 6. Metodología PMO Value ring.....	37
Figura 7. Años laborados en la empresa durante el cuarto trimestre de 2021	59
Figura 8. Años laborados en el puesto actual durante el cuarto trimestre de 2021	60
Figura 9. Posesión de certificación en proyectos según el censo encuestado durante el cuarto trimestre de 2021	61
Figura 10. Metodologías de gestión de proyectos según el censo encuestado durante el cuarto trimestre de 2021	62
Figura 11. Manejo del término gestión de proyectos según el censo encuestado durante el cuarto trimestre de 2021	63
Figura 12. Conceptualización de PMO según el censo encuestado durante el cuarto trimestre de 2021	65
Figura 13. Existencia de PMO en la región según el censo encuestado durante el cuarto trimestre de 2021	66
Figura 14. Necesidad de una PMO según el censo encuestado durante el cuarto trimestre de 2021	67

Figura 15. Uso de herramientas para el manejo de proyectos según el censo encuestado durante el cuarto trimestre de 2021	69
Figura 16. Existencia de documentación estandarizada según el censo encuestado durante el cuarto trimestre de 2021	70
Figura 17. Existencia de lineamientos establecidos según el censo encuestado durante el cuarto trimestre de 2021	71
Figura 18. Existencia de entregables establecidos según el censo encuestado durante el cuarto trimestre de 2021	72
Figura 19. Capacitaciones recibidas según el censo encuestado durante el cuarto trimestre de 2021	74
Figura 20. Consideración de la calidad de los proyectos según el censo encuestado durante el cuarto trimestre de 2021	75
Figura 21. Distribución de lecciones aprendidas según el censo encuestado durante el cuarto trimestre de 2021	76
Figura 22. Beneficios esperados de la PMO según el censo encuestado durante el cuarto trimestre de 2021	77
Figura 23. Indicador de equilibrio de valor percibido	100
Figura 24. Flujo de procesos de la PMO.....	102
Figura 25. Nuevo organigrama contemplando PMO.....	103

Lista de Anexos

Anexo 1.	Encuesta.....	116
Anexo 2.	Encuesta sobre los beneficios esperados	119
Anexo 3.	Documentación actual de los proyectos dentro del departamento	120

Capítulo I

Introducción y propósito

Estado actual de la investigación

Introducción

Kuehne + Nagel es una compañía multinacional fundada en 1890 en Bremen, Alemania. Actualmente, ofrece diversos servicios como transporte marítimo, aéreo, contr de logística y transporte terrestre. La compañía cuenta con aproximadamente 74 000 empleados y 1400 oficinas a nivel mundial con presencia en dieciocho países en la región de Centroamérica y Suramérica (Kuehne + Nagel, 2021).

Actualmente, la compañía tiene como objetivo mejorar la experiencia del cliente y así convertirse en la mejor empresa para hacer negocios logísticos. No obstante, se enfrenta al reto de que no cuenta con un modelo estándar para desarrollar los proyectos. De igual forma, hay una carencia de un departamento u oficina de gestión de proyectos.

Por departamento, se cuenta con una persona, la cual es la encargada del portafolio de proyectos, pero no cuenta con el conocimiento necesario para manejar los proyectos según metodologías conocidas por el PMI, motivo por el cual todos los proyectos se manejan diferente debido a esa carencia de estandarización. Es decir, contemplando que es una empresa en la cual mediante la ejecución de proyectos busca mejorar, en esta no existe una estructura clara y definida que sirva de guía, seguimiento y apoyo en el ciclo de vida de cada proyecto.

La ejecución de proyectos es una muy buena forma para innovar, generar valor y cumplir con los objetivos propuestos. De este modo, como parte fundamental de esta investigación, se busca proponer la implementación de una oficina de gestión de proyectos, la cual ayude a los administradores de proyectos para que estos manejen los proyectos de una forma correcta y que además se encuentren ligados a los objetivos estratégicos de la compañía.

Antecedentes

Además de las tareas relacionadas con los procesos logísticos, los proyectos manejados por el Departamento de Marítimo en la región de Centroamérica y Suramérica tienen el objetivo de satisfacer las necesidades de los clientes para, de esta forma, llegar a convertirse en una de las mejores compañías del sector de logística y transporte de carga. En dichos proyectos, es común observar que, durante sus diversas etapas de ejecución, ocurran

cambios inesperados, lo cual provoca que los plazos establecidos no se cumplan. Asimismo, es de importancia recalcar el escaso conocimiento en cuanto a las metodologías del PMI.

Dichos proyectos son de suma importancia, tanto para la compañía como para los clientes, por lo cual brindar un buen servicio es la clave para alcanzar los objetivos como empresa. Ahí es donde nace la necesidad de una oficina de gestión de proyectos que ayude en la gestión de estos y brinde soporte al equipo de proyectos del Departamento.

Hoy en día, en la estructura organizacional existente de la compañía, no se logra apreciar un departamento específico para la gestión de proyectos. Por tanto, mediante la investigación, se busca proponer una estrategia de implementación de oficina de gestión de proyectos que cubra dichos aspectos para que, en el caso de su implementación, los proyectos vean una mejora al instante (Kuehne + Nagel, 2021).

En temas de comercio y transporte de cargas internacional, los clientes son bastante exigentes y siempre buscan la empresa que les brinde una mejor experiencia y que cuente con las herramientas, así como que los tiempos se cumplan en cuanto a cada proceso de la cadena logística. Bien se sabe que un retraso en algún punto de la cadena puede ser bastante grave, esto puede significar la retención de la carga y cobro de multas. Además, la mercadería que viene en el contenedor se puede ver afectada e inclusive ser perdida si se trata de algún material perecedero y dura mucho en retención o demora.

Como consecuencia de la pandemia, el Departamento de Transporte Marítimo se encuentra buscando la manera de proyectizar sus actividades; sin embargo, se considera que no cuentan con las herramientas necesarias. Es por esto que los proyectos con el objetivo de mejorar la satisfacción del cliente son tan importantes y también se deben manejar de una forma más ordenada, siguiendo lineamientos ya establecidos por el PMI; sin dejar de lado que la implementación de la PMO ayudará en el traspaso de conocimiento de dichos lineamientos, ya que es de suma importancia que sean de conocimiento y de aplicación para que la ejecución de los proyectos sea de la forma más satisfactoria posible.

Descripción del tema

El presente trabajo de investigación contempla el estudio del diseño de una oficina de gestión de proyectos (PMO) para la compañía Kuehne + Nagel, en la cual el Departamento de

Transporte Marítimo mediante la aplicación de proyectos busca mejorar la experiencia del cliente y convertirse en la mejor compañía de logística, esto se intenta alcanzar mediante la ejecución de diversos proyectos.

Ya se conoce con anterioridad el estado actual y se tiene una idea de los puntos por abarcar; no obstante, con la finalidad de que la propuesta de implementación sea un éxito, se hace un análisis para determinar las habilidades adquiridas en gestión de proyectos y también qué es lo que se espera de la oficina de gestión de proyectos. Esto se hace por medio de las diferentes herramientas derivadas del PMBOK y de la metodología anillo de valor o Value ring.

Es de suma importancia destacar que para esta investigación se emplean diversas herramientas y técnicas, esto con el fin de conocer otras metodologías que sirven para la elaboración de una oficina de gestión de proyectos. Además, si se conocen las ventajas de cada metodología, existe la posibilidad de generar una metodología híbrida, combinando lo mejor de todas para así conseguir la elaboración de una mejor PMO.

Información existente

Para realizar esta investigación, es de tomar en cuenta la guía del PMBOK como guía fundamental, ya que de allí es donde nace la esencia de los proyectos; la metodología de PMO Value ring o anillo de valor; también el Modelo de Madurez Organizacional en Dirección de Proyectos (OPM3); igualmente, se considera la metodología de Wellington PMO practitioner, ya que todas estas sirven de referencia con el fin de conocer un poco de todas las metodologías disponibles para la creación e implementación de una oficina de gestión de proyectos.

En el ámbito interno, en la compañía, esta investigación se trata de la primera que se hace con el fin de mejorar la calidad de los proyectos, motivo por el cual la información existente acerca del manejo actual es escasa o bien se encuentra en diferentes lugares y su agrupación es bastante difícil (Kuehne + Nagel, 2021). Por ende, la forma de obtener información del manejo actual de los proyectos es mediante una entrevista o cuestionario con la persona encargada a nivel regional de gestionar todos los proyectos desarrollados por el Departamento.

Estudios previos

La propuesta de implementación de la PMO para la compañía Kuehne + Nagel es mediante la metodología PMO Value ring, dicha metodología es relativamente nueva en lo que se refiere Costa Rica, sin dejar de lado que se trata de una empresa dedicada al comercio y transporte internacional de cargas. En el país, no se encuentran estudios previos que cumplan con ambas características y que sirvan de sustento para esta investigación. Sin embargo, en la guía del PMBOK, se encuentra información relacionada con las PMO y el desarrollo de proyectos, que es de suma importancia para el manejo de conceptos básicos en este tema.

Además, al llevar a cabo un aprovechamiento de los recursos tecnológicos, en el internet, se encuentran varios estudios previos con el objetivo de implementar una PMO, estos no se enfocan en una compañía que brinde servicios de transporte de carga internacional, pero de igual forma pueden servir de referencia para analizar y/o comparar la forma en que se elabora e implementa dichas oficinas de gestión de proyectos.

Para este caso, se analiza el estudio de implementación de una PMO bajo el estándar del PMBOK en el subárea de infraestructura de la caja municipal de ahorro y crédito cusco planteado por Jiménez (2018). También la propuesta de diseño de PMO en la municipalidad de Grecia desde el enfoque del PMO Value ring expuesto por Arroyo y Marín (2018). Igualmente, se toma de referencia el estudio de elaborar una propuesta para la creación e implementación de una oficina de gestión de proyectos (PMO) en componentes el orbe planteado por Oviedo y Vindas (2021) y la propuesta de diseño de una PMO para la gestión de proyectos de Fenalco seccional Santander por Pérez (2016).

Delimitación del título

Aporte del investigador

El investigador tiene como objetivo principal estudiar el diseño de una oficina de gestión de proyectos para la empresa Kuehne + Nagel en el Departamento de Marítimo de la región de Centroamérica y Suramérica. Además, se cuenta como segundo objetivo de estudio, una propuesta para la implementación una oficina de gestión de proyectos.

Objeto de estudio

En esta investigación, el objeto de estudio se basa en el Departamento de Transporte de Carga Marítima para la región de Centroamérica y Suramérica de la empresa Kuehne + Nagel.

Sujeto de estudio

Como se quiere identificar el nivel de conocimiento en materia de proyectos, el sujeto de estudio en este caso consiste en el director de proyectos de la oficina regional, además de los cinco directores de proyectos de cada grupo de países. Es decir, un total de seis gerentes de proyectos. Otro sujeto de estudio consiste en el Departamento Transporte de Carga Marítima de la compañía.

Delimitación espacial

Para este trabajo, la delimitación espacial consiste en el Departamento de Marítimo de la oficina regional de Centroamérica y Suramérica de Kuehne + Nagel. La oficina regional de este departamento se encuentra ubicada en Las Condes, Chile.

Delimitación temporal

El tiempo de estudio para esta investigación es de octubre a diciembre de 2021; no obstante, si la compañía desea hacer la implementación de la PMO, esta aplica a partir de 2022 una vez concluido el estudio y dadas las recomendaciones de implementación. Asimismo, una vez establecidos los ámbitos de aplicación de esta investigación, se dice que el título del presente trabajo es:

Estudio del diseño de una oficina de gestión de proyectos para la empresa Kuehne + Nagel en el Departamento de Marítimo de la región de Centroamérica y Suramérica para el cuarto trimestre de 2021 y propuesta de implementación.

Planteamiento del problema

Para este trabajo de investigación, se busca conocer si en el Departamento analizado existe la necesidad del diseño de una oficina de gestión de proyectos. Entiéndase por OGP

aquel departamento o área que define y mantiene estándares, generalmente relacionados con la gestión de proyectos (Gascón, 2021). De ser positiva la respuesta, se busca una propuesta de implementación de esta, todo basado en la información dada por los diversos análisis por elaborar más adelante.

Los proyectos que se ejecutan en el Departamento analizado buscan mejorar la experiencia del cliente para ganar preferencia sobre la competencia, pero es común ver documentación que puede estar estandarizada con formatos completamente distintos, lo cual dificulta algunas veces el entendimiento. Por ende, al momento de girar alguna instrucción, puede que esta no sea del todo clara y esto conlleva a un retraso, ya sea porque se entrega algo que no era lo solicitado o simplemente se retrasa porque no se sabe qué se debe hacer, razón por la cual no empiezan con el proyecto y queda estancado.

Por análisis previos, se conoce que hoy en día no hay una persona con el conocimiento concreto que oriente y ayude en diversas metodologías o temas de manejo de proyectos relacionados con el PMI. En el ámbito regional, se cuenta con una persona que maneja los proyectos en la manera que sabe de acuerdo con su experiencia en el puesto. No obstante, esta no cuenta con el conocimiento en cuanto a de qué forma manejar los proyectos según la guía PBOOK, por esa razón, en algunos momentos, se incurre en retrasos (Kuehne + Nagel, 2021).

Sumado a lo anterior, es también importante recalcar la inexistencia de una figura organizacional que contemple un departamento para la gestión y desarrollo de proyectos, lo cual dificulta y hace que las posibilidades de éxito de los proyectos sean menores.

En síntesis, se puede afirmar que el rol de la PMO en la actualidad es crítico y es un ente diferenciador en las organizaciones y compañías que buscan llegar a un alto desempeño, así quedó demostrado en el estudio Pulse of the Profession (PMI, 2016). Por ende, es de suma importancia contar con esta figura de PMO dentro de la estructura organizacional, ya que, mediante la ejecución de un buen proyecto, que sea innovador y que cumpla con todo lo establecido, se pueden alcanzar los objetivos estratégicos, siempre y cuando dicha PMO se encuentre bien alineada con estos objetivos. De ahí es donde viene la relevancia de conocer los beneficios esperados de esta.

Uno de estos problemas se determina durante la ejecución de un proyecto importante, el cual implicaba clientes que manejan grandes volúmenes de carga diariamente dentro de la región. Como consecuencia de la pandemia y en busca de mejora e innovación, dicho proyecto se maneja mediante la metodología tradicional o de cascada ya conocida por la guía PMBOK, pero por falta de conocimiento en esta, hay ciertas dudas en cuanto a cómo llevarlo a cabo.

Durante los últimos años, las exigencias en los proyectos en las organizaciones se han incrementado. Hoy en día, se requieren resultados en menores tiempos con costos reducidos, mayor calidad, entre otros (Castellanos, 2017); tal y como lo indica el autor, el manejo de proyectos por la compañía ha aumentado considerablemente, por ende, su desarrollo debiese ser el mejor posible.

Este problema desencadena otros más, pues al tener esas dudas o se queda el proyecto estancado o bien se continúa a como se puede sin seguir el orden ya establecido por los lineamientos, ya que no hay con quién escalar dichas preguntas y tener una respuesta clara, quien aparte de esto sirva de guía y oriente en dicho proyecto; motivo por el cual, el Departamento al menos está en la obligación de conocer los procedimientos ya establecidos por la guía PMBOK. Cabe señalar que las responsabilidades cubiertas por una PMO pueden variar y considerar desde brindar soporte para la ejecución de los proyectos hasta ser ellos quienes manejan completamente los proyectos.

En resumidas cuentas, mediante la creación de esta oficina de gestión de proyectos, se espera que, a un corto plazo, esta se encargue de entrenar a los seis directores de proyectos ya conocidos para que estos tengan un mayor dominio los lineamientos dados por el PMI, los cuales, de preferencia, busquen la manera de certificar a dichos colaboradores para el aseguramiento de que todos se encuentren en un mismo nivel de entendimiento. Gracias a todo esto, en un mediano plazo, se espera tener una mejora bastante considerable, esto debido a que ya se cuenta con el conocimiento previo en la experiencia de trabajo en la gestión de proyectos y el conocimiento de la guía PMBOK, por lo cual la estandarización de documentos se puede ver bastante beneficiada.

De igual forma, hay que ver las dos caras de la moneda, en caso de no crear o bien crear y no implementar la oficina de gestión de proyectos (PMO), tanto el Departamento como la compañía se pueden ver afectados, ya que como se explicó anteriormente, no se cuenta con

las habilidades mínimas para suplir los proyectos según los estándares del PMI. Realidad que trae consigo en un corto plazo la misma frustración al no saber cómo proceder o si de la manera en que se hace es la correcta, lo cual puede traer retrasos y estos retrasos, a su vez, se pueden convertir en disgustos para los clientes. Dicha acción se debe evitar, pues puede significar pérdidas económicas, tanto para el cliente, en caso de tener que pagar por alguna demora y que tenga que incurrir en gastos extra, como también para la compañía, ya que, dependiendo del retraso, el cliente traspasa dichos costos a la empresa; y en caso de ser reiterativo en un mediano plazo se puede perder dicho cliente.

De acuerdo con todo lo anterior, salta la gran interrogante:

¿Cuál es el diseño adecuado de una oficina de gestión de proyectos para la empresa Kuehne + Nagel en el Departamento de Marítimo de la región de Centroamérica y Suramérica?

Una vez que se determina si existe la necesidad de dicha oficina de gestión de proyectos o PMO, salta al campo otra interrogante en esta investigación:

¿Cuál es la propuesta o plan de implementación de la oficina de gestión de proyectos para la empresa Kuehne + Nagel en el Departamento de Marítimo de la región de Centroamérica y Suramérica?

Sistematización del problema

A pesar de ser esta compañía tan importante en la región, actualmente no cuenta con el soporte mínimo adecuado para la ejecución y el desarrollo de sus proyectos. Por tanto, este trabajo abarca específicamente el Departamento de Transporte Marítimo. El deseo de innovar ha provocado que este Departamento busque la forma de alinearse cada vez más con los procesos establecidos por el PMI.

No obstante, al no haber un encargado que ayude y oriente, esta situación hace que se generen dudas por parte del equipo que desarrolla los proyectos y esto porque no tienen parámetros a seguir bien definidos. En consecuencia, algunos proyectos se salen de control y no cumplen con todo lo estipulado.

Debido a lo anterior, inicialmente esta investigación busca conocer qué tanto saben acerca de las metodologías del PMI los gerentes de proyectos de la empresa. Para ello, se plantea la siguiente pregunta:

- ¿Cuál es el nivel de conocimiento de los directores de proyectos en metodologías aprobadas por el PMI?

Una vez se tiene claro esto, se pasa al siguiente punto específico de la investigación y en esta lo que se busca es una estructura organizacional para la PMO, por lo cual es relevante la siguiente interrogante:

- ¿Cuál es la estructura organizacional de la PMO?

Siguiendo la línea de los puntos específicos de análisis en esta investigación, se plantea la siguiente pregunta:

- ¿Cuáles son los lineamientos y las estandarizaciones de los proyectos del Departamento?

Y para finalizar, una vez se tienen claras las respuestas a todas las interrogantes anteriores, surge la última pregunta, la cual tiene una gran importancia e impacto en el trabajo

- ¿Cuáles son las funciones y el alcance de la oficina de gestión de proyectos?

Objetivos

Objetivos generales

En este apartado, se desarrollan los objetivos generales de la investigación. Para iniciar el trabajo, se tiene como primer objetivo general, tratándose este del proceso investigativo mediante el cual se estudia el diseño de una PMO u oficina de gestión de proyectos para la compañía, el análisis de diferentes aspectos con el fin de generar un diseño de PMO acorde a las necesidades que estos tengan.

Por ende, el primer objetivo principal de esta investigación es el siguiente:

1. Estudiar el diseño de una oficina de gestión de proyectos para la empresa Kuehne + Nagel en el Departamento de Marítimo de la región de Centroamérica y Suramérica para el cuarto trimestre de 2021.

Una vez estudiado el diseño más favorable de la PMO, se continua con la línea de implementación de esta con la finalidad de que la empresa y los clientes puedan observar cambios considerables, de esta forma, se tiene que el segundo objetivo general de esta investigación es:

2. Proponer la implementación una oficina de gestión de proyectos para la empresa Kuehne + Nagel en el Departamento de Marítimo de la región de Centroamérica y Suramérica

Objetivos específicos

Para que los objetivos generales se alcancen, se establecen los siguientes objetivos específicos:

En el primer objetivo específico, se busca identificar qué tanto dominan los directores de proyectos las metodologías de gerencia de proyectos aprobadas por el PMI. Para este fin, se establece el siguiente objetivo:

- Identificar el conocimiento de los directores de proyectos en metodologías aprobadas por el PMI.

Una vez se identifica el nivel de conocimiento en temas de proyectos, se continua en busca de definir una nueva estructura organizacional, la cual contemple un departamento de proyectos o la PMO como tal. Con esta finalidad se desarrolla el siguiente objetivo:

- Definir la estructura organizacional de la PMO.

Una vez que se tiene estructurado el nuevo organigrama, se prosigue con la búsqueda de establecer lineamientos y estandarizaciones para los proyectos manejados por el Departamento, con lo cual se genera el siguiente objetivo:

- Establecer los lineamientos y las estandarizaciones de los proyectos del Departamento.

Para finalizar, se busca plantear las funciones y el alcance que tendrá esta PMO, con esto, se espera que dicha PMO sea favorable y contribuya significativamente en los objetivos estratégicos de la compañía. Por ende, se tiene como último objetivo específico el siguiente:

- Plantear las funciones y el alcance de la oficina de gestión de proyectos.

Justificación

Para justificar la investigación llevada a cabo, se hace por medio de la justificación práctica para tratar de resolver el problema principal, la justificación metodológica para indicar los métodos por utilizar y la justificación teórica, con el fin de analizar el propósito y el impacto del trabajo.

Justificación práctica

La empresa Kuehne + Nagel actualmente en la región de Centroamérica y Suramérica es una empresa muy bien posicionada en comparación con sus competidores, además, cuenta con presencia en dieciocho países de la región. Su principal actividad es el transporte de carga por vía marítima y aérea, y también se ofrecen otros servicios adicionales complementarios a toda la cadena logística para de esta forma lograr una muy buena consolidación.

Sus años de trayectoria y reputación hacen que esta compañía se encuentre entre los mejores y, por ende, que busque siempre la forma de innovar y brindar un servicio de excelencia para cada uno de sus clientes. A partir de dicha postura, surge un punto tan importante como lo es el manejo adecuado de los proyectos para continuar con su calidad ya acostumbrada y, adicional a esto, con su expansión en el mercado.

La falta de una oficina de gestión de proyectos o un departamento encargado de estos temas ha hecho que el manejo de los proyectos, al menos para el departamento de transporte marítimo, se dificulte un poco. De acá la importancia que trae una PMO con el fin de orientar y guiar como una PMO de apoyo que tiene un rol consultivo para los proyectos, pues suministra mejores prácticas, capacita, sirve como un repositorio de proyectos (Alvares, 2018), ayuda en la estandarización de los procesos, con lo cual es una PMO de control con un grado de control moderado. Además, soporta y exige cumplimiento por diferentes medios, tales como: adopción de marcos o metodologías de dirección de proyectos, uso de plantillas,

herramientas y conformidad con los marcos establecidos (Alvares, 2018); en definitiva, es bastante valioso para que se continúe con el trayecto ya establecido.

Por su parte, se tiene al equipo de proyectos de la región, con un total de seis integrantes: el líder regional y cinco divididos de acuerdo con la agrupación de países, todos estos son profesionales en temas de comercio internacional y administración de aduanas, quienes, por giros de los objetivos estratégicos, ahora forman parte del equipo de proyectos. Por lo tanto, no cuentan con formación académica en materia de gestión de proyectos.

Según Kotler (2017), una gestión de proyectos adecuada puede brindar grandes beneficios, entre los cuales enlista los siguientes:

1. Responder rápidamente a las demandas cambiantes da la posibilidad de adaptarse y manejar el cambio.
2. Aumenta la capacidad de organización: Identifica los campos en los que se puede aplicar una mejora en los procesos lo que ayuda a ahorrar en tiempos y costes.
3. Ayuda a fijar objetivos globales en la empresa. Ayuda a tener una visión de conjunto mejorado la comunicación en la empresa.
4. Permite aprender de las acciones ya pasadas para planificar y realizar proyectos a futuro.
5. Maximiza las sinergias entre los miembros de la empresa. (párr. 3)

Teniendo presente los problemas por cubrir por la PMO, esta llega a beneficiar bastante al Departamento y no cabe duda de que trae una innumerable cantidad de ventajas de más. Además, las empresas están todo el tiempo creando, planificando y desarrollando proyectos. Se encuentran en constante cambio y la gestión de proyectos da la posibilidad de adaptarse a esto (Kotler, 2017).

La transformación en el mercado por la pandemia hace que las empresas se encuentren en una mejora constante. Al día de hoy, la forma de hacer comercio ha variado y con esto los competidores también responden a los cambios; además, la proyectización en las empresas cada vez toma más fuerza, ya que trabajar por medio de proyectos es una muy buena opción. Tomando esto en cuenta, surge la necesidad de estudiar el diseño y la propuesta de implementación de esta PMO.

Justificación metodológica

La parte metodológica de este estudio se basa en la guía PMBOK del PMI, la metodología de PMO Value ring o anillo de valor, también el Modelo de Madurez Organizacional en Dirección de Proyectos (OPM3), y además se tiene la metodología de Wellington PMO practitioner.

La metodología Value ring es la seleccionada para generar el diseño de esta PMO. Por tanto, se utiliza como referencia otras metodologías que sirvan de punto de referencia y comparación. Esta herramienta de anillo de valor o Value ring brinda una encuesta, la cual permite conocer los beneficios esperados por los directores de proyectos, encuesta que es de suma importancia para la creación e implementación de la PMO.

Igualmente, el presente trabajo de investigación también se sustenta de información, presentaciones de Power point y videos del curso Administración de la oficina de proyectos impartido por la Universidad Latina de Costa Rica.

Con todo lo anterior, el investigador busca la forma de darle sustento al presente trabajo y demostrar si existe la necesidad de la creación de la PMO para el Departamento en estudio.

Justificación teórica

Como se detalla en la justificación metodológica, dicha investigación está basada en la guía PMBOK del PMI y la metodología de PMO Value ring o anillo de valor como metodología principal para la fundamentación de la propuesta. Sin embargo, también se desarrolla el Modelo de Madurez Organizacional en Dirección de Proyectos (OPM3) y se tiene también la metodología de Wellington PMO practitioner. Esto con el fin de tener un conocimiento más amplio de la variedad de metodologías existentes para la elaboración de una PMO.

Antes de comentar las metodologías para la creación o elaboración de una PMO con sus conceptos, funciones y ventajas, es preciso mencionar todos los conceptos básicos que hay en la gerencia de proyectos, explicar las fases de los proyectos y las áreas de conocimiento;

esto para generar un conocimiento y tener una mayor comprensión del presente estudio, y que también sirva de guía para los directores de proyectos del Departamento.

Alcances y limitaciones

Alcances

Como alcance principal de esta investigación se considera estudiar el diseño de una oficina de gestión de proyectos para el Departamento de Transporte Marítimo de la región de Centroamérica y Suramérica de la empresa Kuehne + Nagel.

Otro alcance es contar con un plan de implementación de una oficina de gestión de proyectos, esto con el fin de garantizar que la implementación sea buena y que además se cuente con los beneficios esperados. Para este último, se hace entrega de las expectativas de los interesados, se definen y balacean las funciones de la PMO, se establecen procesos y KPI's, se evalúan las competencias de esta nueva PMO y se mide la madurez con la que cuenta.

Beneficiados

En caso de aceptar la propuesta de implementación, los primeros que se ven beneficiados son:

- Los colaboradores del equipo de proyectos: Esto porque la PMO llega a cubrir todas esas necesidades que ellos manejan.
- Los clientes: Al gestionar los proyectos de una buena forma y con la ayuda adecuada, van a observar estas mejoras.
- La compañía: Por cumplir satisfactoriamente con sus objetivos.
- Estudiantes y profesionales del área.

Limitaciones

A continuación, se detallan algunas limitaciones por las cuales esta investigación se ve afectada:

- Tiempo limitado: El tiempo con el que se cuenta para identificar el conocimiento de los directores, definir la nueva estructura organizacional, establecer los lineamientos

de esta PMO y plantear las funciones es limitado, lo cual puede variar la profundidad del análisis.

- Falta de información previa: Ya que no hay encargado de proyectos, la información de proyectos anteriores no se encuentra, pues se encuentra incompleta o por partes en diferentes lugares.
- Personal sin la capacitación previa: Si bien este trabajo investigativo sirve de guía para conocer conceptos básicos, no lo hace un experto en temas de proyectos, por lo cual la falta de ese conocimiento académico hace que la recolección de información sea un poco más difícil.

Capítulo II

Fundamentación teórica

Marco Situacional

En 1890, August Kuehne y Friedrich Nagel fundan una empresa de transporte de mercancías en Bremen, Alemania. Durante los últimos 130 años, Kuehne + Nagel ha evolucionado de una empresa de transporte tradicional a un socio logístico global que ofrece soluciones altamente especializadas para las principales industrias de todo el mundo (Kuehne + Nagel, 2021).

Hoy, mejor conocido por su abreviación “KN”, tiene su casa matriz en Suiza y cuenta con presencia en todo el mundo. Un rasgo importante por destacar de la compañía es que centra su negocio en el elemento más importante para ellos: las necesidades de los clientes.

Al día de hoy, se cuenta con una cartera de aproximadamente 400 000 clientes, 1400 oficinas a nivel mundial con un total de 109 países, esto con el fin de estar cerca de los clientes y brindar empleo a más de 76 000 profesionales que dan lo mejor cada día (Kuehne + Nagel, 2021).

Kuehne + Nagel se estableció en Chile en 1987. Desde entonces, la compañía ha crecido para convertirse en el líder de mercado en transporte de carga marítima, así también como un top 3 entre los operadores logísticos de carga aérea (Kuehne + Nagel, 2021). Actualmente, en Chile, se cuenta con seis oficinas y entre ellas se tiene presencia de la oficina regional, la cual encabeza todas las operaciones de la región, en este caso Centroamérica y Suramérica, con una presencia total de dieciocho países dividido en grupos:

- Cono Sur: Argentina / Uruguay / Bolivia / Chile.
- Brasil: Debido al tamaño del país y volumen de carga, se encuentra independiente.
- Andino: Colombia / Ecuador / Perú / Venezuela.
- Centroamérica y el Caribe: Costa Rica / Panamá / Nicaragua / Honduras / El Salvador / Guatemala / Republica dominicana / Trinidad y Tobago / Cuba.

El éxito en Chile se construye sobre la base de un fuerte enfoque en el cliente, la entrega de servicios de alta calidad y la dedicación y espíritu de equipo de los colaboradores. Kuehne + Nagel dio inicio a sus operaciones en este mercado hace 28 años y desde entonces

se han identificado oportunidades y desarrollado soluciones para los clientes, orientadas al futuro y pensadas en este dinámico ambiente de negocios (Peterson, 2019).

Como lo indica Kimmi Peterson, esta empresa se destaca por identificar oportunidades y desarrollar soluciones altamente competitivas dentro del mercado. Un claro ejemplo de esta innovación es el portal llamado KN FreighNet, el cual es utilizado para reservar espacios para carga, esto ha hecho que Kuehne + Nagel se posicione como la empresa líder de transporte de carga marítima y se convierta en una de las tres primeras potencias de carga aérea.

Un objetivo común

Aportar progreso a la sociedad

La empresa se plantea dicho objetivo y con esto se quiere dar a entender que el servicio brindado es para toda clase de mercancía, sin importar si se trata de medicamentos, productos perecederos, carga sobredimensionada, componentes y cualquier otro tipo de artículos que sean necesarios para que todo fluya con normalidad en la sociedad y sus mercados se vean impulsados.

KN se esfuerza por tener un impacto positivo en el mundo, mediante el fomento de una logística sostenible. La iniciativa «Net Zero Carbon» tiene como objetivo alcanzar la neutralidad de carbono en los envíos de transporte marítimo para el año 2030 (Kuehne + Nagel, 2021). Con esta iniciativa de alcanzar la neutralidad de carbono, se evidencia el deseo de aportar algo bueno a la sociedad y el hecho de tratar de brindar un servicio de calidad.

Enfoque estratégico

Los clientes son lo primero.

Acá se centra el negocio más importante para KN, es decir, sus clientes. Por tanto, buscan aportar progreso a la sociedad teniendo en consideración las necesidades y las demandas de los clientes. Con el fin de que los clientes se sientan satisfechos, se ofrece una visibilidad de los envíos o cargas mediante las plataformas de la empresa. De esta manera,

también se les da seguridad a los clientes y hace que los tiempos de entrega previamente establecidos sean confiables.

Para poder desarrollar soluciones novedosas y personalizadas, se colabora estrechamente con industrias y empresas, y se utiliza la tecnología más reciente. Esta cercanía con los clientes permite desarrollar soluciones flexibles y ofrecer tranquilidad a todas las partes implicadas (Kuehne + Nagel, 2021). Kuehne + Nagel es el socio que respalda las ambiciosas promesas mediante el diseño de soluciones que abordan las exigencias en constante cambio de los consumidores. (Kuehne + Nagel, 2021).

Estructura organizacional

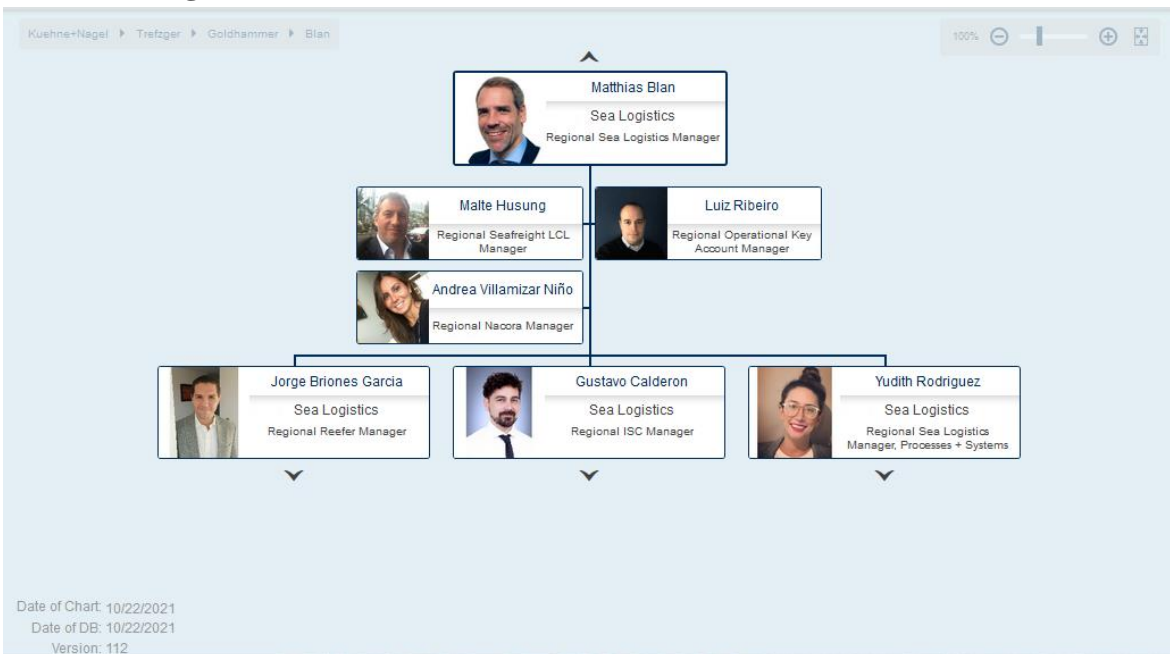
Según Andrango (2018), “el organigrama es la representación gráfica de cómo se encuentra estructurada la empresa. Informa sobre cómo se encuentra distribuida su jerarquía, departamentos y relaciones entre los mismos” (p. 11).

La RAE (2021) define organigrama como:

Representación gráfica de la estructura de una empresa o una institución, en la cual se muestran las relaciones entre sus diferentes partes y la función de cada una de ellas, así como de las personas que trabajan en las mismas. (párr. 1)

De acuerdo con las definiciones anteriores de estructura organizacional u organigrama, se puede apreciar el organigrama actual de la oficina regional de Centroamérica y Suramérica, ubicada en Santiago de Chile, en el cual se logra apreciar la carencia de un departamento encargado de dirigir o asistir en temas de proyectos. Dicha oficina se conforma por un Departamento de Contabilidad, Seguros de Carga, Cargas Sueltas (LCL), Cargas Refrigeradas y el Departamento de Sistemas y Procesos, en el cual recae la dirección y ejecución de proyectos. A continuación, se presenta dicho organigrama, en el cual se evidencian las carencias establecidas:

Figura 1 Organigrama Oficina regional de Centroamérica y Suramérica Kuehne + Nagel



Fuente: Kuehne + Nagel, 2021.

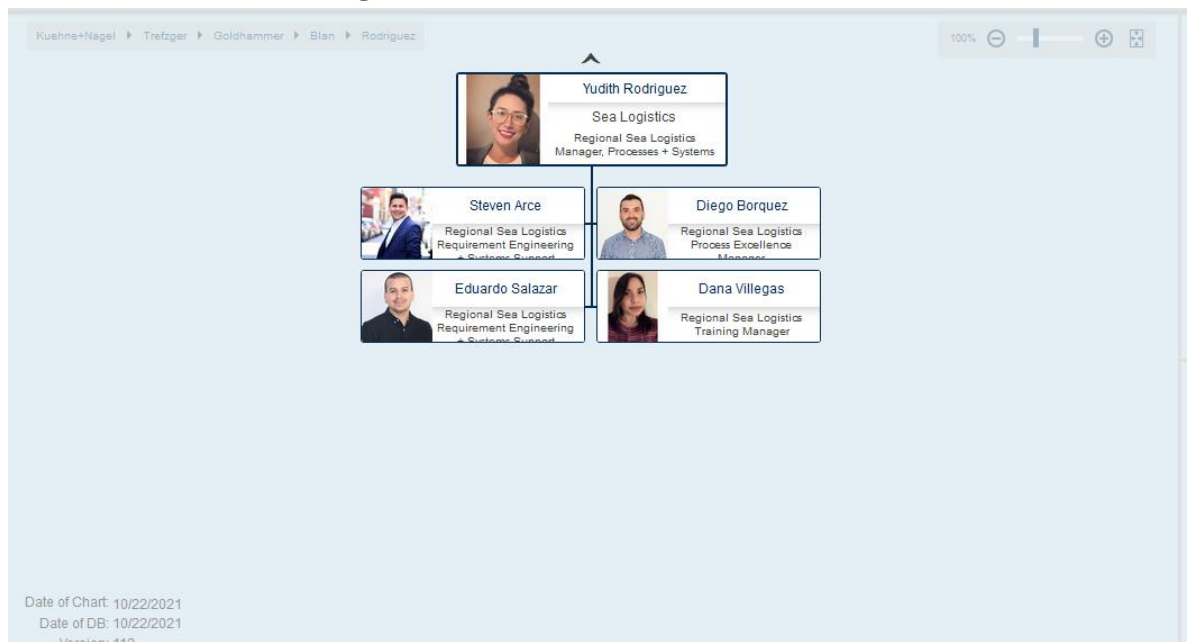
Tomando en cuenta que la dirección y la ejecución de proyectos recae sobre el Departamento de Sistemas y Procesos, es de suma importancia conocer la estructuración de dicho Departamento, en el cual de igual forma se aprecia que no hay alguien encargado específicamente en materia de proyectos.

El Departamento se divide en:

- Equipo de entrenamiento: Encargado de capacitar a los colaboradores encargados de las operaciones.
- Equipo de procesos: Encargado de darle revisión a los procesos que realizan los operarios.
- Equipo de sistemas: Encargado de analizar y reportar los problemas que son reportados por los operarios.

A continuación, se presenta el organigrama de dicho departamento:

Figura 2 Organigrama Departamento de Marítimo de Centroamérica y Suramérica Kuehne + Nagel



Fuente: Kuehne + Nagel, 2021.

Ejecución de proyectos

Actualmente, en el Departamento, los proyectos que se manejan se dividen en dos:

- Proyectos de procesos: Relacionados con alguna mejora, automatización o rediseño de la forma en que se ejecutan los procesos logísticos.
- Proyectos de sistemas: Relacionados con el sistema de la compañía, cambios de sistemas, implementación de algún sistema nuevo o bien, nuevas funcionalidades en el sistema existente.

Para ambos casos, el Departamento de Entrenamiento o Capacitación entra en juego, ya que cumplen un papel fundamental, Londoño (2020) indica:

Sin un programa de entrenamiento, los empleados cometen más errores y requieren asistencia de otros en la compañía, lo cual retrasa a todos. Entrenar empleados los hace más productivos. También ayuda a los empleados nuevos a convertirse en productivos más rápidamente. A largo plazo, el

entrenamiento de empleados minimiza los errores, lo cual tiene un impacto a nivel comercial. (párr. 1)

Para ambos casos, la forma en que se ejecutan los proyectos es diferente y no cuentan con procesos estandarizados, los cuales ayuden en su dirección. Aunado a esto, se contempla la carencia de un ente superior que brinde el soporte necesario adecuado para que los proyectos realizados fluyan de buena manera. Aquí es donde juega un papel bastante fundamental la creación e implementación de la oficina de proyectos.

Marco Teórico

PMI

Las siglas PMI se derivan de su nombre en inglés Project Management Institute, es una organización no lucrativa con su sede principal en Estados Unidos encargada de los temas relacionados con la dirección de proyectos, esto mediante la asociación de profesionales de cualquier rama derivada de la gestión de proyectos. Cabe destacar que se considera la asociación más grande en su ámbito, esto porque según Project Management Institute (2021), sus servicios dan valor a más de 2.9 millones de profesionales en proyectos en todo el mundo.

De igual manera, el PMI da valor en su ámbito de competencia a través de certificaciones en todas las ramas, las cuales hacen validar el conocimiento de los gerentes de proyectos asociados a este. También busca la manera de generar estándares y herramientas que sean de utilidad en el momento de gestionar un proyecto.

PMBOK

Conocido por la abreviación de su nombre original en inglés, Project Management Body of Knowledge o La guía de los fundamentos para la dirección de proyectos, es la guía estándar en la cual se detalla la dirección de cualquier proyecto en cualquier industria y en esta se detallan las técnicas, herramientas para desarrollar exitosamente las entradas y salidas de los diversos procesos.

Según el Project Management Institute (2017):

El Estándar para la Dirección de proyectos constituye una referencia fundamental para los programas de desarrollo profesional de la dirección de proyectos del PMI y para la práctica de la dirección de proyectos. Dado que la dirección de proyectos debe ser adaptado para ajustarse a las necesidades del proyecto, tanto el estándar como la guía se basan en prácticas descriptivas, más que en prácticas prescriptivas. (p. 2)

Tal cual lo explica el autor, esto sirve de guía y apoyo; cada proceso, herramienta y técnica que se detalla en este, debe ser acoplado al proyecto en el cual se va a implementar.

Dirección de proyectos

El PMBOK detalla la dirección de proyectos como:

La dirección de proyectos es la aplicación de conocimientos, habilidades y técnicas a las actividades del proyecto para cumplir con los requisitos del mismo. Se logra mediante la aplicación e integración adecuada 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)

Según lo anterior, la dirección de proyectos se trata de la aplicación de diversas técnicas durante las fases del proyecto, dichas técnicas, conocimientos y habilidades son brindadas por el PMI. Lo que se brinda es una guía de buenas prácticas, de ahí se toman y se hacen los ajustes adecuados para su aplicación en cada proyecto debido a que cada uno es diferente.

Gerente de proyecto

Para el PMBOK (2017), el gerente o director de proyectos es: “La persona asignada por la organización ejecutora para liderar al equipo responsable de alcanzar los objetivos del proyecto” (PMI, 2017, p. 52). A como lo expresa el libro, se puede entender que el director de proyectos se encarga única y exclusivamente de la gestión de los proyectos, haciendo que estos cumplan con los objetivos. Importante resaltar que su rol es completamente distinto al de un gerente operacional, quien en su caso se encarga de dirigir las operaciones de la compañía. “El gerente de proyectos es la persona que se encarga de la planificación,

ejecución y seguimiento de un proyecto desde el inicio hasta el fin con la finalidad de alcanzar los objetivos empresariales” (Ecuadorinfo, 2021, párr. 1).

Proyecto

El PMBOK define el termino proyecto como: “Un proyecto es un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único” (PMI, 2017, p. 4). A su vez, el término proyecto también hace referencia “a la planificación o concreción de un conjunto de acciones que se van a llevar a cabo y un conjunto de recursos que se van a usar para conseguir un fin determinado, unos objetivos concretos” (Pérez, 2021, párr. 1).

Para tener esto claro, hay que definir qué se considera como un esfuerzo temporal, ya que los proyectos tienen un inicio y un fin ya establecidos para crear un producto o servicio único, esto debido a que los proyectos surgen para satisfacer una necesidad y todos son diferentes. Se pueden ver similares e inclusive haber algunas características en común, pero siempre hay alguna condición que hace que cada uno sea único.

Programa

El PMBOK define el término programa como: “Un programa es un grupo de proyectos relacionados, programas subsidiarios y actividades de programas, cuya gestión se realiza de manera coordinada para obtener beneficios que no se obtendrían si se gestionaran de forma individual” (PMI, 2017, p. 13). Con esto, se entiende como programa al agrupamiento de proyectos que tienen algo en común y que se debiesen manejar mejor de forma conjunta. Al decir programas subsidiarios, el autor quiere dar a entender que un programa puede estar dentro de otro programa.

Portafolio

El PMBOK define el termino portafolio como: “Un portafolio es una colección de proyectos, programas, portafolios subsidiarios y operaciones gestionados como un grupo para alcanzar objetivos estratégicos” (PMI, 2017, p. 13). Un portafolio es donde se encuentran todos los programas y proyectos de la organización.

Ciclo de vida

Según indica el PMI (2017), “el ciclo de vida es la serie de fases que atraviesa un proyecto desde su inicio hasta su conclusión” (p. 19). Además, “el ciclo de vida de un proyecto describe que se necesita hacer para completar el trabajo” (Gascon, 2020, párr. 6).

Tal y como se indica, son las fases que atraviesa un proyecto desde su inicio hasta su fin. Se puede mencionar que estas fases deben ir en orden secuencial y al ir completando cada una, hay que hacer entrega de los resultados de usar las técnicas y herramientas, y, consecuentemente, estos entregables deben ser aprobados para poder dar inicio a la siguiente fase.

Figura 3 Ciclo de vida



Fuente: (Todopmp, 2020)

Procesos de la dirección de proyectos

El PMI (2017) indica que:

El ciclo de vida del proyecto se gestiona mediante la ejecución de una serie de actividades de dirección del proyecto conocidas como procesos de la dirección de proyectos. Cada proceso de la dirección de proyectos produce una o más salidas a partir de una o más entradas mediante el uso de herramientas y técnicas adecuadas para la dirección de proyectos. La salida puede ser un entregable o un resultado. Los resultados son una consecuencia

final de un proceso. Los procesos de la dirección de proyectos se aplican a nivel mundial en todas las industrias. (p. 22)

Como se explica en el párrafo anterior, la dirección de proyectos es tener una entrada que se inicia con el acta de constitución del proyecto, la cual, por medio de la aplicación de diversas técnicas y herramientas, esta produce un entregable o un resultado considerado como las salidas de los procesos. Las salidas de un proceso son las entradas al siguiente. Durante la dirección de los proyectos, los procesos se pueden utilizar una, dos o inclusive más veces, no hay un límite para hacer uso de estos.

Grupo de procesos

Según la RAE (2021), define como grupo a: “pluralidad de seres o cosas que forman un conjunto, material o mentalmente considerado” (párr. 1). Teniendo en cuenta la definición de grupo, se puede decir que el grupo de procesos es el conjunto de actividades que se desarrollan durante el proyecto, actualmente se cuenta con cinco grupos de procesos, los cuales son: Inicio, planificación, ejecución, monitoreo y control y cierre.

El PMI (2017) define los cinco grupos de procesos de la siguiente manera:

- Grupo de Procesos de Inicio. Procesos realizados para definir un nuevo proyecto o nueva fase de un proyecto existente al obtener la autorización para iniciar el proyecto o fase.
- Grupo de Procesos de Planificación. Procesos requeridos para establecer el alcance del proyecto, refinar los objetivos y definir el curso de acción requerido para alcanzar los objetivos propuestos del proyecto.
- Grupo de Procesos de Ejecución. Procesos realizados para completar el trabajo definido en el plan para la dirección del proyecto a fin de satisfacer los requisitos del proyecto.
- Grupo de Procesos de Monitoreo y Control. Procesos requeridos para hacer seguimiento, analizar y regular el progreso y el desempeño del proyecto, para identificar áreas en las que el plan requiera cambios y para iniciar los cambios correspondientes.

- Grupo de Procesos de Cierre. Procesos llevados a cabo para completar o cerrar formalmente el proyecto, fase o contrato. (p.23)

Áreas de conocimiento

Según el PMI (2017), “un Área de Conocimiento es un área identificada de la dirección de proyectos definida por sus requisitos de conocimientos y que se describe en términos de los procesos, prácticas, entradas, salidas, herramientas y técnicas que la componen” (p. 23).

Estas áreas de conocimiento se dividen en un total diez, las cuales son explicadas a continuación:

- Gestión de la integración del proyecto: En esta área de conocimiento es donde da inicio al proyecto, como bien lo dice su nombre, en esta se integran los diversos procesos para los proyectos.
- Gestión del alcance del proyecto: Se hace una recopilación de las necesidades del proyecto, esto para determinar qué tareas se deben hacer para que estas sean completadas de la mejor manera posible
- Gestión del cronograma el proyecto: Ya que se tienen las actividades del proyecto, se hace una proyección del tiempo de actividades, incluyendo fechas de inicio, duración y fecha de finalización.
- Gestión de los costos del proyecto: Para hacer realidad un proyecto, hay que incurrir en costos, los cuales el director de proyectos debe estimar y hacer un presupuesto y, sobre todo, hacer lo posible para que el proyecto se mantenga en esa línea de costos establecida.
- Gestión de la calidad del proyecto: Cuando se saben las necesidades de los clientes, hay que establecer estándares de calidad que los procesos y/o producto deben cumplir
- Gestión de los recursos del proyecto: En esta área de conocimiento se hace referencia a todos los recursos que son necesarios para elaborar el proyecto.
- Gestión de las comunicaciones del proyecto: Aquí se definen los procesos para que la información que fluye entre el equipo de proyecto sea clara y siempre la misma.

- Gestión de los riesgos del proyecto: Cada proyecto que se lleva a cabo tiene una serie de riesgos, estos varían dependiendo de su naturaleza
- Gestión de las adquisiciones del proyecto: Son aquellos procesos necesarios dentro del proyecto para poder adquirir algún producto.
- Gestión de los interesados del proyecto: Siempre hay que identificar quiénes son los interesados del proyecto, ya que los demás procesos dependen del interés que haya.

Si se presta atención a todas las áreas de conocimiento, se tratan de gestionar. Para tener este concepto más claro, la RAE (2021) define el término gestionar como: “Llevar adelante una iniciativa o un proyecto” (párr. 1) y de igual forma le da la definición de: “ocuparse de la administración, organización y funcionamiento” (párr. 2).

En consecuencia, el director de proyectos es quien se encarga de hacer que los proyectos desarrollados cumplan con todos los requisitos mínimos que implica cada una de las áreas de conocimiento previamente explicadas.

Oficina de dirección de proyectos (PMO)

Conocido como PMO por su abreviación del nombre en inglés, Project Management Office, o bien, oficina de dirección de proyectos, de acuerdo con el PMI (2017) 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” (p. 48).

Básicamente, una PMO indica cómo se van a manejar los proyectos de inicio a fin, qué metodología se va a utilizar, cuáles técnicas y herramientas se aplican, y define los diversos estándares. En resumidas cuentas, es quien se encarga absolutamente de todo lo relacionado con los proyectos.

Para Hill (2014), la definición de PMO es: “Entidad en la organización con capacidad para desarrollar procesos y prácticas de Dirección de Proyectos, capacitar, e implementar herramientas automatizadas de Dirección de Proyectos” (p. 4).

Características

Una característica de la oficina de dirección de proyectos según la guía del PMBOK (2017) es la siguiente: “Una PMO puede tener la autoridad para actuar como un interesado integral y tomar decisiones clave a lo largo de la vida de cada proyecto a fin de mantenerlo alineado con los objetivos de negocio” (p. 49).

Tipos

En la actualidad y dentro de las organizaciones, existe un total de tres tipos de oficinas de dirección de proyectos, estas son:

- De apoyo: Este tipo de PMO tienen un grado de control reducido, casi nulo, ya que las funciones de este tipo de oficinas, como lo dice su nombre, brindan apoyo y ayuda.
- De control: En este tipo, la oficina de dirección de proyectos tiene un grado de control medio y como sirve de control tiene la potestad de exigir ciertas cosas. Según el PMI (2017), estas exigencias que se pueden implicar son: “La adopción de marcos o metodologías de dirección de proyectos; El uso de plantillas, formulario y herramientas específicas y la conformidad con los marcos de gobernanza” (p. 48).
- Directiva: El control de los proyectos está directamente centrado en la PMO, estas oficinas asumen el control total de los proyectos y todo lo relacionado con este.

El tipo de PMO que exista dentro de las empresas va a variar dependiendo del control que le brinden a esta y también de los objetivos estratégicos con los que cuente la compañía y los beneficios esperados por la PMO.

Hill (2014) también comenta que pueden existir cinco tipos de PMO:

1. Oficina de proyectos: Su función fundamental es la supervisión de los proyectos y su gestión.
2. La PMO básica: Se indica que este es el primer nivel y tiene función de supervisión de los proyectos.
3. La PMO estándar: Esta tiene un poco más de libertad, por lo cual, aparte de dar seguimiento, estas ayudan en el control de los proyectos.

4. La PMO avanzada: Busca que los proyectos por gestionar cubran de buena manera los objetivos estratégicos de la organización.
5. El centro de excelencia: La responsabilidad total de los proyectos recae sobre este tipo, ya que manejan directamente todos los proyectos de la organización.

Beneficios

Los proyectos hoy en día se encuentran en un constante cambio y la tendencia de hoy puede ser que mañana ya no funcione, por lo cual, tener una PMO bien alineada a los objetivos estratégicos de la empresa puede ser considerado fundamental para asegurar el éxito de estos.

Mojarás (2019) enlista los siguientes beneficios que una PMO puede traer:

- Disminución en proyectos fallidos.
- Disminución en los atrasos.
- Aumento en proyectos terminados antes de la fecha programada.
- Disminución de sobrecostos.
- Aumento de proyectos terminados dentro del presupuesto.
- Promueve la gestión de proyectos dentro de la organización.
- Apoyo importante en el logro de los objetivos estratégicos.

Funciones

Continuando con el PMI (2017): Una función fundamental de una PMO es brindar apoyo a los directores del proyecto de diferentes formas, así también menciona:

- Gestionar recursos compartidos a través de todos los proyectos dirigidos por la PMO.
- Identificar y desarrollar una metodología, mejores prácticas y estándares para la dirección de proyectos.
- Entrenar, orientar, capacitar y supervisor.
- Monitorear el cumplimiento de los estándares, políticas, procedimientos y plantillas de la dirección de proyectos mediante auditorías de proyectos.

- Desarrollar y gestionar políticas, procedimientos, plantillas y otra documentación compartida de los proyectos (activos de los procesos de la organización).
- Coordinar la comunicación entre proyectos. (p. 49)

Modelos de madurez

De acuerdo con Claros (2019), un modelo de madurez es un conjunto estructurado de elementos (buenas prácticas, herramientas de medición, criterios de análisis, etc.) que permite identificar las capacidades instaladas en dirección de proyectos en la organización, compararlas con estándares, identificar vacíos o debilidades y establecer procesos de mejora continua.

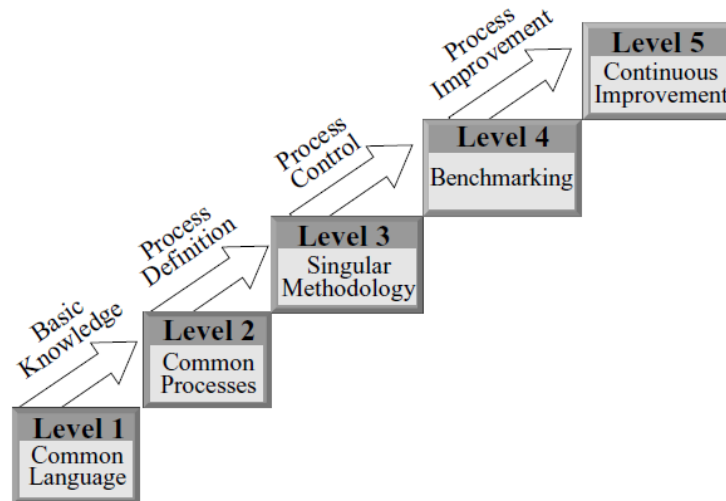
En la actualidad, hay dos modelos de madurez reconocidos a nivel mundial y se detallan a continuación:

Kezner

Es un modelo explicado por Kezner (2001), el cual contempla cinco niveles de medición.

1. Lenguaje común: Se da la importancia de conocer conceptos básicos en gestión de proyectos.
2. Procesos comunes: Se reconoce cuáles procesos pueden ser repetidos en otros proyectos.
3. Metodología común: Como cada proyecto es único, la metodología lo es de igual forma, ya que esta se adapta según las condiciones del proyecto.
4. Comparación: Se debe hacer una comparación para reconocer la mejora en los procesos.
5. Mejoramiento continuo: Dependiendo del análisis arrojado por la comparación, se identifica si hay la posibilidad de mejorar.

Figura 4 Los cinco niveles de madurez



Fuente: Kezner, 2001.

OPM3

Conocido en español como el Modelo de madurez organizacional en gestión de proyectos, se define como: 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 (Redondo, 2019).

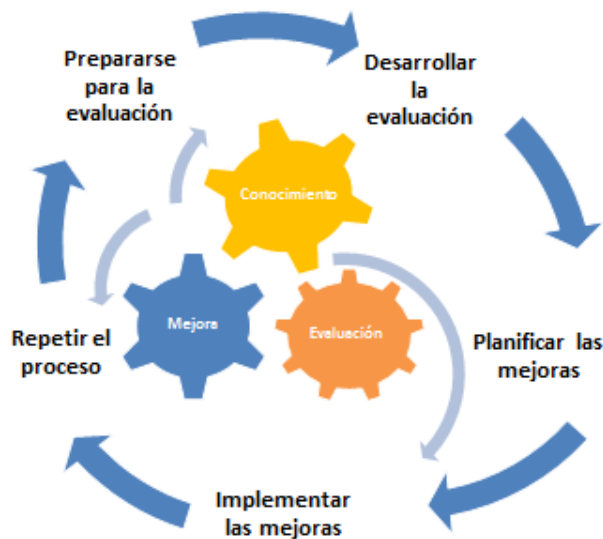
La diferencia considerable con este modelo de madurez es que se contempla la gestión de portafolio y programas, pues en el modelo de Kezner no se da esto. Este marco de referencia del OPM3 fue desarrollado por el PMI y está hecho a partir de tres componentes interrelacionados:

- Mejores prácticas
- Capacidades
- Resultados (PMI, 2008).

Hay tres fases según el OPM3:

- Adquirir conocimiento: Es de suma importancia entender la organización en la cual se está.
- Realizar evaluación: Es preciso determinar el estado actual en el que se encuentra la organización.
- Gestionar el cambio: Dependiendo de los resultados que se obtienen en la evaluación, se puede determinar cuáles prácticas requieren intervención y pueden ser cambiadas.

Figura 5 Ciclo OPM3



Fuente: PMI, 2008.

Metodologías para diseñar una PMO

La RAE (2021) define metodología como: Conjunto de métodos que se siguen en una investigación científica o en una exposición doctrinal. Tomando esta definición, se puede deducir la metodología para diseñar una PMO como una investigación que se lleva a cabo para poder hacerla realidad. Para esta investigación, se explican dos métodos capaces de diseñar una PMO, los cuales son:

Wellington PMO practitioner

Es una asociación de gerentes de proyectos ubicada en Inglaterra, la cual define que las PMO existen para:

- Ayudar a las compañías en los objetivos estratégicos.
- Dar servicio.
- Acoplar las mejores prácticas.
- Dar soporte a los proyectos y programas (APM Body of Knowledge – 6th edición).

Al tratarse de una metodología europea, en lo que consiste a América no es tan utilizado. Asimismo, para lograr diseñar una oficina de gestión de proyectos mediante la metodología Wellington PMO practitioner, es necesario seguir los siguientes cinco pasos ya establecidos:

1. Definir: Para lograr definir la PMO, se debe tener claro el panorama actual de la compañía, conocer los clientes, la misión, la visión, etc.
2. Diseñar: En esta etapa, se encarga de los recursos de la PMO para saber la capacidad del equipo de proyecto.
3. Entregar: Aquí se definen de qué forma se van a dar los entregables, se debe aclarar el cómo, cuándo y quién se hace responsable de los entregables.
4. Manejo: Hacer revisión de los proyectos y que los entregables cumplan con los requisitos previamente interpuestos. También se hace el análisis de madurez de la PMO.
5. Cierre / transformación: Dependiendo del resultado del análisis de madurez y una vez que el ciclo de vida de la PMO se da por concluido, se prosigue con el análisis para determinar si se cierra la PMO o bien cuáles ajustes se pueden hacer para que esta se encuentre alineada con los objetivos estratégicos de la compañía.

Value ring

Value ring o anillo de valor es una metodología, la cual permite diseñar y/o rediseñar una oficina de gestión de proyectos, añadiendo valor a estos y a la compañía. Al respecto, Salinas (2018) comenta que: “La metodología PMO VALUE RING fue desarrollada con el objetivo de desarrollar una solución para apoyar la creación, revisión y operación de PMO, enfocándose en la generación de valor efectivo para las organizaciones”. (párr. 1).

Hoy en día, esta metodología es la que se encuentra más en uso, siguiendo con Salinas (2018). En este momento, PMO Value Ring está siendo utilizado por más de 2000 PMO en más de setenta países. Esto es el resultado de un programa de investigación internacional de seis años. La investigación mencionada por el autor es comandada por la PMO Global Alliance, la cual es una organización no lucrativa que se funda en Brasil y en 2017 libera esta metodología al mercado (PMO Global Alliance, 2021).

También hay que mencionar que la aplicación de esta metodología es mediante un *software*, el cual fue desarrollado por esta organización. Tal y como se indica previamente, hay grandes investigaciones con respecto a estos temas, lo cual enriquece bastante la herramienta y, por supuesto, la fácil creación y/o rediseño de una oficina de gestión de proyectos.

Continuando con Salinas (2018), enlista las siguientes mentalidades de las PMO diseñadas por esta metodología:

- Propone que la PMO debe ser vista como un "proveedor de servicios".
- Como tal, tiene clientes, sus interesados, con necesidades y expectativas específicas.
- Satisfacer las necesidades de los interesados es la mejor manera de generar valor que se ha percibido.
- La PMO cumplirá con esto proveyendo "servicios" (funciones) de la mejor manera posible.
- Nunca siga tipos preestablecidos de PMO. Esto es la vía más rápida para fallar.
- El éxito dependerá de la habilidad de su PMO para ser lo suficientemente flexible con el fin de adaptarse a las necesidades de los interesados.
- No hay correcto o incorrecto en PMO. Solo hay lo que necesita hacer para que sea reconocido el valor de su PMO.
- No tema, ni se despreocupe, de reevaluar o reinventar su PMO cuando sea necesario.

Figura 6 Metodología PMO Value ring



Fuente: PMO Value ring, 2021.

Para lograr diseñar una oficina de gestión de proyectos mediante la metodología Value ring o anillo de valor, es necesario seguir los siguientes ocho pasos ya establecidos:

- 1- Definir los servicios o funciones de la PMO: En este punto, es importante conocer las necesidades de los interesados y qué esperan de la PMO. De este modo, se logra identificar cuáles funciones son las más adecuadas.
- 2- Equilibrar los servicios o las funciones de la PMO: Una vez que se tienen definidas las funciones o los servicios, hay que generar un equilibrio entre estas para que todos los interesados se vean beneficiados y observen el valor que agrega la PMO.
- 3- Establecer los procesos de la PMO: Es preciso tener claro que una función es un proceso, por esto, es importante establecer los procesos con un plan de ejecución.
- 4- Definir las métricas de la PMO (KPI): En este paso, es importante definir cómo se va a medir la PMO, esto con el fin de tener un punto de comparación y demostrar si la PMO genera valor o bien, si necesita alguna mejora.
- 5- Definir el personal y las competencias: Para asegurarse que la PMO genere el valor esperado, es fundamental definir las competencias y de este modo buscar el personal que mejor se adapte a estas.

- 6- Identificar la madurez de la PMO y planificar su evolución: Para asegurar el éxito de la PMO, se debe detallar cómo va a evolucionar y de qué forma va a generar el valor esperado en sus funciones.
- 7- Calcular el ROI de la PMO: Hay que conocer el retorno de financiero que se obtendrá con la PMO, considerando los diversos escenarios que hay en la organización.
- 8- Monitorear el desempeño de la PMO: Con las métricas de desempeño ya establecidas, se debe generar diversos tipos de indicadores mediante los cuales se pueda determinar el impacto de la PMO y si está generando el valor esperado, estos indicadores deben considerar los objetivos más importantes.

Capítulo III: Metodología

Definición del enfoque

En una investigación, el enfoque es la estrategia o forma que el investigador utiliza para acercarse al objetivo de estudio. Esto es de suma importancia, ya que es la forma en la cual se recolectará la información.

Ruiz (2018) define el enfoque de la siguiente manera:

El enfoque de la investigación es un proceso sistemático, disciplinado y controlado y está directamente relacionada a los métodos de investigación que son dos: método inductivo generalmente asociado con la investigación cualitativa que consiste en ir de los casos particulares a la generalización; mientras que el método deductivo, es asociado habitualmente con la investigación cuantitativa cuya característica es ir de lo general a lo particular.
(p. 3)

Para hacer selección del enfoque por utilizar, primero se debe saber que hay dos tipos de enfoques: el cualitativo y el cuantitativo.

Enfoque cualitativo

En este tipo de enfoque, según Mata (2019), “la investigación cualitativa asume una realidad subjetiva, dinámica y compuesta por multiplicidad de contextos. El enfoque cualitativo de investigación privilegia el análisis profundo y reflexivo de los significados subjetivos e intersubjetivos que forman parte de las realidades estudiadas” (párr. 1). Este es el enfoque principal de esta investigación, ya que se centra en el análisis de diversos aspectos de la compañía mediante diversos análisis.

Diseño de la investigación

Ruiz (2018) indica que el diseño de la investigación “se trata de un conjunto de técnicas y métodos que escoge un investigador para llegar a realizar un experimento o un proyecto de investigación. Se trata de una serie de pasos que sirven como guía al investigador” (párr. 3).

Basado en lo planteado por el autor anterior, el diseño de la investigación consiste en los diversos métodos por utilizar durante la investigación para poder concluir con los objetivos previamente establecidos.

No experimental

El diseño de investigación no experimental se define de esta forma: “La investigación no experimental es aquella que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Es decir, es investigación donde no se varían intencionalmente las variables independientes” (Agudelo, Aigner y Ruiz, 2010, p. 39). Este tipo de diseño aplica para esta investigación y esto debido a que las variables se analizan tal cual es su naturaleza, sin la necesidad de realizar algún tipo de cambio en estas.

Seccional

El segundo diseño por aplicar a lo largo de esta investigación se trata del diseño seccional, Cruz (2016) lo define como:

Investigación seccional cruzada implica recolección de datos una vez durante un período limitado de tiempo. Lo contrario de esto es una cohorte o estudio longitudinal, en el cual el investigador recoge múltiples puntos de datos durante un período más largo de tiempo. (párr. 2)

Este diseño es aplicable a lo largo de esta investigación, ya que esta cuenta con fecha de inicio, en este caso el mes de octubre de 2021 y con finalización en diciembre del mismo año.

Transversal

Para Vega (2021), el diseño transversal se refiere al: “elemento clave que define a un estudio transversal es la evaluación de un momento específico y determinado de tiempo, en contraposición a los estudios longitudinales que involucran el seguimiento en el tiempo” (p. 180). Por otro lado, Vega (2021) también afirma que: “se entiende además que el sentido transversal corresponde a una única medición en un lapso” (p. 180).

Considerando todo lo planteado por el autor anterior, esta investigación es transversal, ya que la aplicación de los instrumentos realizados no se hace más de una sola vez.

Método de investigación

Una investigación se aplica ya sea para obtener nuevos conocimientos o resolver un problema en específico, todo de acuerdo con sus objetivos. El método es una herramienta bastante importante, ya que es el procedimiento seleccionado por el investigador para obtener un resultado. Según Estela (2020), “el término método proviene del griego meta-, “hacia”, y hodós, “camino”, lo cual sugiere que su significado sea “el camino más adecuado hacia un fin” (p. 2).

Para obtener toda la información con el fin de llevar a cabo la investigación, se emplean ciertas herramientas para obtener y analizar los datos de estudio, estas herramientas son denominadas como métodos de investigación. Para hacer la elección del método, esto se hace por medio del problema por investigar y también por los datos que se pueden obtener.

Analítico

Orellana (2021) define este método de investigación de esta manera: “El método analítico es un método de investigación que se desprende del método científico y es utilizado en las ciencias naturales y sociales para el diagnóstico de problemas y la generación de hipótesis que permiten resolverlos” (párr. 1).

El presente trabajo de investigación presenta dicho método, ya que toma los datos dados por los instrumentos y estos pasan a ser analizados, los cuales brindan gran efectividad y precisión para determinar las necesidades del Departamento.

De campo

Para esta investigación, también aplica el método de campo y esto debido a que la información obtenida mediante los instrumentos es tomada directamente del equipo de proyectos de la región. De igual forma, la observación que se hace es precisamente durante la ejecución de un proyecto.

A dicha afirmación, Graterol (2011) concuerda con que la investigación de campo:

Es el proceso que, utilizando el método científico, permite obtener nuevos conocimientos en el campo de la realidad social. (Investigación pura), o bien estudiar una situación para diagnosticar necesidades y problemas a efectos de aplicar los conocimientos con fines prácticos (investigación aplicada). (p. 1)

Deductivo

De acuerdo con Estela (2020), se detalla que:

Según este modo de pensamiento, las conclusiones de un razonamiento están dadas de antemano en sus propias premisas, por lo que sólo se requiere de un análisis o desglose de éstas para conocer el resultado. Para poder hacerlo, las premisas deben darse por verdaderas, ya que de su validez dependerá que las conclusiones sean o no verdaderas también. (p. 2)

En esta investigación, también se utiliza este método, ya que las necesidades del departamento están fundamentadas en un estudio previo, el cual está basado en la teoría.

Tipo de investigación

Para poder hacer el estudio, el investigador debe tener muy claro el tipo de investigación y esta se define de acuerdo con la información que se tenga, no es el investigador quien decide el tipo.

De acuerdo con Estela (2019):

Se trata de una herramienta vital para el avance científico, porque permite comprobar o descartar hipótesis con parámetros fiables, de manera sostenida en el tiempo, y con objetivos claros. De esta manera se garantiza que las contribuciones al campo del conocimiento investigado puedan ser comprobadas y replicadas. (párr. 7)

Descriptiva

Es utilizada simplemente para conocer o entender a fondo el tema y las condiciones cambiantes que afectan. En este caso, es descrita la situación en la que se encuentra el

Departamento de Marítimo de región de Suramérica y Centroamérica de Kuehne Nagel y posteriormente se describen los conceptos fundamentados en la teoría.

Además, Peña (2015) menciona lo siguiente: “También conocida como la investigación estadística, se describen los datos y características de la población o fenómeno en estudio. Este nivel de Investigación responde a las preguntas: quién, qué, dónde, cuándo y cómo” (p. 4).

Hermenéutica

Según indica Arráez, Calles y Moreno de Tovar (2006) “El término hermenéutica, del griego hermeneutiké que corresponde en latín a interpretación o sea el arte de interpretar los textos” (p. 173). Los mismos autores también indican lo siguiente:

Es un término afín al latín Sermo, que indica originalmente la eficacia de la expresión lingüística. En consecuencia, la interpretación viene a identificarse con la comprensión de todo texto cuyo sentido no sea inmediatamente evidente y constituya un problema, acentuado, por alguna distancia (histórica, psicológica, lingüística, etc.) que se interpone entre nosotros y el documento. (p. 173)

Para el presente trabajo de investigación, se abarca la investigación hermenéutica, ya que se hace revisión de textos abalados por el PMI con la finalidad de buscar una solución para los objetivos planteados al inicio de la investigación.

Nomotética

Bizquerra (2020) describe este tipo de investigación como sigue:

Su nombre proviene del griego "nomos", ley, costumbre. Es un enfoque metodológico basado en la regularidad y repetibilidad de los hechos. Supone una concepción de la naturaleza más bien en la línea positivista. En este tipo de investigación se utilizan fundamentalmente métodos cuantitativos. Pretende establecer leyes o normas generales. (p. 64)

Tal como indica el autor anteriormente, se pretende establecer normas generales y en esta investigación aplica, ya que se busca la propuesta de una oficina de gestión de proyectos para el Departamento, la cual ayude a que la ejecución de estos se haga de una mejor manera.

Sujetos y fuentes de información

Sujetos

En el momento de llevar a cabo una investigación, es importante tener en cuenta aquello por analizar y esto se define como sujeto. Según Fariñas, Gómez, Ramos y Rivero (2015), el concepto de sujeto se define como: “Personas seleccionadas para una investigación o que, de alguna manera, son objeto de investigación” (p. 1).

Para este trabajo, el sujeto de estudio se trata del siguiente:

- Equipo de proyectos de la región: Este sujeto de información está contemplado por los seis gerentes de proyectos con los que cuenta el Departamento, los cuales están distribuidos por grupos de países y la cantidad de países depende de los volúmenes de carga que se manejan al mes.

Igualmente, se tienen las fuentes de información que están divididas en dos: fuentes primarias y fuentes secundarias. Esto indica el tipo de información que se está utilizando para hacer la investigación.

Fuentes de Información Primaria

En una forma resumida, son las fuentes consultadas que contienen información nueva, original y relevante con respecto al tema de estudio.

Al respecto, según la página técnicas de investigación (2020):

Las fuentes primarias son materiales que se crearon durante el período de tiempo estudiado o que un participante creó en una fecha posterior en los eventos que se estudian, son documentos originales [es decir, no se trata de otro documento o cuenta] y reflejan el punto de vista individual de un participante u observador (párr. 7).

Según indica el autor anterior, son materiales creados durante el periodo de estudio para esta investigación. Durante dicho periodo se construye un cuestionario y la siguiente destaca como fuente primaria:

- Información del equipo de proyectos: Esta información es la que se obtiene luego de la aplicación del instrumento, para esta investigación, el cuestionario. Este mismo es aplicado exclusivamente al equipo de proyectos del Departamento, la información obtenida de este es de carácter cuantitativo.

Fuentes de Información Secundaria

Según la página técnicas de investigación (2020):

En las ciencias sociales, una fuente secundaria suele ser un libro académico, un artículo de revista o un documento digital o impreso creado por alguien que no experimentó o participó directamente en los eventos o condiciones bajo investigación. Las fuentes secundarias no son evidencia per se, sino que proporcionan una interpretación, análisis del contenido de materiales de fuentes primarias y / u otras fuentes secundarias. (párr. 10)

En esta investigación, se destacan las siguientes como fuentes secundarias:

- Libros y estudios con información de gerencia de proyectos y oficina de gestión de proyectos.
- Página oficial de la compañía.

Población y Censo

Población

De acuerdo con Wigodski (2010), “la población es el conjunto total de individuos, objetos o medidas que poseen algunas características comunes observables en un lugar y en un momento determinado.” (párr. 3) Esta misma autora (2010) también define la muestra como “la muestra es un subconjunto fielmente representativo de la población.” (párr. 5)

Tomando en cuenta lo expresado anteriormente, para esta investigación, la población total hace referencia a los seis integrantes del equipo de proyectos, el cual es conformado por:

- Diego Borquez: Jefe regional.
- Daniela Zúñiga: Encargada del cono sur, el cual es conformado por: Argentina, Uruguay, Chile y Bolivia.
- Ronald Melean: Encargado de los países de Centroamérica y el Caribe, un total de nueve países.
- Maryury Castellanos: Encargada de Perú y Ecuador.
- Aneika Alvarado: Encargada de Colombia y Venezuela.
- Stephane Souza: Encargada de Brasil.

Censo

Para Westreicher (2021), el censo es: “el recuento de datos estadísticos sobre toda una población específica. De ese modo, se pueden conocer sus características con precisión.” (párr. 1). Para este trabajo de investigación, aplica el censo, ya que se necesita obtener la información con exactitud por parte de la población total, debido a que esta investigación se centra específicamente en los seis colaboradores del equipo. Al ser precisos, este censo lleva su aplicación a la totalidad del equipo.

Instrumentos

Cuestionario

García (2004) define este instrumento de la siguiente manera:

Un cuestionario, en sentido estricto, es un sistema de preguntas racionales, ordenadas en forma coherente, tanto desde el punto de vista lógico como psicológico, expresadas en un lenguaje sencillo y comprensible, que generalmente responde por escrito la persona interrogada, sin que sea necesaria la intervención de un encuestador. (p. 29)

En este trabajo de investigación, se hace uso de un cuestionario compuesto por varios ítems, el cual es aplicado durante el periodo de investigación a los seis integrantes del equipo de proyectos de la región. El desglose específico de dicho cuestionario es el siguiente:

Tabla 1 Desglose del cuestionario aplicado al equipo de gestión de proyectos

Ítem	Naturaleza	Reactivo	Indicador
1	Cerrada politómica	Años de laborar en la compañía	Nominal
2	Cerrada politómica	Años de desempeñar el puesto actual	Nominal
3	Cerrada dicotómica	Certificación de proyectos	Nominal
4	Abierta	Metodologías de proyectos	De razón
6	Cerrada dicotómica	Conocimiento en gestión de proyectos	Nominal
7	Cerrada dicotómica	Conocimiento de PMO	Nominal
8	Cerrada dicotómica	Existencia de PMO en la región	Nominal
9	Cerrada dicotómica	Necesidad de creación de la PMO	Nominal
10	Cerrada dicotómica	Uso de herramientas adecuadas para el manejo de proyectos	Nominal
11	Cerrada dicotómica	Estandarización de los documentos	Nominal
12	Cerrada dicotómica	Estandarización de los lineamientos	Nominal
13	Cerrada dicotómica	Estandarización de los entregables	Nominal
14	Cerrada dicotómica	Capacitaciones por parte de gerencia	Nominal

15	Cerrada politómica de escala	Calidad de los proyectos	Ordinal
16	Cerrada dicotómica	Distribución de lecciones aprendidas	Nominal
17	Cerrada politómica de escala de Likert	Funciones esperadas de la PMO	Ordinal

Fuente: Elaboración propia.

Encuesta

Según Westreicher (2021), “la encuesta es un instrumento para recoger información cualitativa y/o cuantitativa de una población estadística. Para ello, se elabora un cuestionario, cuyos datos obtenidos será procesados con métodos estadísticos” (párr. 1). En esta investigación, la encuesta se aplica mediante medios electrónicos, es creada utilizando la herramienta de Google Forms, se hace la invitación a participar en este mediante correo electrónico y se hace un recordatorio verbal durante una reunión con el equipo.

Revisión documental

Según Hurtado (2008):

Una revisión documental es una técnica en donde se recolecta información escrita sobre un determinado tema, teniendo como fin proporcionar variables que se relacionan indirectamente o directamente con el tema establecido, vinculando esta relaciones, posturas o etapas, en donde se observe el estado actual de conocimiento sobre ese fenómeno o problemática existente. (p. 9)

En esta investigación, se lleva a cabo la revisión documental, ya que se hace análisis de varios documentos, como lo es el PMBOK y el análisis de otros estudios de diversos autores también basados en conocimientos de gerencia de proyectos.

Confiabilidad y validez

Para lograr sustentar la investigación, es fundamental contar con la confiabilidad y la validez de la información obtenida de los encuestados.

Confiabilidad

La confiabilidad es definida por Kerlinger (2002) como: “Grado en que un instrumento produce resultados consistentes y coherentes. Es decir, en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto produce resultados iguales” (p. 581). De acuerdo con la definición descrita anteriormente y al tratarse de un censo al equipo de proyectos, la presente investigación brinda confiabilidad de los datos obtenidos por medio de la encuesta.

Validez

Actualmente, existen tres tipos de validez, las cuales son aplicadas en esta investigación. Primero, se define la validez de contenido “Grado en que un instrumento refleja un dominio específico de contenido de lo que se mide” (Peña, 2013, p. 14). Seguidamente, también se puede mencionar la validez de criterio: “Se establece al validar un instrumento de medición al compararlo con algún criterio externo que pretende medir lo mismo” (Peña, 2013, p. 14) y para finalizar el mismo autor define la validez de constructo de la siguiente manera: “Debe explicar el modelo teórico empírico que subyace a la variable de interés” (Peña, 2013, p. 14).

Este trabajo de investigación abarca los tres tipos de validez previamente mencionados por el autor anterior, ya que el contenido de la investigación y los diversos instrumentos para obtener información están basados fundamentalmente en los objetivos específicos y en las variables planteadas al inicio del trabajo. Para complementar el trabajo, estos instrumentos también son validados previamente por el tutor a cargo de la investigación.

Operacionalización de variables

Para tener un mejor entendimiento de esto, es preciso tener clara la idea de qué es una variable y sus diversas definiciones.

Variable

Empezando por el concepto de variable, González (2020) indica que:

Las variables de investigación son las distintas características o propiedades de los seres vivos, objetos o fenómenos que tienen la particularidad de sufrir cambios y que pueden observarse, medirse, ser objeto de análisis y controlarse durante el proceso de una investigación. (párr. 1)

Definición conceptual

Tal cual lo dice su nombre, esta es la definición textual de la variable, justo lo que se puede encontrar en libros o internet. Para Galindo (2018) “la definición conceptual o nominal básicamente constituye una abstracción articulada en palabras para facilitar su comprensión y su adecuación a los requerimientos prácticos de la investigación” (párr. 1).

Definición instrumental

“La definición instrumental de las variables es aquello en la que se aclara como se estudiará la variable que se acaba de definir, los medios o instrumentos para recoger la información” (Galindo, 2018, párr. 1). Como se recalca en la cita anterior, acá lo que se hace es indicar en cuáles ítems del cuestionario se está midiendo la variable.

Definición operacional

Este tipo de definición operacional explica mediante qué tipo actividades se llevarán a cabo las variables. Galindo (2018) detalla la definición operacional como “el conjunto de procedimientos que describe las actividades que un observador debe realizar para recibir las impresiones sensoriales, las cuales indican la existencia de un concepto teórico en mayor o menor grado” (párr. 5).

Primera variable: Conocimiento de los directores de proyectos

Definición conceptual

El concepto de esta primera variable puede definirse como: “Facultad del ser humano para comprender por medio de la razón la naturaleza, cualidades y relaciones de las cosas” (RAE, 2021, párr. 2). Entiéndase por esto como la capacidad que tienen los directores de proyectos del Departamento para entender diversos temas, situaciones y conceptos que están meramente relacionados con la gestión de proyectos.

Definición instrumental

Esta primera variable de estudio es evaluada mediante el cuestionario aplicado al equipo de proyectos en los siguientes ítems:

- Ítem 3: De naturaleza cerrada dicotómica y reactivo de certificación de proyectos.
- Ítem 4: De naturaleza abierta y reactivo de metodologías de proyectos.
- Ítem 5: De naturaleza abierta y reactivo de definición de proyecto.
- Ítem 6: De naturaleza cerrada dicotómica y reactivo de conocimiento en gestión de proyectos.

De igual forma, esta variable es analizada mediante las observaciones establecidas durante la ejecución de proyectos, en las cuales los seis colaboradores deben demostrar sus habilidades y conocimientos.

Definición operacional

El objetivo de esta variable consta en determinar el dominio de conceptos básicos en temas de proyectos y metodologías abaladas por el PMI. Dado el estudio de esta variable, se trata de una naturaleza cualitativa, pues busca conocer las cualidades del equipo en temas de proyectos. La operacionalización de esta primera variable se desglosa de acuerdo con su ítem:

- Ítem 3: Nominal
- Ítem 4: De razón
- Ítem 5: De razón
- Ítem 6: Nominal

Segunda variable: Estructura organizacional

Definición conceptual

El concepto de esta segunda variable puede darse por:

Representación gráfica de la estructura de una empresa o una institución, en la cual se muestran las relaciones entre sus diferentes partes y la función de

cada una de ellas, así como de las personas que trabajan en las mismas. (RAE, 2021, párr. 1)

De acuerdo con esta segunda variable, se entiende, en cuanto al gráfico en el cual se muestran los departamentos existentes dentro de la región, la relación entre cada uno de estos, para lo cual se muestran los diversos niveles jerárquicos existentes y dependiendo de las funciones de cada departamento.

Definición instrumental

Esta segunda variable de estudio es evaluada mediante el cuestionario aplicado al equipo de proyectos en los siguientes ítems:

- Ítem 7: De naturaleza cerrada dicotómica y reactivo de conocimiento de PMO.
- Ítem 8: De naturaleza cerrada dicotómica y reactivo de existencia de una PMO en la región.
- Ítem 9: De naturaleza cerrada dicotómica y reactivo de necesidad de creación de una PMO en la región.

De igual forma, esta variable también es analizada mediante las observaciones activas que se realizan con el equipo.

Definición operacional

En esta segunda variable, el objetivo es determinar si la estructura organizacional existente cubre con las necesidades que requieren los proyectos del departamento y en caso de que no, proponer una contemplando una PMO, mostrando una naturaleza cualitativa. La operacionalización de esta primera variable se desglosa de acuerdo con su ítem:

- Ítem 7: Nominal
- Ítem 8: Nominal
- Ítem 9: Nominal

Tercera variable: Lineamientos y estandarizaciones

Definición conceptual

Esta variable trata de lineamientos y estandarizaciones. Para esta variable, se necesita definir ambos conceptos. Por un lado, se tienen los lineamientos que son definidos como: “Un lineamiento es una tendencia, una dirección o un rasgo característico de algo” (Definicion.de, 2021, párr. 1). Por otro lado, se tienen las estandarizaciones explicadas así: “La estandarización es el proceso mediante el que una serie de procesos se ajustan o se adecúan a un estándar. En este sentido, adaptar los procesos a un modelo que se considera de referencia” (Coll, 2020, párr. 1). Se entiende, por esta tercera variable, como los pasos previamente establecidos por el departamento, los cuales se deben seguir para la ejecución de los proyectos, mientras que la estandarización lo que busca es que estos lineamientos sean exactamente iguales ante cada proyecto.

Definición instrumental

Esta tercera variable de estudio es evaluada mediante el cuestionario aplicado al equipo de proyectos en los siguientes ítems:

- Ítem 10: De naturaleza cerrada dicotómica y reactivo de uso de herramientas adecuadas para el manejo de proyectos.
- Ítem 11: De naturaleza cerrada dicotómica y reactivo de estandarización de los documentos.
- Ítem 12: De naturaleza cerrada dicotómica y reactivo de estandarización de los lineamientos.
- Ítem 13: De naturaleza cerrada dicotómica y reactivo de estandarización de los entregables.

Igual que en las variables anteriores, por medio de la observación, se analizan las herramientas utilizadas para gestionar los proyectos y qué tipo de documentación y lineamientos son establecidos durante el proyecto.

Definición operacional

En esta tercera variable, el objetivo es determinar si dentro del equipo existen actualmente lineamientos y si la documentación existente se encuentra estandarizada con la finalidad de brindar mayor facilidad en el momento de hacer uso de estos con una naturaleza cualitativa. La operacionalización de esta primera variable se desglosa de acuerdo con su ítem:

- Ítem 10: Nominal
- Ítem 11: Nominal
- Ítem 12: Nominal
- Ítem 13: Nominal

Cuarta variable: Funciones y alcance

Definición conceptual

Para entender mejor esta cuarta y última variable, es preciso mencionar el concepto de funciones, el cual se detalla como sigue: “Es la tarea que corresponde realizar a una institución o entidad, o a sus órganos o personas” (RAE, 2021, párr. 2). No obstante, también hay que mencionar la definición de alcance, la cual se transfiere a: “Significación, efecto o trascendencia de algo” (RAE, 2021, párr. 7).

De acuerdo con estos dos conceptos previamente descritos, se entienden como funciones las tareas que realizará la PMO y, en consecuencia, como alcance a la afectación que tienen las funciones seleccionadas.

Definición instrumental

Esta segunda variable de estudio es evaluada mediante el cuestionario aplicado al equipo de proyectos en los siguientes ítems:

- Ítem 14: De naturaleza cerrada dicotómica y reactivo de capacitación por parte de gerencia.

- Ítem 15: De naturaleza cerrada dicotómica y reactivo de calidad de los proyectos.
- Ítem 16: De naturaleza cerrada dicotómica y reactivo de distribución de las lecciones aprendidas.
- Ítem 17: De naturaleza de elección múltiple y reactivo de funciones esperadas de la PMO.

Definición operacional

Esta cuarta y última variable se estudia con el propósito de determinar las funciones y el alcance esperado por parte del equipo de proyectos con la nueva PMO, que es parte de la propuesta brindada por el investigador más adelante. Asimismo, la operacionalización de esta primera variable se desglosa de acuerdo con su ítem:

- Ítem 14: Nominal
- Ítem 15: Ordinal
- Ítem 16: Nominal
- Ítem 17: Ordinal

Capítulo IV: Análisis e interpretación de resultados

Análisis e interpretación de resultados

Posterior a la aplicación de los instrumentos de evaluación, se prosigue con la recolección de los datos y la interpretación de estos. Asimismo, el análisis dado a la encuesta es basado en la perspectiva del investigador. Dicha encuesta busca responder los objetivos específicos establecidos al inicio de la investigación y esta es aplicada a todo el equipo de proyectos del Departamento.

En dicha encuesta, se recopila la información y se analiza mediante los gráficos pertinentes los resultados obtenidos con la finalidad de responder a las conclusiones y poder proponer una oficina de gestión de proyectos óptima para el Departamento.

En cuanto a la presentación de los datos, esta se hace de acuerdo con el orden ya establecido por las variables de estudio. En primera instancia, se refleja el análisis de los resultados generales y luego se continúa desarrollando los diversos análisis por cada una de las variables.

Primeramente, se presenta el análisis y la interpretación de cada ítem de la encuesta y posteriormente se procede a hacer una interpretación de los resultados desde un punto de vista teórico para cada variable de estudio.

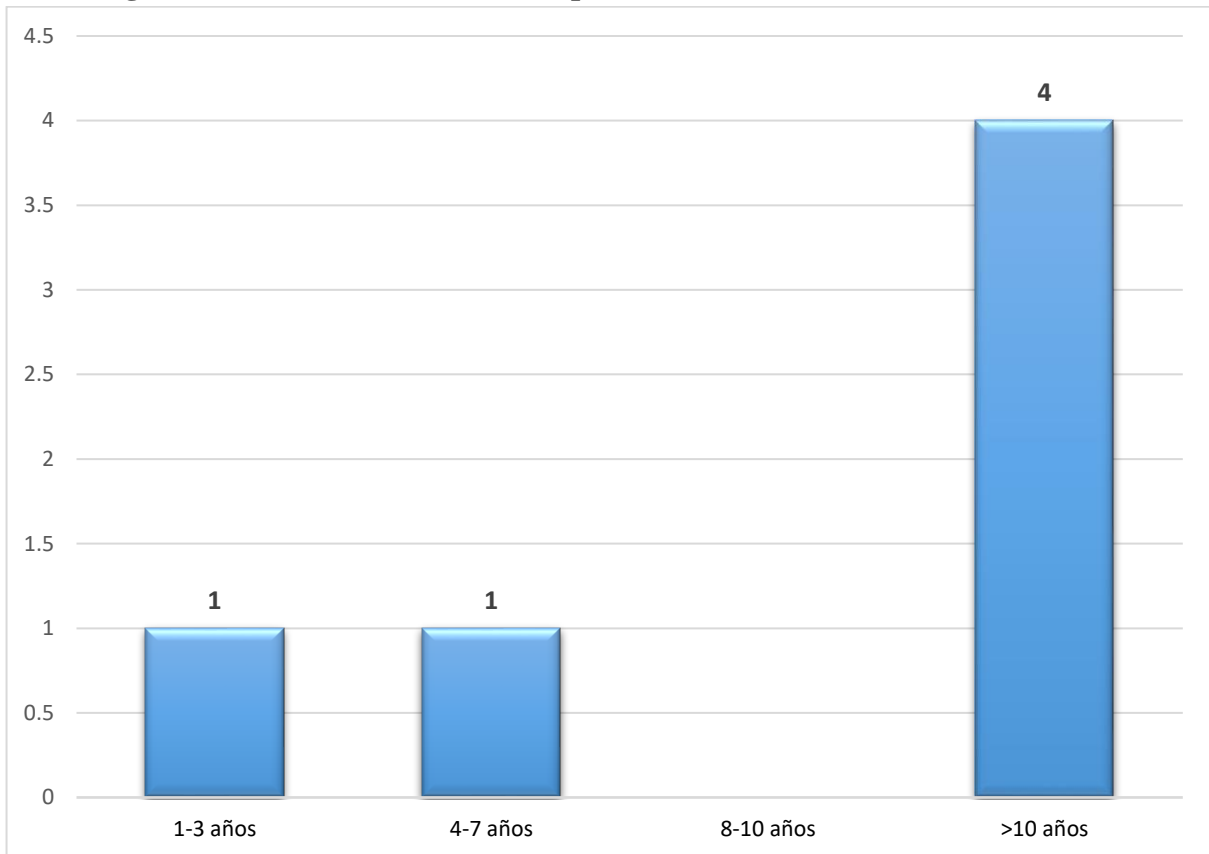
Análisis e interpretación de resultados generales

En esta parte de la investigación, se muestran los resultados obtenidos luego de la aplicación de los instrumentos. Los ítems que son mostrados en este apartado no tienen ligamen con ninguna variable de estudio.

Resultados del cuestionario

El cuestionario realizado y aplicado en esta investigación refleja dos ítems, los cuales es importante conocer. Igualmente, la información que se muestra es obtenida de los mismos colaboradores del equipo de proyectos de la región.

Figura 7 Años laborados en la empresa durante el cuarto trimestre de 2021



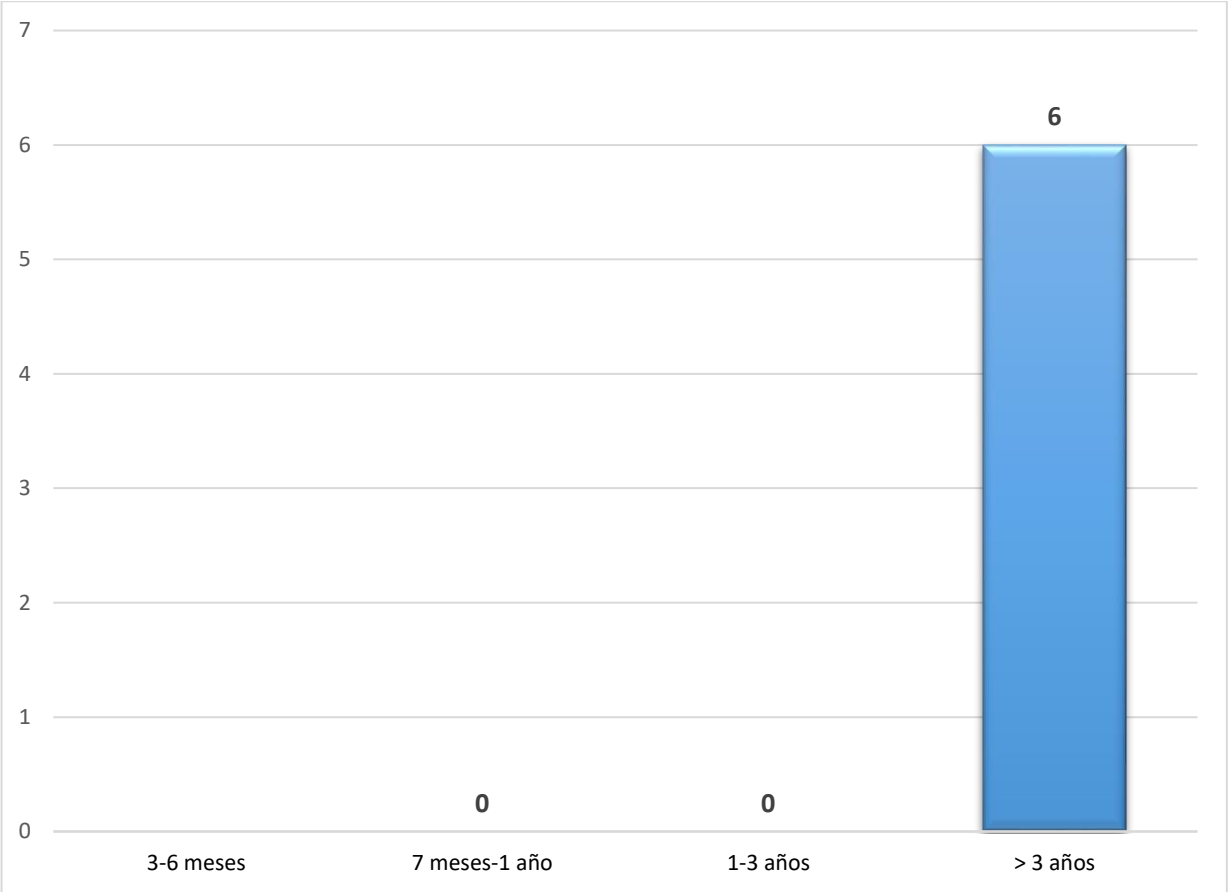
Fuente: Elaboración propia.

Basados en la figura anterior, en la cual se muestra el tiempo que tienen los colaboradores de trabajar para la compañía, se puede observar cómo la mayoría de los encuestados cuentan con gran trayectoria dentro de la compañía, pues un total de cuatro personas afirma tener más de diez años de experiencia. Un colaborador tiene entre cuatro y siete años y en esta misma cantidad se iguala la experiencia de los encuestados de entre uno y tres años.

Esta pregunta es determinante, ya que ayuda a crear un escenario con respecto a qué nivel técnico posee cada colaborador, la madurez que ha adquirido y los diversos procesos que ha llegado a manejar a lo largo de su trayectoria. De lo anterior, se logra determinar que la mayoría tienen muy buenas bases técnicas y manejan muy bien la parte operativa del negocio.

Sin embargo, la experiencia que tienen trabajando la gestión de proyectos es muy poca, ya que de esos diez años laborando para la compañía, muchos han tenido un largo trayecto manejando las operaciones de importación y exportación con los clientes, no han tenido tanta relación con respecto los proyectos.

Figura 8 Años laborados en el puesto actual durante el cuarto trimestre de 2021



Fuente: Elaboración propia.

En la figura anterior, se muestra los años que tienen los colaboradores trabajando en su puesto actual o bien siendo parte del equipo evaluado. Como se puede observar en la figura 8, los seis colaboradores encuestados llevan desempeñando su puesto actual por más de tres años. Estos datos muestran que se trata de personal con vasta experiencia en sus puestos actuales, es decir, se trata de un equipo ya consolidado y con un gran nivel de madurez referente a sus labores diarias. No obstante, es importante recalcar que la función del puesto actual abarca la ejecución de diversos proyectos del Departamento y brindar soporte a los procesos logísticos.

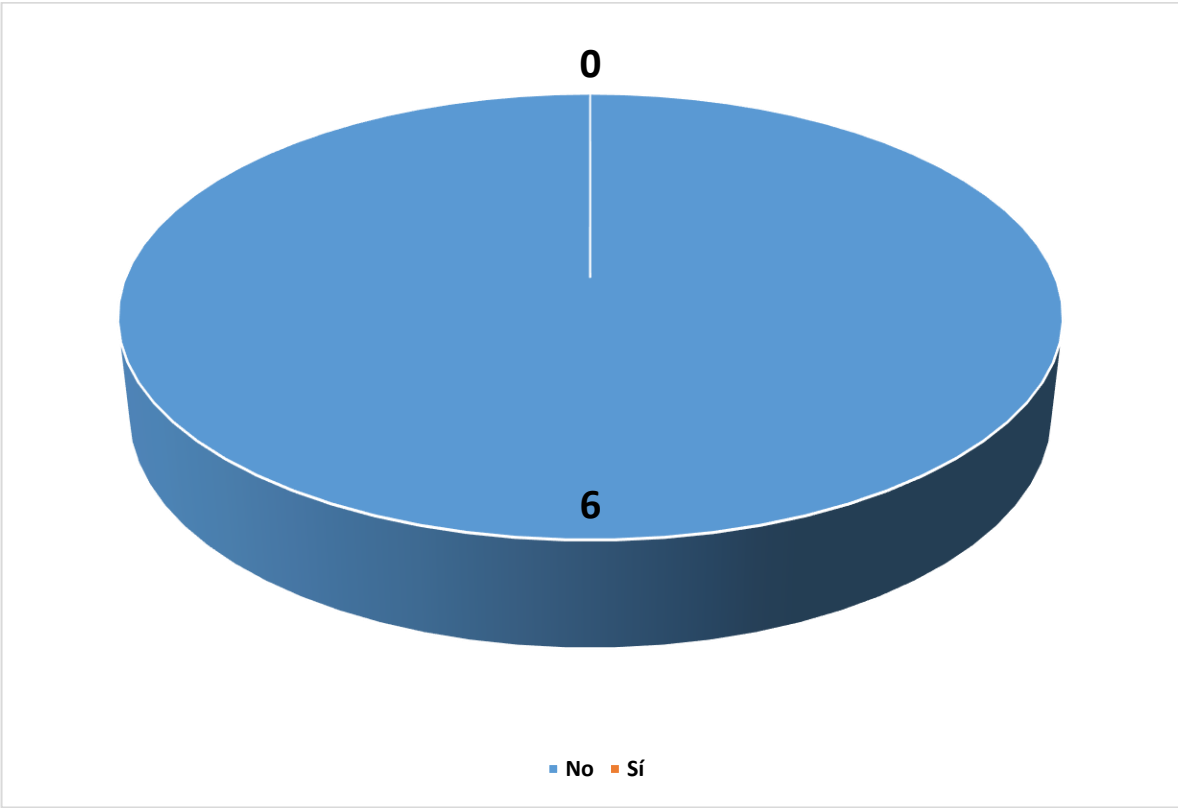
Análisis e interpretación de resultados de la primera variable: Conocimiento de los directores de proyectos

En esta parte, se muestran los resultados obtenidos luego de la aplicación de los instrumentos. En esta ocasión, se detallan los pertinentes a la primera variable de estudio y son evaluados por medio del cuestionario. En esta primera variable, se intenta determinar el conocimiento que posee actualmente cada integrante del equipo.

Resultados del cuestionario

Se continúa con los resultados obtenidos luego de la aplicación de cuestionario dentro del equipo de proyectos de la región.

Figura 9 Posesión de certificación en proyectos según el censo encuestado durante el cuarto trimestre de 2021



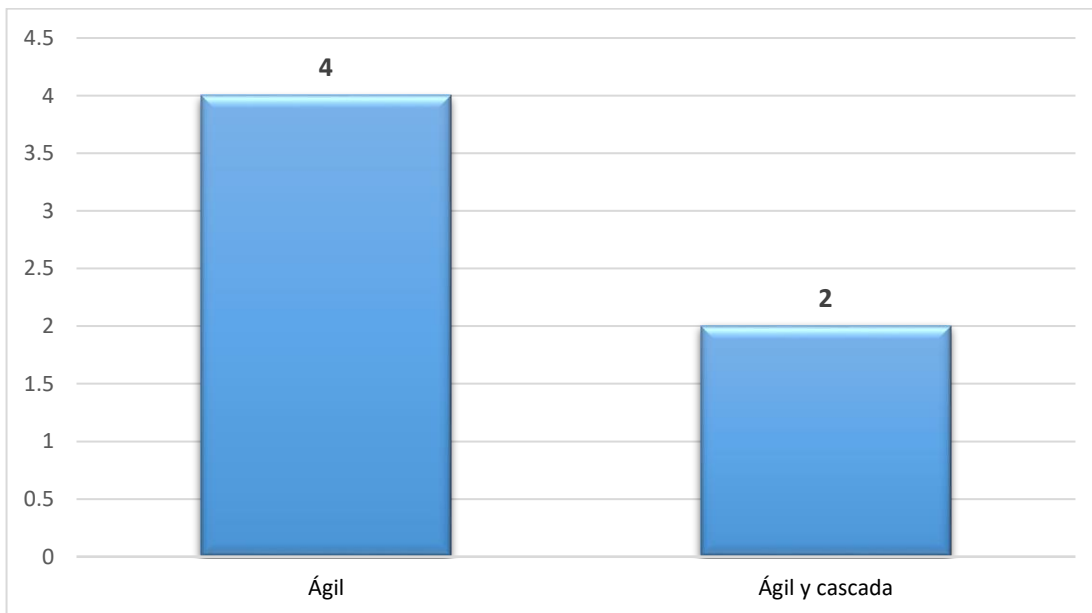
Fuente: Elaboración propia.

La figura mostrada anteriormente hace referencia a la cantidad de colaboradores que cuentan actualmente con alguna certificación en proyectos. En ella, se logra evidenciar cómo hasta el momento no se cuenta con algún colaborador certificado para la gestión de proyectos.

Tomando en cuenta la información anterior, se logra determinar que este equipo de proyectos actualmente no cuenta con las bases académicas para la gestión de proyectos, lo cual es fundamental para el éxito, pues “los Directores de Proyecto requieren conocimientos óptimos para lograr una gestión eficiente durante todo el ciclo de vida de los proyectos, formarse será clave” (EAE Business school, 2021, párr. 8).

Como se menciona anteriormente, si se quiere tener proyectos exitosos, el personal debe estar bien capacitado. Por tanto, una certificación ya sea en CAPM o PMP es de gran respaldo para quien la posee, esto porque no solo hace constar el manejo de conceptos técnicos, sino que además de esto, certifica que conoce bien las buenas prácticas recomendadas por el PMI para la gestión de proyectos.

Figura 10 Metodologías de gestión de proyectos según el censo encuestado durante el cuarto trimestre de 2021



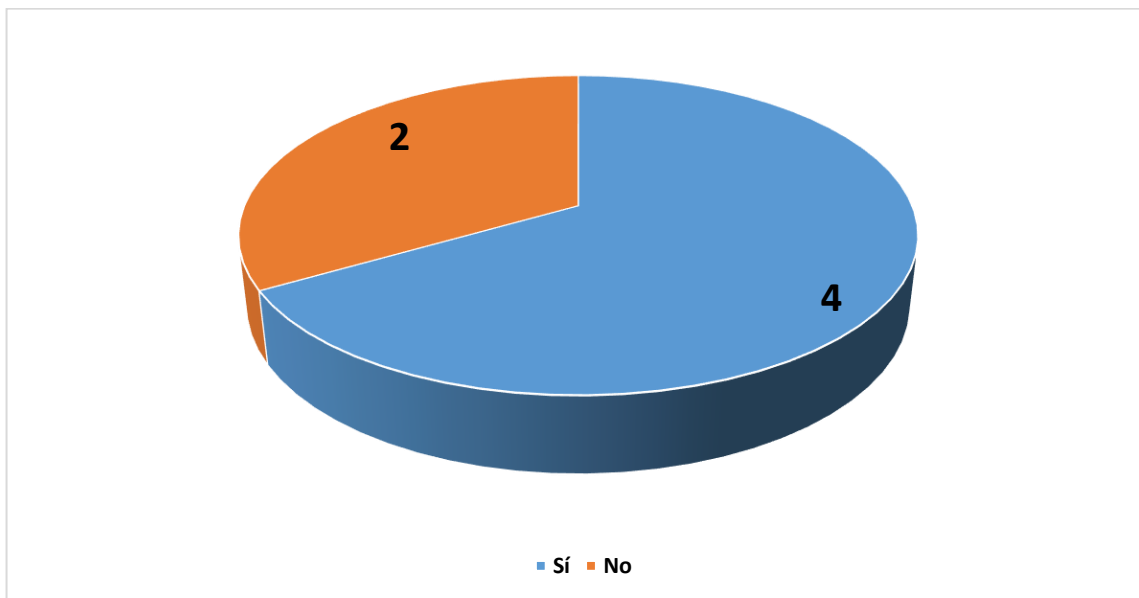
Fuente: Elaboración propia.

La figura mostrada anteriormente se elabora con base en los datos obtenidos de la encuesta, en la cual se intenta conocer cuáles metodologías para la gestión de proyectos son conocidas por los integrantes del equipo.

Luego de analizar los datos, se puede observar que la totalidad de los encuestados conocen o al menos han escuchado hablar de la metodología ágil. Asimismo, solo dos de estos encuestados afirma conocer la metodología tradicional o de cascada. Resulta llamativo que la totalidad conozca de ágil y esto quizás por ser la metodología que está en tendencia. Sin embargo, desconocen la tradicional, que es la forma en la que siempre han trabajado, por lo cual esta debiese ser la de mayor conocimiento y dominio.

Conocer de ambas metodologías en la actualidad es de suma importancia, pues si bien es cierto en la actualidad la metodología ágil es tendencia; no obstante, se llega a determinar que en la actualidad los proyectos gestionados por el Departamento de Marítimo buscan un formato muy similar a la metodología tradicional; en la cual no se pasa a la siguiente fase sin haber terminado la anterior. Por ejemplo, un proyecto que trae una actualización en el sistema no es entregado a producción hasta que están seguros de que todos los módulos de este funcionan, cuando podrían ir instalando las funcionalidades que pasan las pruebas de calidad.

Figura 11 Manejo del término gestión de proyectos según el censo encuestado durante el cuarto trimestre de 2021



Fuente: Elaboración propia.

La figura mostrada anteriormente se elabora con base en los datos obtenidos de la encuesta, en la cual se intenta conocer si los directores de proyectos de este equipo manejan el término de gestión de proyectos. Al haber un dominio conceptual del tema, hacer uso de la aplicación de este concepto no debería representar ningún problema.

Del total encuestados, dos de estos mencionan que desconocen el término, mientras que cuatro afirman positivo e indican que sí saben su conceptualización. Este concepto de gestión de proyectos es clave, ya que trata de la aplicación de conocimientos, habilidades y técnicas a las actividades del proyecto (PMI, 2017).

Básicamente, durante todo el tiempo laborado, han hecho uso de este concepto, ya que en sus labores se encuentra la gestión de proyectos. Con esta pregunta, se evidencia la carencia de conocimiento técnico de gestión de proyectos en una totalidad de dos encuestados. Es fundamental que los colaboradores se encuentren capacitados y manejen bien sus labores, tanto en la parte práctica como en la conceptual.

Revisión documental

En esta sección, se desarrolla un análisis de la primera variable, de modo que se otorga una perspectiva teórica a los resultados presentados.

La ejecución de proyectos es clave para el desarrollo de la empresa, de acá surge la importancia de una buena gestión de los proyectos y para poder gestionarlos de una buena manera, los directores de proyectos deben estar altamente capacitados para realizar sus funciones y conocer las buenas prácticas existentes en el mundo de los proyectos. “El cargo de gerente de proyectos debe ser un profesional calificado, que tenga capacidad de organización, agilidad en la toma de decisiones y visión para calcular riesgos” (destinonegocio, 2021, párr. 3).

Según lo expresa el autor anterior, el gerente de proyectos debe ser un profesional en todos sus ámbitos. En relación con los datos obtenidos para esta variable, se puede denotar cómo el equipo de proyectos del Departamento de Marítimo no se encuentra bien capacitado y se logra demostrar el desconocimiento que hay sobre las metodologías, también respaldado en la falta de certificaciones.

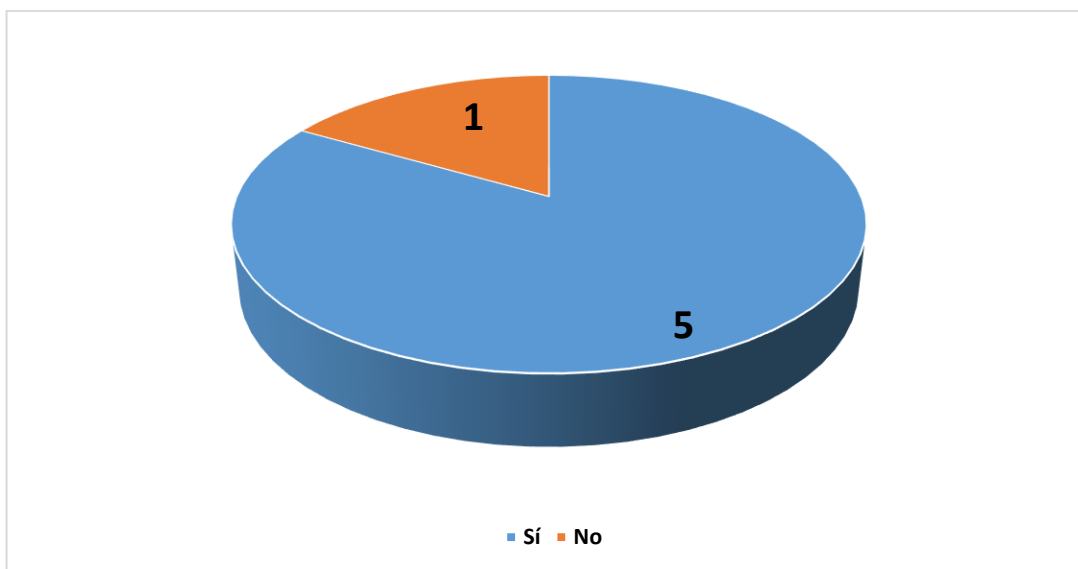
Análisis e interpretación de resultados de la segunda variable: Estructura organizacional

En esta parte, se muestran los resultados obtenidos luego de la aplicación de los instrumentos. En esta ocasión, se detallan los pertinentes a la segunda variable de estudio, con la cual se intenta conocer la actualidad de la estructura organizacional, tanto del Departamento como de la oficina en el ámbito regional. Dicha información es obtenida y evaluada mediante la aplicación del cuestionario.

Resultados del cuestionario

Se continúa con los resultados obtenidos luego de la aplicación de cuestionario dentro del equipo de proyectos de la región.

Figura 12 Conceptualización de PMO según el censo encuestado durante el cuarto trimestre de 2021

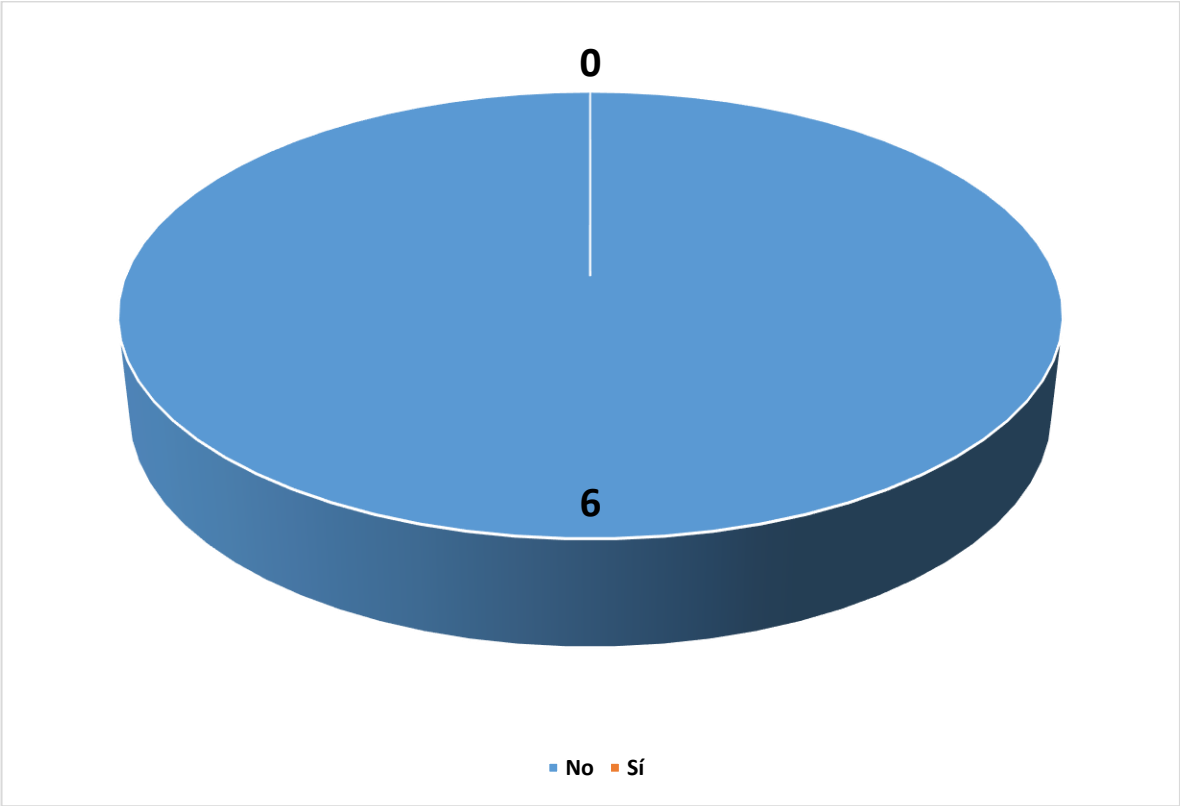


Fuente: Elaboración propia.

La figura mostrada anteriormente se elabora con base en los datos obtenidos de la encuesta, en la cual se intenta conocer si los encuestados tienen manejo de una figura de PMO o una oficina de gestión de proyectos.

Basado en lo anterior, gran parte de los trabajadores afirma saber qué es una PMO con un total de cinco respuestas afirmativas. Es decir, del total de encuestados, solo uno indica tener desconocimiento de esta. Por tanto, que todos los integrantes del equipo sepan qué es una PMO y conozcan sus características y beneficios es de suma importancia, ya que en esto se basa la propuesta final de la investigación.

Figura 13 Existencia de PMO en la región según el censo encuestado durante el cuarto trimestre de 2021



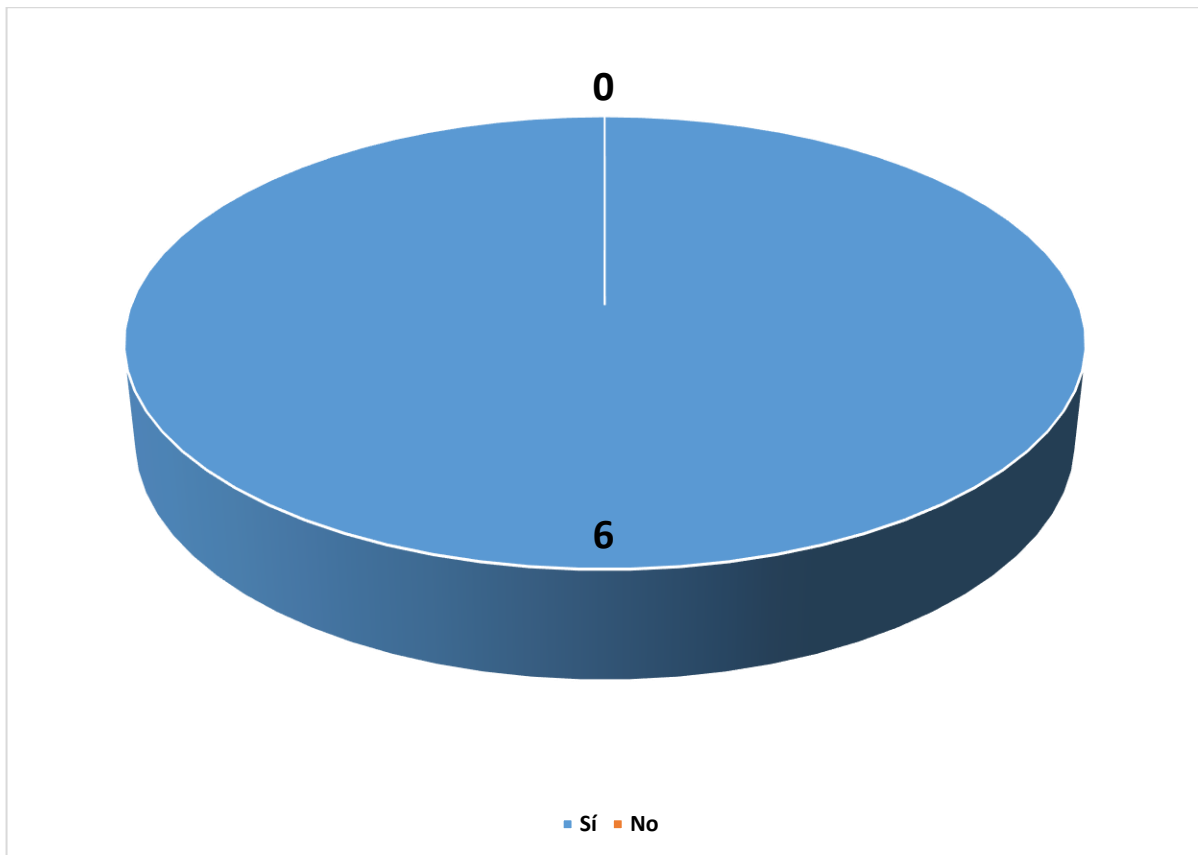
Fuente: Elaboración propia.

La figura mostrada anteriormente se elabora con base en los datos obtenidos de la encuesta, en la cual se busca determinar si dentro del Departamento de Marítimo de la región de Centroamérica y Suramérica de la empresa Kuehne + Nagel existe en la actualidad una PMO o bien algún departamento, el cual cumpla con un rol similar dentro de la gestión de proyectos.

Tal y como se muestra en la figura anterior, las seis personas encuestadas mencionan que en la actualidad no existe una PMO o un departamento encargado de ejecutar los

proyectos. Acá se demuestra que hay una carencia de un ente superior, el cual brinde ayuda en los proyectos. Asimismo, según los resultados de la encuesta, no hay departamento de proyectos en la estructura organizacional, esto es algo que también se puede evidenciar en el capítulo II (ver Figura 1 y Figura 2).

Figura 14 Necesidad de una PMO según el censo encuestado durante el cuarto trimestre de 2021



Fuente: Elaboración propia.

La figura mostrada anteriormente se elabora con base en los datos obtenidos de la encuesta, en la cual se trata de conocer la opinión de si consideran necesario la creación de una PMO dentro del Departamento. En respuesta, la totalidad de los encuestados afirman que en la actualidad hay una necesidad de crear una PMO para el Departamento.

Por tanto, se observa cómo la totalidad del equipo concuerda con que existe la necesidad de la creación de una PMO. Este es el tema fundamental y lo que busca cubrir la investigación, es decir, la creación de esa PMO que llegue a soportar al equipo. Por ende, se

determina que una PMO dentro del Departamento es fundamental para lograr una mejora en la gestión de los proyectos.

A su vez, este tema va de la mano con la variable anterior, ya que, al haber una falta de conocimiento, el equipo reconoce la carencia, pero al día de hoy no cuentan con las herramientas necesarias para tomar la iniciativa y buscarle solvencia a esa necesidad.

Revisión documental

En esta sección, se desarrolla un análisis de la segunda variable, de manera que se otorga una perspectiva teórica a los resultados presentados.

En primer lugar, “con la implementación de una PMO, las empresas pueden mejorar la eficiencia de sus procesos, minimizar riesgos en los proyectos y conseguir beneficios económicos en el flujo de caja de la organización” (Sierra, 2017, p. 37). Por tanto, contar con una PMO o un departamento encargado de proyectos es vital hoy en día para asegurar el éxito en la gestión de estos. En la actualidad, se aprecia que hay una carencia de dicha gestión, por lo cual muchas veces los proyectos no resultan de la manera en que se esperan, ya que la información que se tiene no es completamente verídica.

De igual forma, al contar con una PMO dentro de la estructura organizacional, la alta gerencia puede tener a su alcance cualquier información relacionada con los proyectos elaborados por el Departamento. De modo que se encuentre la información en un lugar centralizado, lo cual también beneficia en la toma de decisiones.

Análisis e interpretación de resultados de la tercera variable:

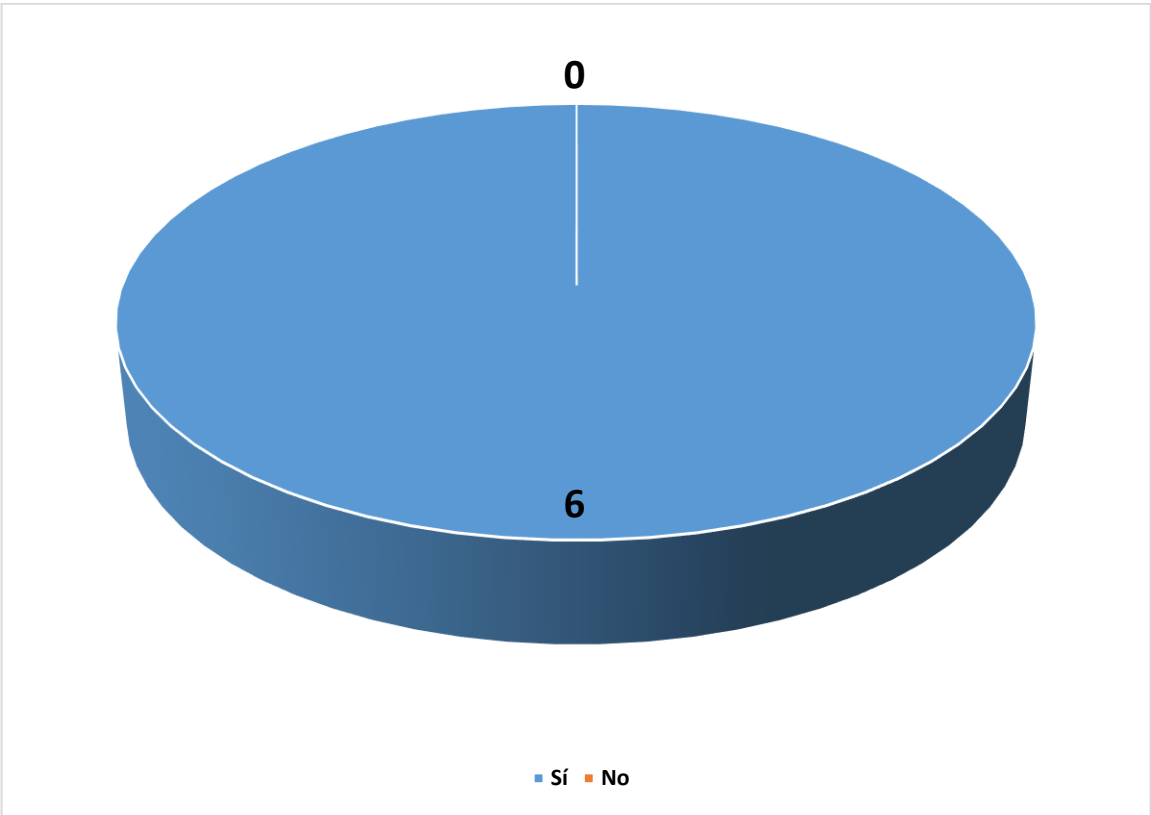
Lineamientos y estandarizaciones

En esta parte, se muestran los resultados obtenidos luego de la aplicación de los instrumentos. En esta ocasión, se detallan los pertinentes a la tercera variable de estudio, la cual hace referencia a los lineamientos que son seguidos por el Departamento durante la gestión de proyectos y sobre las estandarizaciones existentes, estos anteriormente descritos son evaluados por medio del cuestionario.

Resultados del cuestionario

Se continúa con los resultados obtenidos luego de la aplicación del cuestionario dentro del equipo de proyectos de la región.

Figura 15 Uso de herramientas para el manejo de proyectos según el censo encuestado durante el cuarto trimestre de 2021

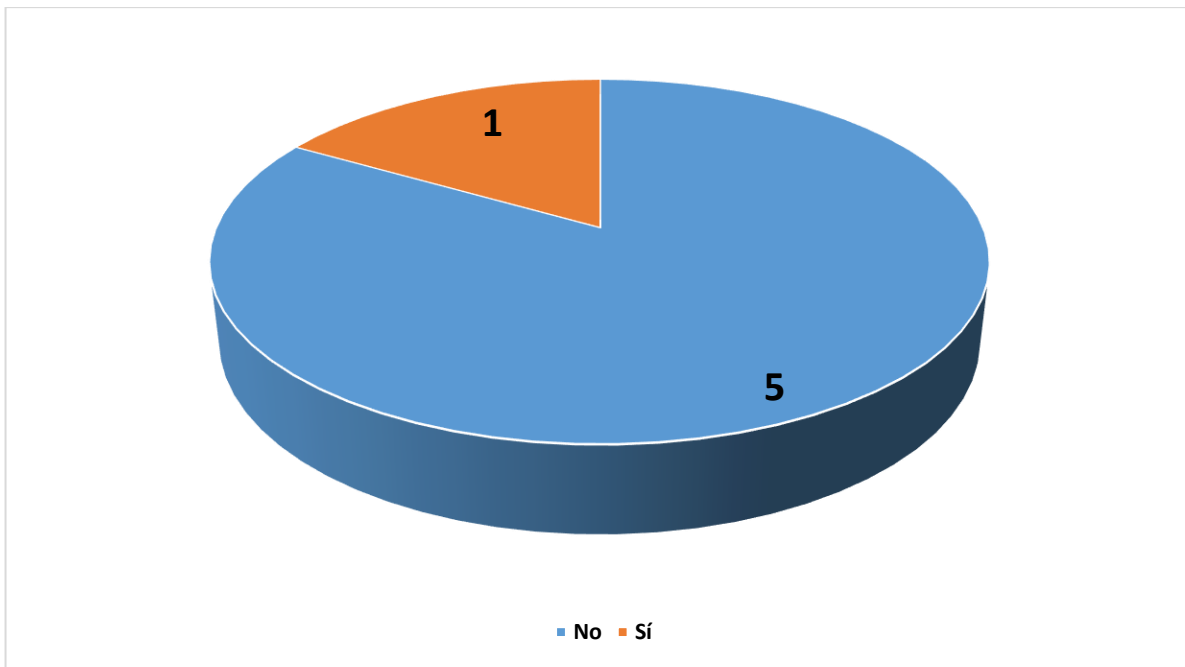


Fuente: Elaboración propia.

La figura mostrada anteriormente se elabora con base en los datos obtenidos de la encuesta, en la cual se intenta conocer si la compañía cuenta actualmente con herramientas aptas para la gestión de proyectos y si hace el uso correcto de estas.

Según los resultados anteriores, un 100 % que equivale a los seis encuestados, en este caso, la totalidad de los encuestados, afirma que sí hay herramientas adecuadas para la gestión de proyectos y que sí se hacen uso de estas. El uso de buenas herramientas facilita la labor de gestión de proyectos. Conocer estas respuestas trae varios beneficios, ya que con base en esto es que la nueva PMO por implementar establecerá su foco de atención.

Figura 16 Existencia de documentación estandarizada según el censo encuestado durante el cuarto trimestre de 2021

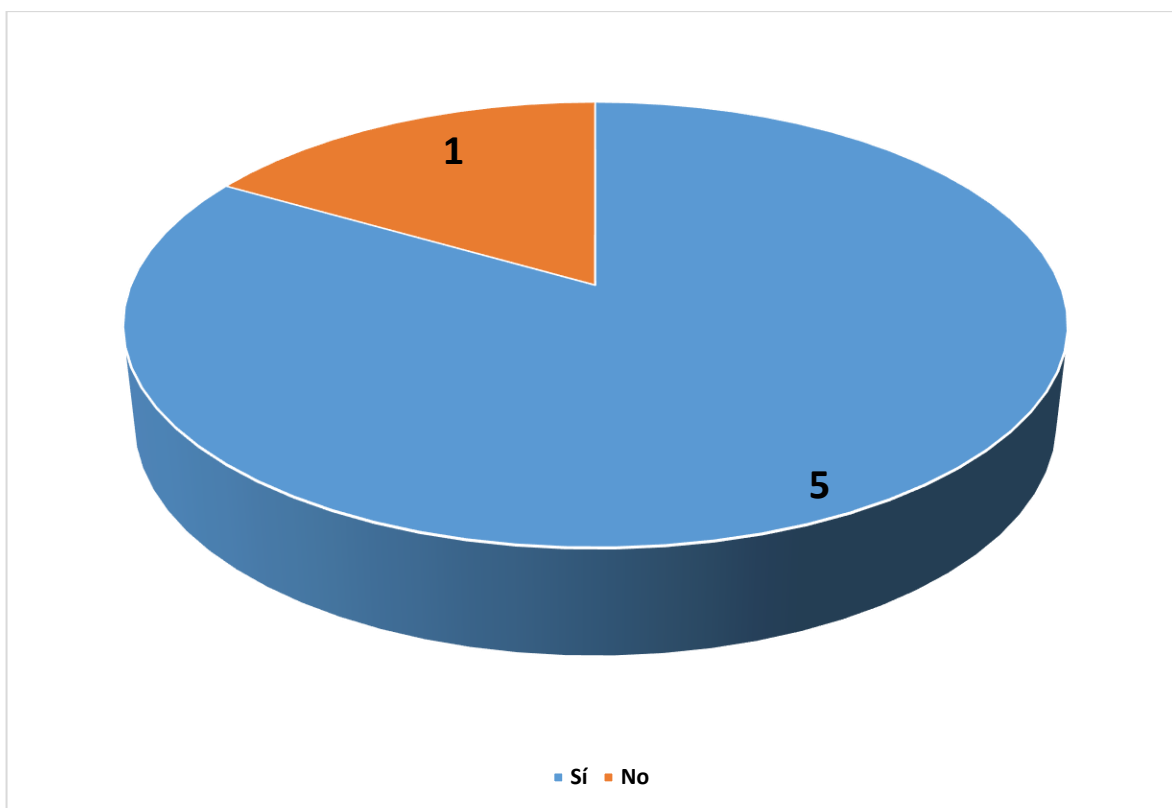


Fuente: Elaboración propia

La figura mostrada anteriormente se elabora con base en los datos obtenidos de la encuesta, en la cual se intenta conocer si la documentación que se maneja en los proyectos se encuentra estandarizada. Tal y como lo representa el gráfico mostrado anteriormente, la mayoría menciona que la documentación no se encuentra estandarizada, es decir, un total de cinco personas para un 83 % de los encuestados. Mientras tanto, una persona encuestada aduce que sí, lo cual representa apenas un 17 %.

Pareciera observarse que hay una falta de documentación estandarizada, por tanto, el hecho de estandarizarla trae consigo varios beneficios, entre ellos: mejoras en la productividad; se evitan reprocesos, ya que se cuenta previamente con lo necesitado y esto genera satisfacción al cliente, lo que anda buscando el Departamento de Marítimo con la implementación de la PMO. Conocer estas respuestas trae varios beneficios, ya que con base en esto es que la nueva PMO por implementar establecerá su foco de atención.

Figura 17 Existencia de lineamientos establecidos según el censo encuestado durante el cuarto trimestre de 2021



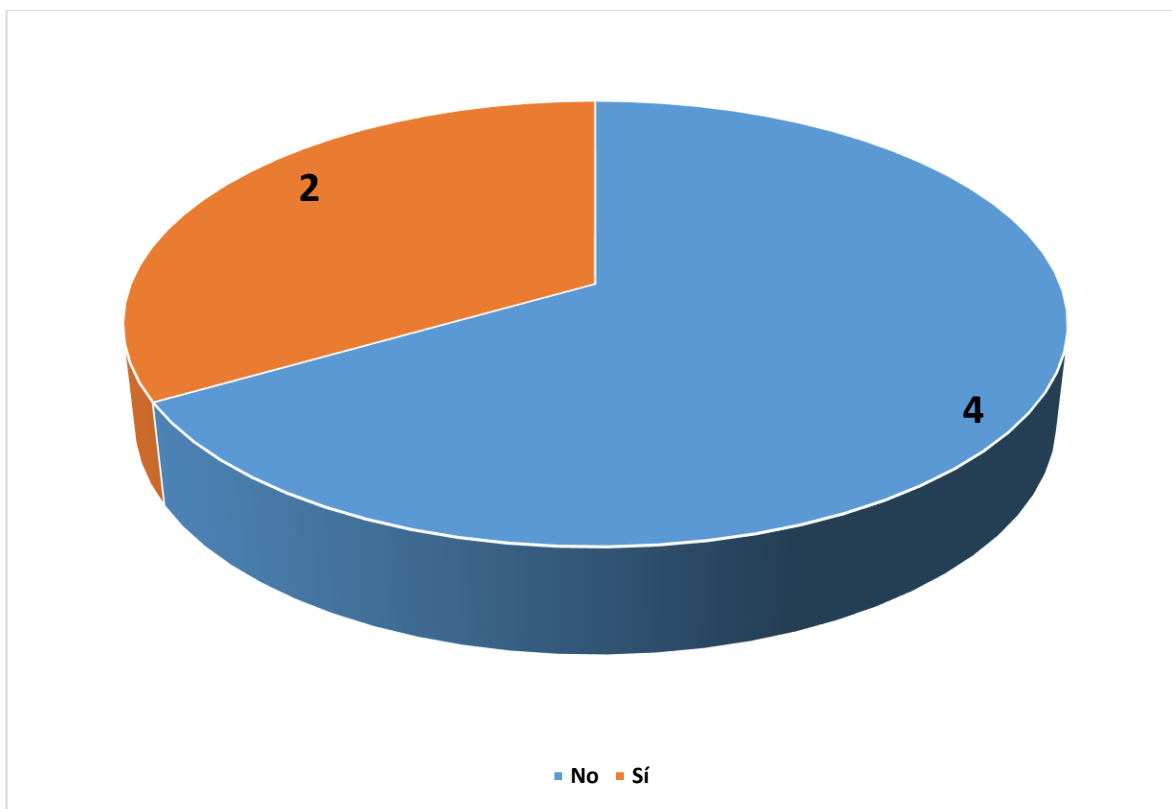
Fuente: Elaboración propia.

La figura mostrada anteriormente se elabora con base en los datos obtenidos de la encuesta, en la cual se busca saber si hay algún tipo de lineamientos y si estos se encuentran estandarizados con respecto a la gestión de los proyectos llevados a cabo por el Departamento. Tal y como lo representa el gráfico mostrado anteriormente, la mayoría menciona que los lineamientos se encuentran estandarizados, es decir, un total de cinco de los encuestados. Mientras tanto, uno indica que no.

Si se observa la figura anterior, el 17 % indica una respuesta negativa y esto hace alusión a una persona encuestada. El tener los lineamientos claros genera los mismos beneficios que la documentación estandarizada; al tratarse de un equipo ya bastante consolidado y que lleva varios años trabajando en conjunto, estos sí manejan lineamientos ya establecidos de cómo ir ejecutando cada fase del proyecto. Conocer estas respuestas trae

varios beneficios, ya que basado en esto, es que la nueva PMO por implementar establecerá su foco de atención.

Figura 18 Existencia de entregables establecidos según el censo encuestado durante el cuarto trimestre de 2021



Fuente: Elaboración propia.

La figura mostrada anteriormente se elabora con base en los datos obtenidos de la encuesta, en la cual se intenta conocer si los entregables que realiza el equipo de proyectos al jefe regional del departamento mantienen un formato estándar en el momento de su entrega o bien si este cuenta con variaciones.

Tal y como lo representa el gráfico mostrado anteriormente, la mayoría menciona que los entregables no mantienen un formato estandarizado, es decir, un total de cuatro personas encuestadas, lo cual representa un 83 %. Mientras tanto, dos colaboradores indican que sí se cuenta con los entregables estandarizados.

Este tema es de importancia para la elaboración de la propuesta final porque contar con entregables previamente establecidos trae consigo varios beneficios, lo cual es un aspecto

al cual la PMO por proponer puede hacer frente y generar valor mediante la definición de entregables claros, prácticos y estandarizados.

Revisión documental

En esta sección, se desarrolla un análisis de la tercera variable, pues se les otorga una perspectiva teórica a los resultados presentados. A su vez, contar con lineamientos establecidos y realizar todas las estandarizaciones posibles es de gran ayuda para la gestión de los proyectos, esto porque el equipo ya tiene una idea clara de qué es lo que debe hacer y, por ende, debe haber bastante claridad en esos temas.

“La PMO permite tener programas de trabajo estructurado, planes y plantillas aplicables a todos los proyectos” (Sierra, 2017, p. 37). Según lo indica el autor anterior, una PMO es de gran apoyo para lograr que dentro del Departamento se cuente con los lineamientos y la documentación necesarios y que sea aplicable para todos los proyectos que se lleguen a realizar por el Departamento. La ventaja que se presenta es que dentro del Departamento hay mucha similitud en relación con los proyectos desarrollados, razón por la cual la adaptación a la estandarización y a los lineamientos fijos va a ser bastante buena.

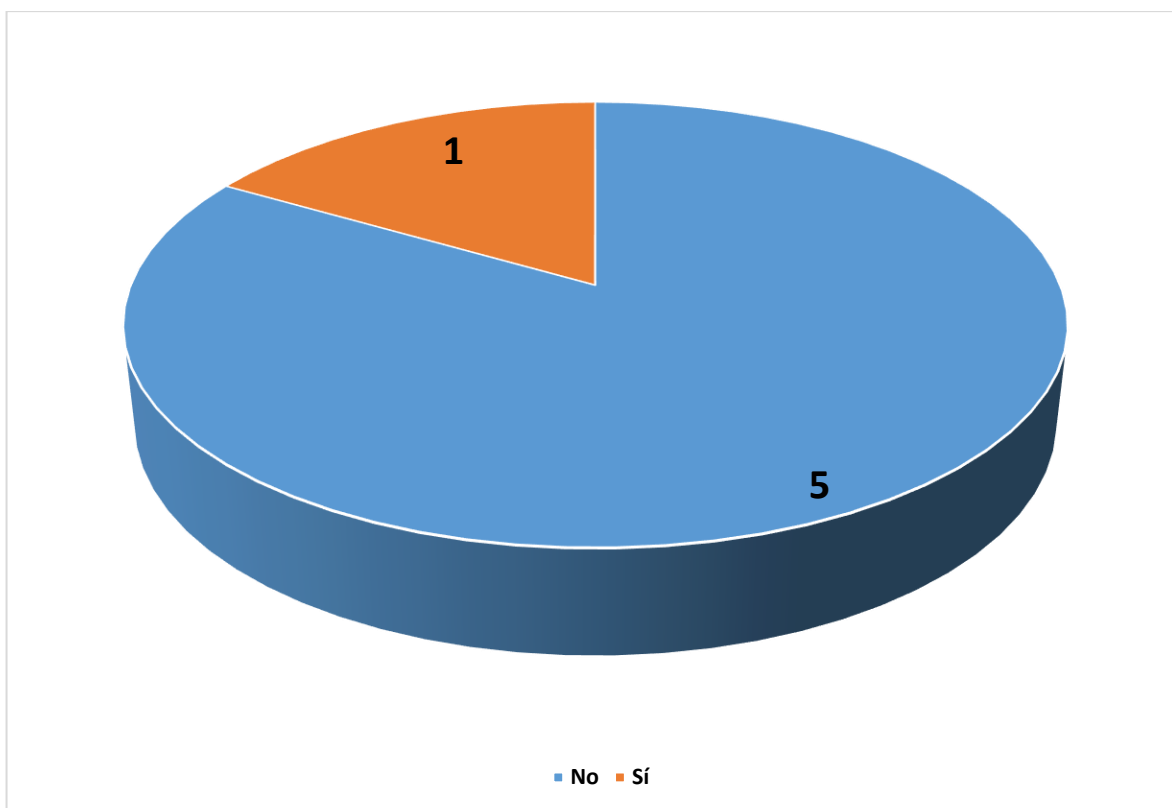
Análisis e interpretación de resultados de la cuarta variable: Funciones y alcance

En esta parte, se muestran los resultados obtenidos luego de la aplicación de los instrumentos. En esta ocasión, se detallan los pertinentes a la primera variable de estudio y son evaluados por medio del cuestionario.

Resultados del cuestionario

Se continúa con los resultados obtenidos luego de la aplicación de cuestionario dentro del equipo de proyectos de la región.

Figura 19 Capacitaciones recibidas según el censo encuestado durante el cuarto trimestre de 2021



Fuente: Elaboración propia.

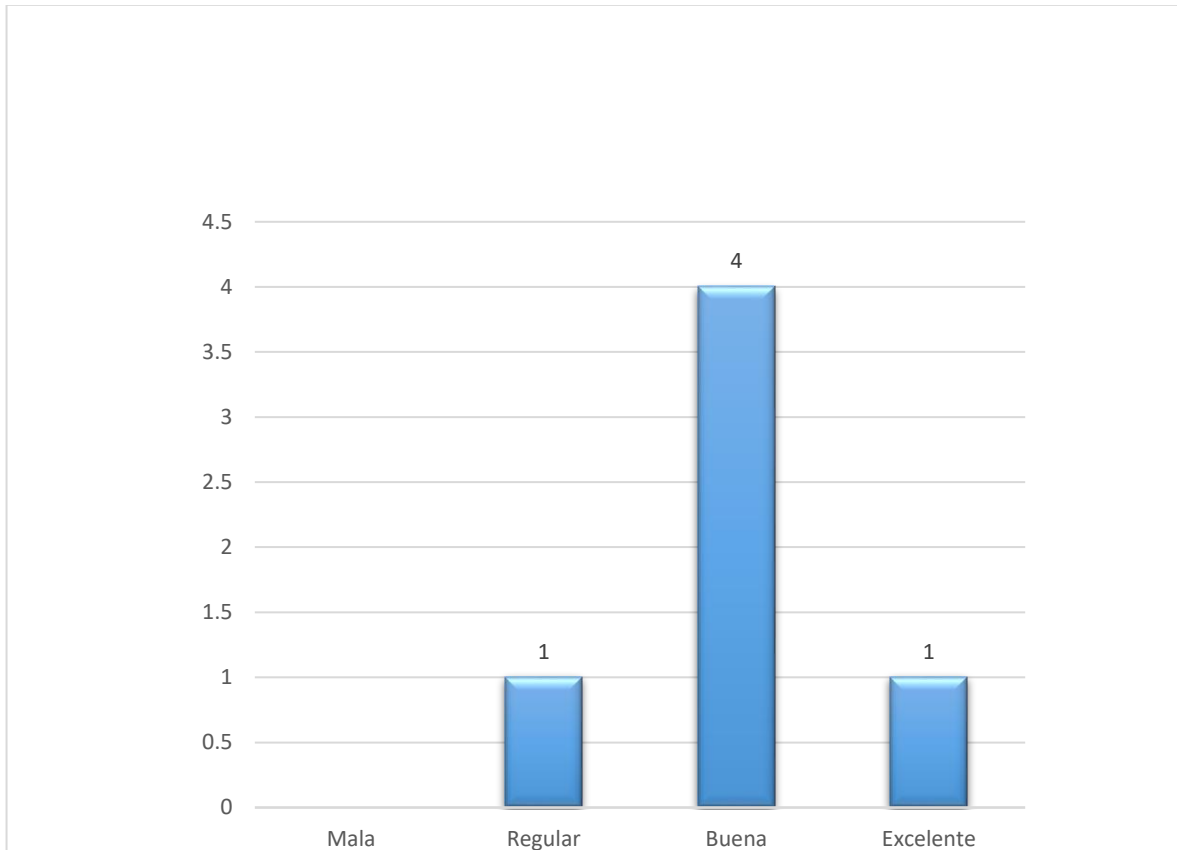
La figura mostrada anteriormente se elabora con base en los datos obtenidos de la encuesta, en la cual se muestra si los encuestados han recibido entrenamientos o capacitaciones relacionados con la gestión de proyectos, o bien con terminología clave para la ejecución exitosa de los proyectos llevados a cabo por el Departamento.

Por un lado, uno de los encuestados indica que la compañía sí los ha capacitado adecuadamente para la gestión de proyectos. Por otro lado, cinco afirman no tener ningún tipo de entrenamiento o capacitación para gestionar proyectos. Como lo representa la figura mostrada anteriormente, la mayoría concuerda con que existe una falta de capacitaciones por parte del Departamento.

Al haber carencia de un ente superior en temas de proyectos, la transferencia de conocimiento se complica bastante. Al observar la Figura 2, se puede ver un encargado de

brindar entrenamientos; sin embargo, esta persona no tiene relación con el equipo de proyectos y los entrenamientos impartidos son basados en las funciones de los operadores.

Figura 20 Consideración de la calidad de los proyectos según el censo encuestado durante el cuarto trimestre de 2021



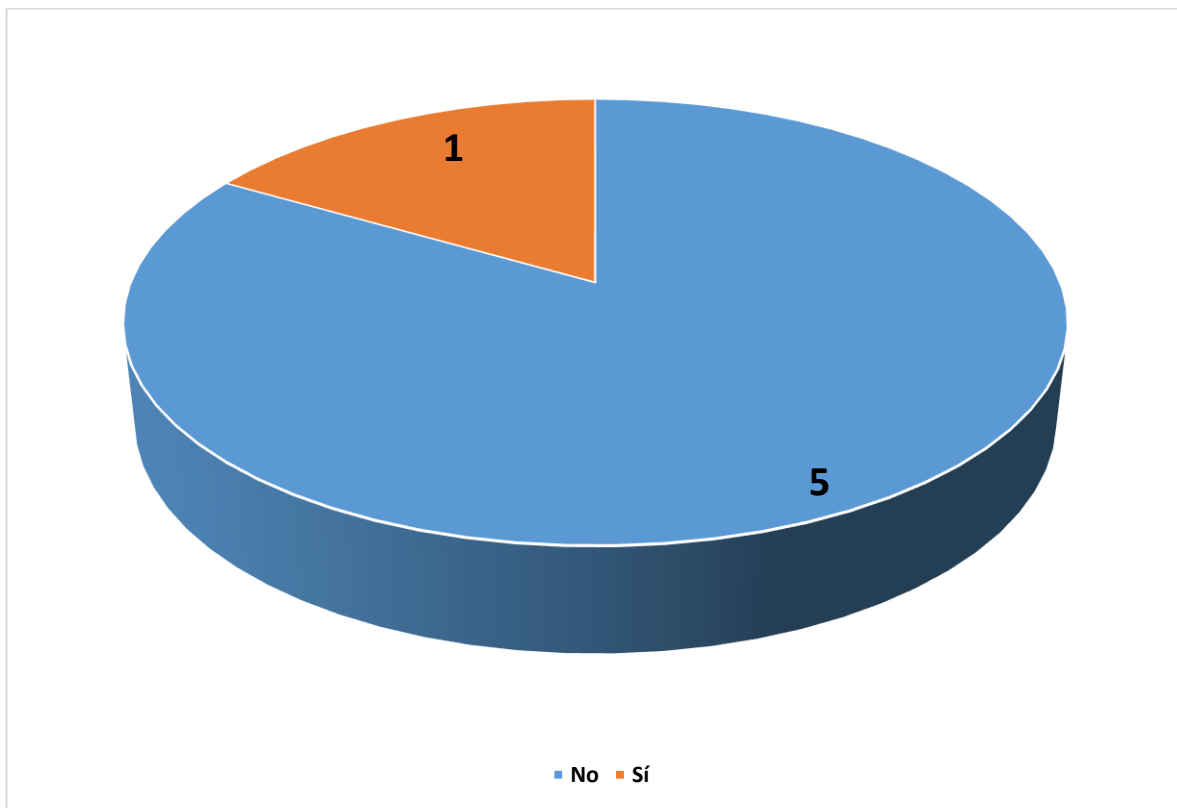
Fuente: Elaboración propia.

La figura mostrada anteriormente se elabora con base en los datos obtenidos de la encuesta, en la cual se intenta conocer la opinión con respecto a la calidad con la que se llevan a cabo y se entregan los proyectos.

Cuando se les pide evaluar la calidad de los proyectos, cuatro indican que es buena y uno menciona que es excelente, el otro participante la califica como regular. La calidad dentro de los proyectos en un factor clave, “un alto porcentaje de los proyectos aprobados y que inician su ejecución, son cancelados o fracasan, debido a que no cumplen con los estándares de calidad definidos o esperados por los interesados en dichos proyectos” (Latinpyme, 2021, párr. 3).

El foco principal de la empresa es el transporte internacional de carga y realizar los diversos procesos logísticos para hacer entrega de la carga al cliente. De ahí surge la importancia de contar con proyectos de calidad y que cumplan con todos los estándares. En este mercado, la satisfacción del cliente es lo primordial sin dejar de lado la competencia con la que se cuenta.

Figura 21 Distribución de lecciones aprendidas según el censo encuestado durante el cuarto trimestre de 2021

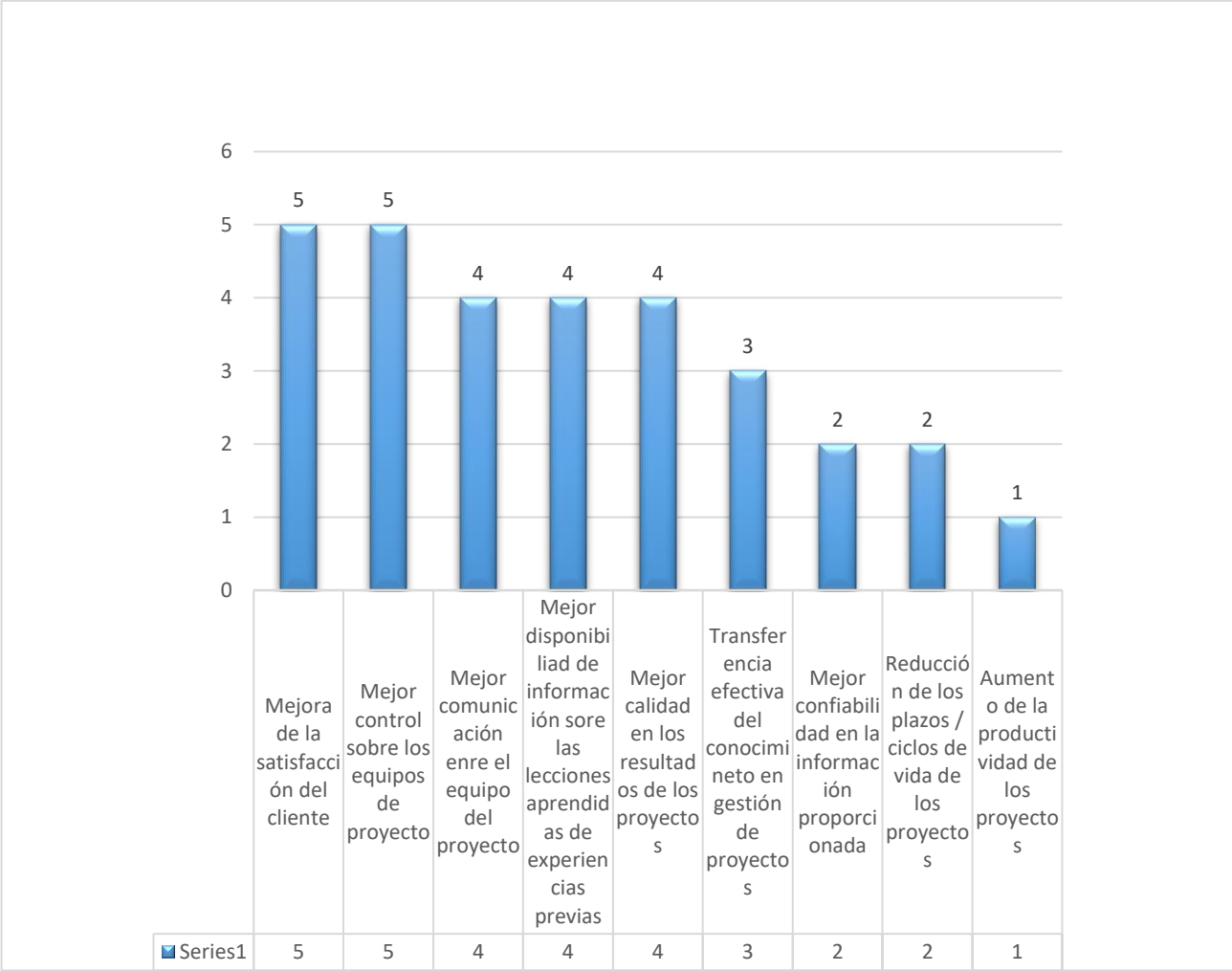


Fuente: Elaboración propia.

La figura mostrada anteriormente se elabora con base en los datos obtenidos de la encuesta, en la cual se intenta conocer si al finalizar los proyectos, se recopilan las lecciones aprendidas y, lo más importante, si estas son compartidas con el equipo y si se encuentran a disposición de ser consultadas en el momento que sea necesario. En respuesta, uno de los encuestados indica que las lecciones aprendidas sí son compartidas. Por el contrario, cinco afirman no tener ningún tipo de conocimiento con respecto a estas.

Al observar la figura anterior, se evidencia cómo esas “buenas prácticas”, como lo es compartir las lecciones aprendidas durante el proyecto, no se comparten con el equipo de proyectos y estos ponen en duda si al finalizar cada proyecto son apuntadas las lecciones brindadas. Este ítem también va muy de la mano con la carencia de esa PMO, la cual llegue a implementar el uso de las buenas prácticas que son brindadas por el PMI.

Figura 22 Beneficios esperados de la PMO según el censo encuestado durante el cuarto trimestre de 2021



Fuente: Elaboración propia.

La figura mostrada anteriormente se elabora con base en los datos obtenidos de la encuesta, en la cual se intenta conocer cuáles son las expectativas esperadas para el PMO por parte del equipo de proyectos.

Se puede observar cómo predomina la satisfacción del cliente y el control del equipo de proyecto como expectativas principales, estas fueron seleccionadas como las más importantes por parte de los encuestados, seguidamente la comunicación, las lecciones aprendidas y la calidad es el segundo tema de relevancia y seguido de este, la transferencia de conocimiento. Estas son las expectativas fundamentales que debe cubrir la PMO propuesta luego de esta investigación.

Por último y no menos importante, la PMO por implementar debe trabajar sobre la confiabilidad de la información suministrada, buscar reducir plazos y aumentar la productividad, esto en un segundo plano. Dichas acciones de igual manera fueron seleccionadas por los encuestados, pero son determinadas como no tan importantes.

Al inicio de la investigación, se detalla que en la actualidad el Departamento de Marítimo de la región de Centroamérica y Suramérica cuenta con el objetivo primordial de mejorar la experiencia del cliente y convertirse en la mejor compañía para hacer negocios logísticos dentro de la región en el ámbito del transporte de carga por vía marítima.

Ligado a esto, se observa cómo los mismos integrantes del equipo de proyectos ya cuentan con esa mentalidad de buscar mejorar la satisfacción del cliente y se observa que este es el beneficio más esperado. En esta misma posición de importancia, destacan el mantener el control sobre el equipo de proyectos, esto va de la mano con la transferencia de conocimiento que esta puede brindar, ya que muchas veces el gerente regional pierde el control sobre el equipo y es porque estos entran en un caos en el momento que algo no surge tan cual lo planearon.

Revisión documental

En esta sección, se desarrolla un análisis de la cuarta variable, para lo cual se otorga una perspectiva teórica a los resultados presentados. Además, para establecer las funciones y el alcance de la PMO, primero se deben analizar las necesidades del Departamento y conocer el objetivo estratégico de este para que la PMO vaya acorde. Lo descrito anteriormente debe ir de la mano, ya que esta oficina de gestión de proyectos es la encargada de desarrollar los proyectos teniendo el objetivo del negocio claro.

Con una PMO bien alineada, se puede: “gestionar la dirección centralizada y coordinada de los proyectos, desarrollar indicadores claves, reportes y brindar apoyo metodológico a los profesionales” (Sierra, 2017, p. 33).

Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones

Conclusiones

En esta parte del trabajo de investigación, se detallan las conclusiones, estas son dadas por el investigador basado en los resultados obtenidos por los instrumentos aplicados, los cuales hacen posible la recolección de la información.

En primera instancia, se procede a desarrollar las conclusiones pertinentes a los datos generales, ítems del cuestionario que no están ligados a ninguna variable de la investigación. Posterior a esto, se muestran las conclusiones pertinentes a cada variable de la investigación.

Para finalizar, se plantean unas conclusiones generales, un enfoque general basado en las conclusiones previas de las variables. Luego de finalizar con las conclusiones, estas se utilizan para generar las recomendaciones de la investigación.

Conclusiones de los datos generales

Las primeras conclusiones presentadas se refieren a información general, la cual no se encuentra relacionada con las variables de estudio.

- Se concluye que todos los encuestados tienen largo recorrido dentro de la empresa, pues el que menos tiempo tiene es tres años. Todos estos también cuentan con estabilidad en el puesto actual en el que desempeñan funciones de directores de proyectos.
- Dado a los tiempos mostrados en el análisis de los resultados, se concluye que el equipo se encuentra en total capacidad de realizar sus funciones de forma exitosa, pues debido a su larga trayectoria, el margen de error de estos debe ser bastante reducido. Sumado a esto, al identificar largos periodos de ser parte de la compañía y contar con una experiencia bastante relevante en su puesto actual, se puede concluir que estos se mantienen bien capacitados, por lo cual el margen de error que pueden cometer es bastante bajo.

Conclusiones de la primera variable: Conocimiento de los directores de proyectos

Las conclusiones presentadas en este apartado son las que tiene relevancia con la primera variable de estudio de la investigación, dichas conclusiones se enlistan de la siguiente manera:

- No es un departamento cuyo foco principal sea la ejecución de proyectos. Por el contrario, este equipo la mayor parte del tiempo se dedica a soportar las operaciones. En el momento que surgen los proyectos, estos toman el rol de gerentes de proyectos, por lo cual el manejo de conceptos técnicos es limitado, por consecuente, también su aplicación.
- En las conclusiones generales, se observa cómo la totalidad del equipo cuenta con gran trayectoria dentro de la compañía y el Departamento, con buen manejo técnico de las operaciones; sin embargo, al no tener relación previa con la gestión de proyectos, su experiencia en estos aspectos recién viene empezando. La experiencia en gestión de proyectos se define como: “el tiempo dedicado a planificar, liderar, dirigir y gestionar proyectos” (Wrike, 2021, párr. 3). De modo que la planificación, el liderazgo y la dirección de los proyectos queda a cargo del jefe regional y al equipo de proyectos le queda nada más su gestión, de ahí se justifica la poca experiencia.
- Indeterminadamente del tiempo que lleve el Departamento haciendo uso de la gestión de proyectos, se concluye que en los colaboradores del equipo no hay iniciativa para obtener conocimiento en gestión de proyectos y obtener algún tipo de certificación que los respalde, motivo por el cual no avanzan en la gestión de los proyectos. De igual forma, se puede concluir que hay poco interés por parte de la compañía en capacitar a estos colaboradores o bien en incentivarlos a buscar una u otra capacitación o certificación.

Conclusiones de la segunda variable: Estructura organizacional

Las conclusiones presentadas en este apartado son las que tiene relevancia con la segunda variable de estudio de la investigación, dichas conclusiones se enlistan de la siguiente manera:

- El Departamento de Marítimo de la región viene atravesando varios procesos de mejora de la mano del departamento de CARE, pero hasta el momento, dentro de la estructura organizacional de la región, no se logra apreciar un departamento o equipo que encabece y apoye en la gestión de proyectos. No obstante, dicho Departamento es el cual ha incentivado la implementación de proyectos dentro de él.
- Luego de analizar los resultados obtenidos por los encuestados, se llega a la conclusión de que todo el equipo sabe qué es una PMO, los beneficios que esta puede traer y, lo más importante, se concuerda con la necesidad de esta dentro del Departamento de la región. Contar con una PMO dentro de la estructura organizacional marca diferencia en los proyectos exitosos.
- Se puede concluir que, en la actualidad, el Departamento de Marítimo trata de trabajar bajo la gestión de proyectos y busca la profesionalización en estos. No contar con una estructura organizacional especializada hace que esta labor sea más complicada, debido a que los proyectos cada día presentan mayores exigencias y los colaboradores de igual forma se van adaptando a estas de la manera en que lo crean correcto, a raíz de la carencia de un ente superior previamente determinado.

Conclusiones de la tercera variable: Lineamientos y estandarizaciones

Las conclusiones presentadas en este apartado son las que tiene relevancia con la tercera variable de estudio de la investigación, dichas conclusiones se enlistan de la siguiente manera:

- Según los datos obtenidos luego de la encuesta y las diversas observaciones, se llega a la conclusión de que la empresa carece de documentación estandarizada, ya que indica que los entregables que se hacen de los proyectos no siempre mantienen el mismo formato y lo ajustan a su manera. Según Piña (2011), “la documentación de una empresa representa su capital intelectual, es decir el “saber hacer” que se ha adquirido con la experiencia” (párr. 1).
- No se cuenta con un lugar centralizado específicamente para encontrar los documentos de los proyectos, ya que estos son subidos en páginas web de la empresa y por cada proyecto generan una página. En algunas ocasiones, la documentación está incompleta y no se cuenta con una página principal que conecte con las diversas páginas. En muchas ocasiones, las empresas no le brindan importancia a la centralización de información, documentos o datos, “han ido creciendo de manera desordenada, utilizando nuevas soluciones de software según lo necesitaban, hasta encontrar que llegan a un punto en el que no todos los datos pueden converger en un solo lugar” (García, 2020, párr. 1).
- Los documentos no se encuentran estandarizados, pero algunos lineamientos sí lo están. Durante la observación de ejecución de un proyecto de implementación de un nuevo sistema, se evidencia cómo siguen el lineamiento de leer los manuales acerca del nuevo funcionamiento, utilizar el sistema de prueba para ver si los comportamientos son los esperados y en caso de que no, esto se reporta para que sea resuelto.

Conclusiones de la cuarta variable: Funciones y alcance

Las conclusiones presentadas en este apartado son las que tienen relevancia con la cuarta variable de estudio de la investigación, dichas conclusiones se enlistan de la siguiente manera:

- Al haber una carencia de un ente superior en la gestión de proyectos que fomente las buenas prácticas, los encuestados afirman no haber recibido algún tipo de

capacitación para gestionar los proyectos. Por medio de la observación, se aprecia que el gerente regional es el único que cuenta con alguna capacitación.

- Se concluye que las lecciones aprendidas en algunos proyectos sí se apuntan, pero en otros, no; la carencia de un lugar adecuado para centralizar la documentación hace que estas no tengan la visibilidad total. Con los resultados de la encuesta y luego de analizar también las diferentes observaciones, solo el gerente regional es quien tiene conocimiento de las lecciones aprendidas y que estas son subidas en la página. Sin embargo, no se comparte la ubicación de dónde fueron guardadas con el equipo.
- Al inicio de la investigación, se detalla el objetivo del Departamento y luego de aplicar los instrumentos, se concluye que los integrantes del equipo de proyectos tienen muy claro el objetivo estratégico del Departamento y, por ende, buscan alinear una PMO que vaya de la mano de este. Según Dominguez (2007), “la mejora en la alineación de los proyectos con los objetivos estratégicos, mejora en la calidad de los entregables, mejora en la precisión de los tiempos y costos estimados, mejora en la gestión de los recursos y las personas” (p. 2). Se puede observar cómo el autor anterior denota la importancia de contar con la PMO bien alineada.

Conclusiones generales

En este último apartado, se muestran las conclusiones generales del trabajo de investigación.

- Finalmente, se concluye que el Departamento de Marítimo de Kuehne + Nagel no se encuentra apto en estos momentos para realizar una gestión de proyectos tal cual indica las buenas prácticas brindadas por el PMI. Además, la falta de conocimiento es un factor determinante en esta situación.
- Se concluye que la estructura organizacional existente actual no es la más adecuada para hacer una correcta gestión de proyectos, lo cual no ha permitido que el Departamento mejore su experiencia con los proyectos. Debido a esto, en algunos proyectos no se realizan bien los cálculos estimados y no se cumple con lo indicado,

de manera que toma más tiempo en entrega por reprocesos, lo cual causa que los costos aumenten y no se logre cumplir con las fechas de lanzamiento ya establecidas.

- Existe la necesidad de implementar una PMO dentro del Departamento, la cual cubra todas las expectativas esperadas mencionadas en la Figura 22. Esta necesidad es reconocida por parte del equipo; no obstante, como existe una falta de conocimiento, no ha habido una iniciativa ni por parte de la compañía ni de los integrantes del equipo, ya que se desconoce por completo cómo realizar su creación y todo lo que esto conlleva.

Recomendaciones

En esta parte del trabajo de investigación, se detallan las recomendaciones, las cuales son dadas por el investigador basado en las conclusiones detalladas en el capítulo anterior.

En primera instancia, se procede a desarrollar las recomendaciones pertinentes a los datos generales, ítems del cuestionario que no están ligados a ninguna variable de la investigación. Posterior a esto, se muestran las recomendaciones pertinentes a cada variable de la investigación, para lo cual se presenta un formato similar al que se aplicó para las conclusiones.

Como se sigue el formato previamente establecido, al finalizar las recomendaciones dadas para los datos generales y por cada variable, se procede a realizar unas recomendaciones generales, en las cuales se alude a todas las variables de la investigación.

Todas las recomendaciones que se detallan tanto en general como por variable y las recomendaciones generales se utilizan como estructura fundamental para la generación de la propuesta final del trabajo, la cual representa la generación de una PMO.

Es importante recalcar que las recomendaciones presentadas se deben seguir en el orden que se brindan, esto para seguir con el orden cronológico y que al final se logre cumplir con éxito a cabalidad.

Recomendaciones de los datos generales

Las primeras recomendaciones presentadas hacen referencia a la información general, la cual no se encuentra relacionada con las variables de estudio.

- La información obtenida en los datos generales tiene muy poca relevancia para el objetivo de la presente investigación. Dicha información presenta la experiencia del equipo dentro de la compañía y dentro del Departamento. En dichos datos, se puede apreciar que tienen buen recorrido en ambos, por lo cual, la recomendación brindada para este caso es seguir con esa continuidad que ya se trae y aprovechar que se cuenta con bastante tiempo juntos, pues ya se conocen las fortalezas de cada uno, lo cual se puede explotar de una buena manera en el momento de realizar alguna distribución de funciones.
- Al poseer tantos años en su mismo puesto, se recomienda hacer una evaluación interna con la cual se midan los resultados que han sido dados por estos con la finalidad de analizar si es beneficioso que se cuente con tanto tiempo en su puesto o bien, si es necesario hacer algún movimiento en busca de un personal, cuyas habilidades se adhieran mejor y se brinde mejores resultados al Departamento.

Recomendaciones de la primera variable: Conocimiento de los directores de proyectos

Las recomendaciones presentadas en este apartado son las que tiene relevancia con la primera variable de estudio de la investigación, dichas recomendaciones se enlistan de la siguiente manera:

- Como recomendación para este objetivo, se propone la programación de diversos cursos o entrenamientos para el equipo de proyectos en las metodologías aprobadas con el PMI. Esto de paso también ayuda para crear conocimiento en otros aspectos de proyectos que van ligados de la mano a las metodologías.

- Si los entrenamientos no son una recomendación fiable, también se propone optar por un proceso de cambio de personal y empezar a realizar contrataciones de personas que cumplan mejor con los requisitos mínimos. En este caso, el manejo de metodologías y conceptos básicos, así como buscar personal que cuente con experiencia previa en puestos similares.
- Ofrecer algún tipo de incentivo, los cuales pueden comprender: hacerle la asignación de alguna labor que necesite un mayor grado de entendimiento por la cual este trabajador se sienta retado y se motive, algún bono económico, hacer alguna mención pública al logro obtenido o bien, ofrecer algún tipo de beca de estudio para aquel colaborador que demuestra haber obtenido conocimiento en la gestión de proyectos, ya sea con un certificado de cumplimiento de un curso o como plus el resultado positivo a la aplicación de una certificación en cualquier ámbito de la gestión de proyectos y que sea aprobada por el PMI.

Recomendaciones de la segunda variable: Estructura organizacional

Las recomendaciones presentadas en este apartado son las que tiene relevancia con la segunda variable de estudio de la investigación, dichas recomendaciones se enlistan de la siguiente manera:

- Rediseñar la estructura organizacional actual del Departamento de Marítimo mediante la creación de una oficina de gestión de proyectos, ya que no se cuenta con una PMO entonces contemplarla. También hacer la reestructuración de roles entre la gerencia regional para que el gerente regional de proyectos no forme parte del equipo de operaciones, esto con la finalidad de que este se encargue de lleno de los proyectos.
- Establecer los roles para el gerente regional, con el fin de que la ejecución de estos sea de la mejor manera y que se pueda medir el cumplimiento de los objetivos planteados dentro del Departamento, basados en las habilidades y capacidades con las que esta cuenta.
- Por política de la empresa, inicialmente se ofrecen las oportunidades laborales en el ámbito interno, razón por la cual se recomienda realizar un buen filtro para hacer la

selección del director de la PMO, esto se puede medir mediante la ejecución de algunos casos prácticos en los cuales el interesado sea capaz de demostrar sus habilidades y ser acreedor del nuevo puesto vacante.

- Establecer los roles para el equipo de proyectos, analizando las necesidades actuales del departamento y tomando en cuenta las habilidades que presenta cada uno de estos integrantes. Importante recalcar que se cuenta con un equipo de cinco directores de proyectos y uno más que es el encargado regional, con la finalidad de que la ejecución de estos sea de la mejor manera y que se pueda medir el cumplimiento de los objetivos planteados dentro del Departamento.

Recomendaciones de la tercera variable: Lineamientos y estandarizaciones

Las recomendaciones presentadas en este apartado son las que tiene relevancia con la tercera variable de estudio de la investigación, dichas recomendaciones se enlistan de la siguiente manera:

- Se recomienda la creación de plantillas que cuenten con toda la información necesaria y que se pueda aplicar en todos los proyectos ejecutados por el Departamento. Con esto, se asegura la estandarización de la parte documental y al estar estandarizado en caso de algún cambio o mejora, cualquier colaborador del equipo será capaz de llevarlo a cabo. Estas plantillas deben ser propuestas por la PMO para que incluyan un lenguaje universal, entendible dentro del Departamento y acorde a los objetivos de este.
- La creación de una página centralizada, siempre actualizada y de fácil uso, en la cual se encuentre toda la documentación de los proyectos que serán ejecutados por el Departamento con la finalidad de que estos se encuentren al alcance de todos y no exista la posibilidad de que afirmen su inexistencia. Esta página también se recomienda que sea generada por la PMO, ya que, a partir de su implementación, esta será el repositorio de proyectos del Departamento.

- Fortalecer mediante entrenamientos o algún tipo de notificación para que el equipo de proyectos se mantenga siempre al tanto de los lineamientos que se deben seguir en los proyectos y también facilitar la curva de aprendizaje en caso de rotación de equipo, que es bastante usual en este tipo de compañías. La recomendación para la oficina de gestión de proyectos es generar presentaciones y entrenamientos en línea, en los cuales detallen los lineamientos a seguir para la gestión de los proyectos.

Recomendaciones de la cuarta variable: Funciones y alcance

Las recomendaciones presentadas en este apartado son las que tiene relevancia con la cuarta variable de estudio de la investigación, dichas recomendaciones se enlistan de la siguiente manera:

- La creación de una PMO y diseñar las funciones de todo el equipo involucrado para buscar el éxito en su gestión. Para hacer este diseño de funciones hay que tener en cuenta las habilidades que ya se sabe que posee el equipo de proyectos, así como buscar que estas funciones no se encuentren muy alejadas de lo que ellos puedan ofrecer.
- Reuniones mensuales entre el gerente regional y el equipo de proyectos para analizar si las funciones previamente establecidas se cumplen o bien, si se debe realizar algún tipo de modificaciones con el propósito de que se acerquen a los objetivos estratégicos de la compañía.
- Diseñar el alcance de la PMO, para realizar esto se debe contemplar los objetivos estratégicos de la compañía y del Departamento. Se recomienda tomar en consideración los datos obtenidos mediante la aplicación de la encuesta, en el cual los mismos integrantes del equipo de proyectos buscan que la PMO vaya según los objetivos departamentales, por lo cual es recomendable continuar con este plan.
- Revisión periódica para analizar si se consiguen los alcances establecidos con anterioridad, el objetivo primordial de la PMO es generar valor dentro de la

organización y que los proyectos tengan un impacto positivo y se profesionalicen cada día más. De ahí viene la recomendación de establecer métricas para evaluar el desempeño de la oficina de gestión de proyectos y realizar un análisis periódico de los resultados de las métricas obtenidas. Se recomienda hacer una revisión provisional durante los primeros seis meses del año para observar la situación actual y tomar acciones correctivas y luego a final del mismo año para tener un panorama claro de lo obtenido por esta.

Recomendaciones generales

En este último apartado, se muestran las recomendaciones generales del trabajo de investigación.

- Se recomienda la creación de material de entrenamiento y entrenamientos en línea, para los cuales los integrantes del equipo de gestión de proyectos del Departamento puedan tener fácil acceso a la información. Además, se recomienda ir poco a poco haciendo que estos entrenamientos en línea sean obligatorios. Empezar con un plan piloto, en el cual los gerentes de proyectos deban completar un entrenamiento en línea al menos en un rango de dos semanas laborales, esto incentiva el autoaprendizaje y puede resultar valioso en la obtención de alguna certificación.
- Se recomienda hacer una reestructuración del Departamento de Marítimo de la región de Centroamérica y Suramérica, contemplando la creación de una oficina de gestión de proyectos y desligando al director regional de proyectos del equipo regional de operaciones, para que, en el momento de realizar la implementación de la PMO, este gerente pueda contar con el tiempo suficiente y hacer que la implementación de esta sea exitosa.
- Una vez se tiene la PMO definida, se recomienda trabajar en la parametrización de lineamientos y buscar estandarizaciones de los documentos, función delegada al gerente regional de proyectos, quien es el que más dominio tiene de estos temas y, por tanto, el encargado. Además, posee gran experiencia en la parte de operaciones,

lo cual genera facilidad en el momento de establecer los lineamientos y determinar las estandarizaciones que se pueden realizar dentro del Departamento.

- Se recomienda seleccionar con cautela los beneficios y los alcances de la PMO, estos deben ir orientados a los objetivos del Departamento y a sus necesidades. La información suministrada por este trabajo es confiable, por lo cual sirve de guía para realizar un análisis acerca de que si los beneficios esperados y las funciones seleccionadas por el equipo de proyectos durante la realización de esta investigación se adaptan por completo a la realidad que se enfrenta el Departamento.

Capítulo VI: Propuesta

Según los datos obtenidos y analizados previamente durante esta investigación, se define que existe la necesidad de crear una oficina de gestión de proyectos para el Departamento de Marítimo de la región de Centroamérica y Suramérica.

Luego de dicha implementación, la gestión de proyectos dentro del Departamento se verá bastante beneficiada, ya que la creación se hace basada en las funciones esperadas por el equipo de proyecto. Esto garantiza una oficina de gestión de proyectos que mejor se ajusta a las necesidades.

A su vez, este diseño e implementación permite establecer metodologías en el Departamento, el cual permite una mejor asignación y uso de los recursos de los proyectos, como también contar con un mejor control de estos. El Departamento tiene como objetivo buscar la satisfacción del cliente, es por esto que gestionar y desarrollar los proyectos de una forma exitosa es de suma importancia para el equipo.

Descripción

Se conoce con anterioridad el estado actual previo a la investigación y ahora se conoce la otra variable una vez finalizada la investigación.

La gerencia de proyectos hoy en día es una forma muy útil de innovar, manejar y cumplir con los diversos objetivos del Departamento. De ahí surge la necesidad de una PMO que ayude a mejorar la gestión de los proyectos. La finalidad de esta es diseñar una oficina de gestión de proyectos para que esta pueda ser implementada dentro del Departamento de forma exitosa.

Al tener presente la situación actual y contar con la experiencia de realizar la investigación la PMO que se diseña, se ajusta específicamente a las necesidades que el Departamento y el equipo presentan en el momento de hacer el análisis.

Además, esta propuesta se convierte en un paso fundamental, pues a nivel general en la compañía no se cuenta con ninguna PMO. Por tanto, las recomendaciones e instrucciones dadas en esta investigación pueden ser replicadas con facilidad en algún otro Departamento de la región o bien compartir la idea con otras regiones y que este sirva de guía.

Objetivos de la propuesta

Objetivo general

En este apartado, se desarrollan los objetivos generales de la propuesta dada luego de finalizada la investigación. Como objetivo general de esta propuesta y luego del exhaustivo análisis realizado durante la investigación para determinar el diseño de una PMO que más favorezca, se obtiene el siguiente:

- 1. Elaborar el diseño de una oficina de gestión de proyectos para la empresa Kuehne + Nagel en el Departamento de Marítimo de la región de Centroamérica y Suramérica para el cuarto trimestre de 2021**

Objetivos específicos

Para que el objetivo general de esta propuesta sea logrado, se establecen los siguientes objetivos específicos:

En el primer objetivo específico, se busca identificar y seleccionar las funciones y roles principales con los cuales debe contar la PMO por implementar, ya que se busca tener buenos resultados de esta, por tanto, el primer objetivo específico de la propuesta es el siguiente:

- Proponer los roles y las funciones por cumplir por parte de la PMO, haciendo un balance para que exista un equilibrio en el tiempo.**

Una vez desarrollado el primer objetivo específico y con las principales funciones claras, se continúa con el segundo objetivo específico de esta propuesta, el cual se basa en proponer una nueva estructura organizacional, tomando en cuenta la PMO y el equipo que la conforma, con lo cual se indica las funciones de cada uno de los involucrados.

De esta forma, se desarrolla el siguiente objetivo:

- Crear una estructura organizacional contemplando la PMO y toda su estructura.**

Público meta de la propuesta

La implementación de esta PMO tiene como propósito la mejora de los proyectos que son ejecutados por el Departamento de Marítimo de Kuehne + Nagel para la región de Centroamérica y Suramérica. Por lo tanto, se identifican los siguientes involucrados por parte del público meta:

- En general, esta investigación va dirigida al equipo de proyectos que existe actualmente en el Departamento.
- Luego de la ejecución de los proyectos, los diversos equipos de operaciones son los cuales continúan con las labores diarias, por tanto, estos también son parte del público meta.
- La organización en general también es considerada parte del público meta, ya que puede ver las mejoras que la PMO trae consigo para el Departamento de Marítimo y bien replicar la PMO en los diferentes departamentos o realizar una PMO general para toda la región.

Propuesta estratégica

En este apartado de la propuesta, se indican las generalidades existentes de la propuesta dada luego de la investigación. Dentro de estas generalidades, el PMBOK (2017) menciona las siguientes:

- Hacer recomendaciones.
- Liderar la transferencia de conocimientos.
- Poner fin a proyectos y tomar medidas necesarias.
- Gestionar recursos compartidos a través de todos los proyectos de la PMO.
- Identificar y desarrollar una metodología, mejores prácticas y estándares para la dirección de proyectos.
- Entrenar, orientar, capacitar y supervisar.
- Monitorear el cumplimiento de los estándares, políticas, procedimientos y plantillas de la dirección de proyectos mediante auditorías.

- Desarrollar y gestionar políticas, procedimientos, plantillas y otra documentación compartida de los proyectos.
- Coordinar la comunicación entre proyectos. (p. 49)

La propuesta brindada por el investigador en este caso se trata de la creación e implementación de una oficina de gestión de proyectos, esto con el propósito de que la eficiencia mostrada en los proyectos se vea considerablemente mejorada. Inicialmente, se propone una oficina de gestión de proyectos de apoyo para que sirva de guía y soporte, esto debido a que siempre hay algún grado de resistencia al cambio. Entonces, conforme la PMO vaya madurando y ya se cuente con la total aceptación tanto del equipo como de la gerencia, se recomienda pasar a ser de tipo de control.

Propuesta táctica

En este apartado de la propuesta, se desarrolla ampliamente todo lo que conlleva al diseño de la PMO. Fundamentado en la parte teórica y la opinión del equipo de proyectos, se detallan las funciones, se hace un balance de estas y se propone un flujo de procesos por seguir, también se detalla el equipo necesario para hacer el buen funcionamiento de la PMO contemplando diversas competencias que deben ser fundamentales.

Modelo de gestión de proyectos

Para la creación de esta PMO, se utiliza la metodología Value ring o anillo de valor, herramienta que se encuentra disponible. La creación de esta se da de una forma sencilla y comprende ingresar los grupos de interesados, con su respectiva relevancia y las funciones esperadas. Mediante una serie de pasos, se establece un balance de las funciones y se obtienen procesos para dicha PMO.

La utilización de esta herramienta facilita una posible reestructuración, en caso de tener algún cambio en la estrategia organizacional, de su administración, ya que se puede medir los indicadores y su madurez.

Definir las funciones de la PMO

Las funciones dadas para esta oficina de gestión de proyectos son las que seleccionaron el equipo de proyectos como las que mejor se adaptan a las necesidades con las que ellos cuentan hoy en día. Para llegar a esto, primero es preciso definir el grupo de interesados y su relevancia, en este caso, se categorizan en dos:

- 1- Regional: con relevancia 1 porque es la cabeza del equipo.
- 2- Clúster: con relevancia 2, ya que ellos son quienes ejecutan los proyectos.

Una vez se tienen definidos los grupos, se debe indicar quiénes son los miembros de estos grupos de interesados. Para esta implementación, el grupo de regional es únicamente el jefe encargado en el ámbito regional del equipo de proyectos de la región y el grupo denominado clúster lo conforman los colaboradores de la región que se encuentran divididos en su grupo de países.

Ya contando con esta información, a los interesados se les hace una encuesta, en la cual indican en una escala la expectativa de los beneficios que puede traer esta PMO.

Beneficios esperados

La herramienta de PMO Value ring cuenta con la facilidad de que agrupa una amplia lista de opciones de beneficios, los cuales son seleccionados por los interesados definidos con anterioridad y estos mismos definen la prioridad. Esto con la finalidad de que la PMO abarque todas las necesidades del equipo.

De acuerdo con la selección de los interesados, los beneficios esperados de esta PMO son:

- Mejor calidad en los resultados de los proyectos.
- Mayor satisfacción de los clientes de los proyectos.
- Mejor comunicación entre el equipo de proyecto.
- Mayor disponibilidad de información de lecciones aprendidas de experiencias previas.
- Transferencia efectiva de conocimiento en gestión de proyectos.
- Mejor control sobre los equipos de proyectos.

Tabla 2 Matriz de beneficios esperados por regional

Nombre del beneficio	Relevancia
1. Mejor control sobre los equipos de proyectos	33.3 %
2. Mayor disponibilidad de información de lecciones aprendidas de experiencias previas	26.7 %
3. Transferencia efectiva de conocimiento en gestión de proyectos	20 %
4. Mayor satisfacción de los clientes de los proyectos	13.3 %
5. Mejor calidad en los resultados de los proyectos	6.7 %

Fuente: PMO Value ring, 2021.

Balance en el tiempo

Luego de seleccionar los beneficios esperados para esta PMO en la herramienta Value ring, el siguiente paso es realizar un balance en el tiempo de las funciones con el objetivo fundamental de que la PMO se mantenga dando resultados a través del tiempo, en un corto, mediano y largo plazo.

A continuación, se presenta el balance de las funciones esperadas que mejor se adecuan al Departamento basado en los análisis previos:

Tabla 3 Balance de funciones de PMO

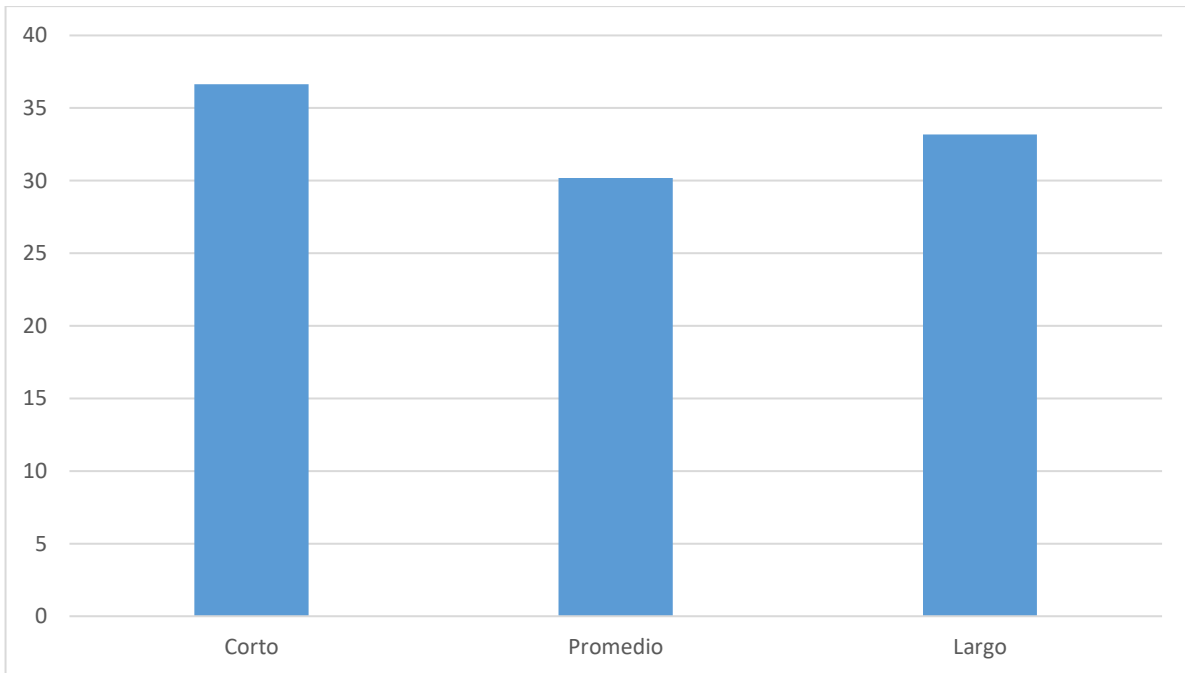
Nombre del beneficio	Relevancia
1. Proporcionar herramientas y sistemas de información para la gestión de proyectos	8.8 %
2. Gestionar reuniones de lecciones aprendidas	8.1 %
3. Proporcionar metodología de gestión de proyectos	7.9 %
4. Gestionar proyectos o programas	7.6 %
5. Gestionar base de datos de lecciones aprendidas	7.2 %

6. Proveer Mentoring para los gestores de proyectos	7.1 %
7. Apoyar la planificación de proyectos	6.6 %

Fuente: PMO Value ring, 2021.

Siguiendo con el balance, se presenta el siguiente gráfico, donde se puede observar el equilibrio del valor percibido a lo largo del tiempo:

Figura 23 Indicador de equilibrio de valor percibido



Fuente: PMO Value ring, 2021.

En el corto plazo, se obtiene una percepción del 36.6 %, estas mismas funciones en un medio plazo favorecen en un 30.1 %, y un 33.1 % en un largo plazo. Se puede ver que se obtiene mejor efectividad para el corto plazo, esto debido a que recién se implementa la PMO y se espera observar mejoras casi que inmediatas.

Procesos recomendados

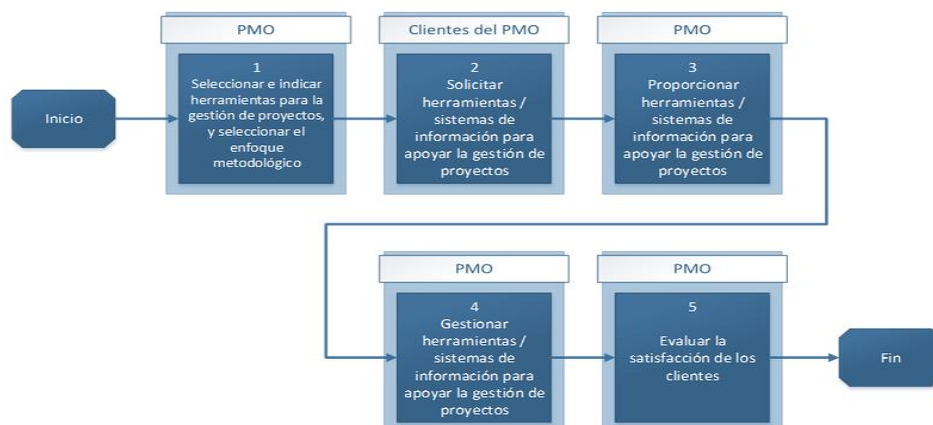
Para tener un mejor aprovechamiento de los recursos y cumplir con las funciones previamente seleccionadas por los interesados, la herramienta PMO Value ring recomienda un flujo de procesos a seguir.

Los siguientes procesos son los recomendados por la herramienta:

- Seleccionar e indicar herramientas para la gestión de proyectos y seleccionar el enfoque metodológico: En este proceso, se identifica el proyecto y se definen las herramientas adecuadas y el enfoque metodológico.
- Solicitar herramientas / sistemas de información para apoyar la gestión de proyectos: Aquí se solicitan las herramientas para la gestión del proyecto basado en necesidades.
- Proporcionar herramientas / sistemas de información para apoyar la gestión de proyectos: Una vez solicitadas las herramientas en este proceso, corresponde proporcionarlas según solicitado.
- Gestionar el soporte de las herramientas / sistemas de información de gestión de proyectos: Se le debe dar soporte a las herramientas proporcionadas bajo demanda.
- Evaluar la satisfacción de los clientes: Se definen criterios y técnicas de evaluación, se define la forma de recolección, se registra la retroalimentación y se establecen acciones de mejora.

A continuación, se observa el diagrama del flujo de procesos recomendados:

Figura 24 Flujo de procesos de la PMO



Fuente: PMO Value ring, 2021.

Principales beneficios

La adopción de los procesos previamente mencionados trae consigo varios beneficios para Departamento, cabe destacar que estos beneficios son meramente parte del flujo de procesos y no de la PMO como tal.

Tabla 4 Principales beneficios del proceso

Descripción	Porcentaje
Mayor visibilidad de la demanda de recursos	41.9 %
Mayor integración entre las áreas de la organización	27 %
Mejor asignación de los recursos entre los proyectos de la organización	25 %
Mayor visibilidad del avance del proyecto	22.1 %
Mejor control sobre los equipo de proyecto	21.4 %

Fuente: PMO Value ring, 2021.

Funciones relacionadas

Con el propósito de cumplir con los beneficios esperados, se recomiendan las siguientes funciones:

- Proporcionar capacitación y desarrollo de competencias para proyectos.
- Proveer Mentoring para los gestores de proyectos.

Si se logra cumplir con dichas funciones los beneficios, estas se verán reflejadas rápidamente como consecuencia de contar con el personal propiamente calificado para las funciones que realizan en su día tras día.

Equipo de proyectos

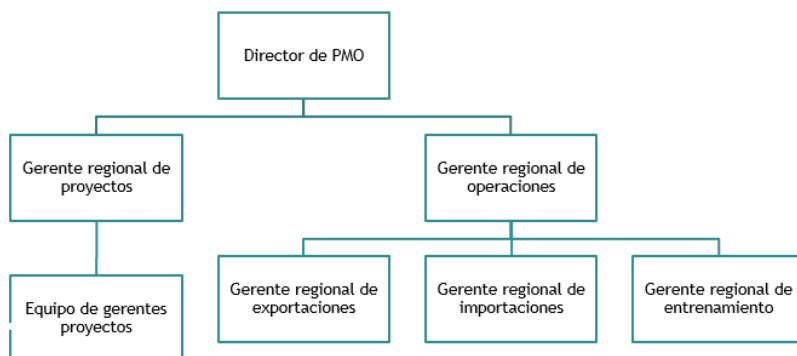
Como se menciona con anterioridad en el Departamento, apenas empiezan en la gestión de proyectos intentando basarse en metodologías abaladas por el PMI como ente regulador. Por este motivo es que en la actualidad no hay un departamento ni un equipo específico para la ejecución de proyectos.

La propuesta de esta investigación se basa en la creación de una oficina de gestión de proyectos y para responder a uno de los objetivos previamente establecidos se necesita una reestructuración en lo que se refiere al organigrama del Departamento. Dentro de la nueva estructura, se debe contemplar esta PMO y el equipo de proyectos.

La propuesta que se le hace al Departamento de Marítimo es crear una oficina de gestión de proyectos de tipo de control. Debido al análisis que se les hace a los beneficios esperados, este tipo de oficina es la que más se adapta a las necesidades del negocio porque pueden adoptar metodologías, plantillas, formularios y/o herramientas.

Como parte de la propuesta, se hacen los cambios necesarios en el organigrama del Departamento y se contempla la oficina de gestión de proyectos. Por ende, la nueva estructura organizacional queda de la siguiente manera:

Figura 25 Nuevo organigrama contemplando PMO



Fuente: Elaboración propia, 2021.

En la figura anterior, se muestra el nuevo organigrama propuesto para el Departamento de Marítimo. Se puede observar cómo se divide el Departamento en dos, contemplando el equipo de proyectos y el equipo que se encarga de velar por las operaciones. En este caso, el director de la PMO trabajará en conjunto con el equipo de proyectos y el equipo de operaciones.

Debido a que, en la actualidad, el equipo de proyectos forma parte del personal del Departamento, independientemente de si hay algún proyecto en ejecución o no, se espera que el gerente regional de proyectos trabaje de la mano con el regional de operaciones para ser capaz de determinar puntos de mejora dentro de la PMO. También se espera que el equipo de gerentes de proyectos continúe haciendo labores de operaciones, esto permite que ellos también logren percibir los beneficios de la PMO desde el lado operativo y no solo como ejecutor de proyectos.

Competencias requeridas

Para hacer que todo esto sea posible, se necesita que el equipo de proyectos cuente con las competencias mínimas requeridas para sacarle mayor provecho a la PMO.

Tabla 5 Principales competencias requeridas

Competencias	Porcentaje
Gestión de proyectos	27 %
Capacidad de integrar	22 %
Gestión de procesos	17 %
Gestión del conocimiento	10 %
Proactividad	7 %

Fuente: PMO Value ring, 2021.

Niveles de madurez

La herramienta PMO Value ring da la opción de medir la madurez con la cual cuenta la PMO creada. Con estos niveles de madurez, se facilita el éxito de la PMO, se pueden anticipar y disminuir algunos riesgos, pero lo más importante es que se aumente el valor generado por los proyectos.

PMO Value ring identifica el grado de sofisticación en la ejecución de cada función ofrecida y establece un método estructurado de evolución a través de planes de acción. De esta manera, se puede identificar si la PMO es estratégica, táctica u operativa.

Como consiguiente, la herramienta ofrece cuatro niveles de madurez, los cuales se detallan a continuación:

- Nivel 1: La PMO proporciona herramientas de gestión de proyectos aisladas entre sí, con funcionalidades básicas, no alineadas con la metodología de gestión de proyectos de la organización. Estas se utilizan solo en pocos proyectos bajo el control del PMO. Existe una amplia resistencia a la utilización de estas herramientas, pues su uso es opcional. Los usuarios no fueron debidamente capacitados por la PMO para utilizarlos.
- Nivel 2: La PMO ofrece herramientas de gestión de proyectos aisladas 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, pues su uso es opcional. Solo parte de los usuarios fueron debidamente entrenados por la PMO para utilizarlas.
- Nivel 3: 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.
- Nivel 4: 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.

Cronograma

Seguidamente, se presenta un cronograma, en el cual se indican las actividades, el responsable y un aproximado de días, el cual se considera que se toma tiempo en completar dichas actividades.

Las actividades son divididas en tres fases:

- Fase 1 Definición y aprobación
- Fase 2 Implementación

Fase I: Definición y aprobación

En esta fase, se busca obtener información relevante de la organización. De esta manera, se puede hacer que la PMO por crear genere valor dentro de la compañía.

A continuación, se muestra la lista de actividades por desarrollar en esta fase:

Tabla 6 Actividades de la fase I

Actividades	Responsable	Tiempo en días
Establecer objetivos estratégicos de la PMO	Gerente regional de proyectos Gerente regional de operaciones	3
Asignación del recurso encargado de la implementación	Gerente regional de proyectos	8
Definir las funciones	Gerente regional de proyectos Gerente regional de operaciones	8
Definir el director de la PMO	Gerente general de la región	3
Proveer información de la PMO	Gerente regional de proyectos	3
Definir roles y responsabilidades del equipo de proyectos	Gerente regional de proyectos Gerente regional de operaciones	8
Generar comunicaciones hacia el departamento	Gerente regional de proyectos	3
Aprobación de la gerencia	Gerente regional de operaciones Gerente general de la región	1

Fuente: Elaboración propia.

Fase II: Implementación

En esta fase, se busca conocer las herramientas y los recursos con los que cuenta el Departamento y se definen las capacitaciones necesarias que se deben cumplir.

A continuación, se indica la lista de actividades por desarrollar en esta fase:

Tabla 7 Actividades de la fase II

Actividades	Responsable	Tiempo en días
Identificar las necesidades de capacitaciones en gestión de proyectos	Gerente regional de proyectos Director PMO	5
Identificar las herramientas necesarias para la gestión de proyectos	Director PMO	3
Capacitaciones para los roles involucrados con la PMO	Gerente regional de proyectos Director PMO	30
Establecer métricas de la PMO	Director PMO	8
Establecer formatos y plantillas	Gerente regional de proyectos Director PMO	12
Definir el personal de la PMO	Director PMO	15

Fuente: Elaboración propia.

Presupuesto

El presupuesto para la implementación de esta PMO es bajo, esto debido a que en la actualidad la empresa posee el equipo de cómputo adecuado y no hace falta la contratación de alguien nuevo, por lo cual, los salarios de estos ya se encuentran contemplados. No obstante, igual se incurre en algunos gastos, los cuales deben ser considerados y cubiertos, entre estos se mencionan los siguientes:

Tabla 8 Presupuesto

Ítem	Costo
Licencia de MS Project	\$ 500
Capacitación en gestión de proyectos	\$ 990 * 6= \$5940
Total	\$ 6440

Fuente: Elaboración propia.

El presupuesto indicado es un acercamiento de los costos de implementación. Las capacitaciones que se mencionan hacen referencia a un curso preparativo para obtener la certificación PMP. Además, el precio de este curso con certificación es individual.

La tabla con el presupuesto antes mostrado es para arrancar con el funcionamiento de la PMO. Es fundamental contar con los directores altamente capacitados y con los insumos necesarios antes de darle inicio a la PMO y así poder sacarle más provecho a esta propuesta.

Consideraciones generales

En este apartado, se indican los factores críticos que se deben considerar para la implementación de la PMO.

- Contar con el total apoyo de la gerencia.
- El rol de los directores de proyectos debe colaborar activamente en la planeación, toma de decisiones y resolución de conflictos.
- La PMO debe establecer sus políticas sobre procesos y procedimientos para asegurar el éxito como ente regulador de proyectos.
- Deben existir métricas que evalúen el progreso de la PMO.
- La PMO debe estar alineada a los objetivos del Departamento.
- Contar con un lenguaje común para el fácil entendimiento de todos los integrantes.

Por lo general, una PMO es una organización definida, la cual tiene su equipo y sus procesos. Por tanto, el equipo debe tener un foco en gerencia de proyectos y estar formado por profesionales en las diversas áreas de conocimiento. Esta PMO propuesta tiene que llegar a facilitar la gestión de los proyectos y no a dificultarla o complicar a los gerentes de proyectos.

La PMO debe demostrar valor en un periodo corto. Para esto, se considera importante que al inicio la PMO implementada sea de tipo de apoyo, con la finalidad de que pueda demostrar los beneficios que puede traer a la organización para luego pasar a tipo de control y tener mayor dominio en la gestión de proyectos dentro del Departamento.

Bibliografía:

- Alvares., C. (2018). *La importancia de una PMO en las organizaciones*.
<https://www.linkedin.com/pulse/la-importancia-de-una-pmo-en-las-organizaciones-alvarez-g-pmp-/?originalSubdomain=es>
- Andrango, G. (2018). *Diseño y elaboración del manual de funciones y organigrama*.
Editorial. Universidad Politécnica Salesiana
- Arráez, M., Calles, J. y Moreno de Tovar, L. (2006). *La Hermenéutica: una actividad interpretativa*. Sapiens.
- Arroyo, H. y Marín, M. (2018). *Propuesta de diseño de PMO en la municipalidad de Grecia desde el enfoque del PMO value ring*. *Editorial. Universidad Latina de Costa Rica*
- Bizquerra. R. (2020). *Metodología de la investigación educativa*. La muralla.
- Castellanos, M. (2017). *¿Cómo implementar una Oficina de Proyectos (PMO) en una organización?*<https://www.bdo.com.pe/es-pe/blogs/blog-bdo-peru/publicaciones?tagname=PMO&groupid=51>
- Claros, A. (2019). *Modelos de Madurez*. <https://projectools.wordpress.com/modelos-de-madurez-en-gestion-de-proyectos/>
- Coll, F. (2020). *Estandarización*.
<https://economipedia.com/definiciones/estandarizacion.html>
- Cruz, U. (2016). *Métodos de investigación seccional*. <https://www.usroasterie.com/metodos-de-investigacion-seccional-de-cruz.html>
- Definicion.de. (2021). *Lineamiento*. <https://definicion.de/lineamiento/>

- EAE Business school. (2021). *La importancia de la certificación Project Management Profesional*. <https://www.eaprogramas.es/blog/negocio/empresa/la-importancia-de-la-certificacion-project-management-profesional>
- Ecuadorinfo. (2021). *Gerente de proyecto: en qué consiste este rol y qué formación requiere*. <https://ecuador.unir.net/actualidad-unir/gerente-proyecto/>
- Estela, A. (2020). *Métodos de investigación*. <https://concepto.de/metodos-de-investigacion/>
- Fariñas, A., Gómez, M., Ramos, Y. y Rivero, Y. (2015). *Tipos de investigación*. <https://bloquemetodologicodelainvestigacionudo2010.wordpress.com/about/>
- Galindo, E. (2018). *Definición conceptual*. <https://tesis-investigacion-cientifica.blogspot.com/2018/03/definicion-conceptual-de-las-variables.html>
- Gascon, O. (2020). *Ciclo de vida del proyecto*. <https://todopmp.com/ciclo-de-vida-del-proyecto/>
- Gascón, O. (2021). *¿Qué es la Oficina de Gestión de proyectos (PMO)?* <https://todopmp.com/que-es-la-oficina-de-gestion-de-proyectos-pmo/>
- Graterol, A. (2011). *Aprende a investigar*. Brujas.
- Hill, M. (2014). *Preparación y evaluación de proyectos*. McGraw.
- Hurtado, J. (2008). *Investigación holística*. Fundación Sypal.
- Jiménez, J. (2018). *Implementación de una PMO bajo el estándar del PMBOK en el subárea de infraestructura de la caja municipal de ahorro y crédito cusco*. UPC
- Kerzner, B. (2001). *Resultados de búsqueda Resultados de la Web Modelos de Madurez en la Administración de Proyectos*. Editorial. John Wiley & Sons Inc
- Kuehne + Nagel. (2021). *Nuestra historia*. <https://home.kuehne-nagel.com/company/about>

- Londoño, C. (2021). *La importancia del entrenamiento del empleado*. <https://www.easy-lms.com/es/centro-de-conocimiento/entrenamiento-de-empleados/la-importancia-del-entrenamiento-del-empleado/item12813>
- Mata, L. (2019). *El enfoque cualitativo de investigación*. <https://investigaliacr.com/investigacion/el-enfoque-cualitativo-de-investigacion/>
- Monjarás, M. (2019). *Por qué implementar una PMO en tu empresa*. <http://www.icorp.com.mx/blog/implementar-una-pmo-en-tu-empresa/>
- Orellana, P. (2021). *Método analítico*. <https://economipedia.com/definiciones/metodo-analitico.html>
- Oviedo, J. y Vindas, C. (2021). *Elaborar una propuesta para la creación e implementación de una oficina de gestión de proyectos (PMO) en componentes el orbe*. Editorial. Universidad Latina de Costa Rica
- Peña, R. (2015). *Metodología de la investigación*. Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle.
- Pérez, A. (2021). *Qué es un proyecto. Una definición práctica*. <https://www.obsbusiness.school/blog/que-es-un-proyecto-una-definicion-practica>
- Pérez, M. (2016). *Diseño de una PMO para la gestión de proyectos de Fenalco seccional Santander*. Bucaramanga.
- PMI. (2017). *Dirección de proyectos*. PMI.
- PMI. (2017). *PMBOK*. PMI.
- PMI. (2021). *About us*. <https://www.pmi.org/>
- PMO global alliance. (2021). *Value ring*. <https://www.pmoga.world/>
- Question pro. (2020). *¿Qué es la investigación primaria y secundaria?* <https://www.questionpro.com/blog/es/que-es-la-investigacion-primaria-y-secundaria/>

Real Academia Española: Diccionario de la lengua española, 23.^a ed., [versión 23.5 en línea].

Alcance. <<https://dle.rae.es>> [Noviembre de 2021].

Real Academia Española: Diccionario de la lengua española, 23.^a ed., [versión 23.5 en línea].

Conocimiento. <<https://dle.rae.es>> [Noviembre de 2021].

Real Academia Española: Diccionario de la lengua española, 23.^a ed., [versión 23.5 en línea].

Función. <<https://dle.rae.es>> [Noviembre de 2021].

Real Academia Española: Diccionario de la lengua española, 23.^a ed., [versión 23.5 en línea].

Gestionar. <<https://dle.rae.es>> [Noviembre de 2021].

Real Academia Española: Diccionario de la lengua española, 23.^a ed., [versión 23.5 en línea].

Grupo. <<https://dle.rae.es>> [Noviembre de 2021].

Real Academia Española: Diccionario de la lengua española, 23.^a ed., [versión 23.5 en línea].

Metodología. <<https://dle.rae.es>> [Noviembre de 2021].

Real Academia Española: Diccionario de la lengua española, 23.^a ed., [versión 23.5 en línea].

Organigrama. <<https://dle.rae.es>> [Noviembre de 2021].

Redondo, A. (2019). *¿Conoce cuál es el Modelo de Madurez de su organización?*

<https://uci.ac.cr/gspm/modelo-de-madurez-direccion-proyectos/>

Ruiz, A. (2018). *Enfoques metodológicos en el diseño de trabajos de investigación*.

UTMACH.

Salinas, R. (2018). *¿Qué es el Anillo de Valor de la PMO (PMO Value Ring)?*

<https://medium.com/@RogerT800/qu%C3%A9-es-el-anillo-de-valor-de-la-pmo-pmo-value-ring-7709c45c7e16>

Vega, C. (2021). *Estudios transversales*. Editorial. Facultad de Medicina Humana URP

Westreicher, J. (2021). *Censo*. <https://economipedia.com/definiciones/censo.html>

Wigodski. (2010). *Metodología de la investigación.*

http://metodologiaeninvestigacion.blogspot.com/2010/07/?_sm_au_=iHVGZD50Lgr

VPnF7TL0LfK7R3vNBM

Anexos

Anexo 1. Encuesta

Link: <https://forms.gle/jRNptWoASzaAfsMU7>

Encuesta de estudio del diseño de una oficina de gestión de proyectos

Descripción del formulario

¿Cuánto tiempo lleva laborando en KN?

- 1-3 años
- 4-7 años
- 8-10 años
- >10 años

¿Cuánto lleva en su puesto actual?

- 3-6 meses
- 7 meses-1 años
- 1-3 años
- > 3 años

¿Posee alguna certificación en proyectos?

- Sí
- No

¿Cuáles metodologías conoce para gestionar proyectos?

Texto de respuesta larga

¿Maneja el término de gestión de proyectos?

- Sí
- No

¿Sabe qué es una PMO?

- Sí
- No

En la región, ¿existe un departamento encargado de proyectos?

- Sí
- No

¿Considera necesaria la creación de una PMO dentro del departamento?

- Sí
- No

¿Considera que se utilizan las herramientas adecuadas para el manejo de los proyectos?

- Sí
- No

¿Se cuenta con documentación estandarizada?

- Sí
- No
- Otra...

¿Existen lineamientos ya establecidos para cada fase del proyecto?

- Sí
- No

¿Los entregables de los proyectos están estandarizados?

- Sí
- No

¿Ha recibido alguna capacitación de gerencia de proyectos por parte de la compañía?

- Sí
- No

¿Cómo considera la calidad de los proyectos?

- Excelente
- Bueno
- Regular
- Malo

¿Comparten las lecciones aprendidas al finalizar algún proyecto?

- Sí
- No

Anexo 2. Encuesta sobre los beneficios esperados

Plantilla de Correo Electrónico

×



Asunto: PMO VALUE RING - Erik Salas le ha invitado a participar de una evaluación.

Hola S&P team,

Usted está recibiendo este mensaje porque Erik Salas le ha invitado a participar de una evaluación de la PMO.

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

Al hacer clic en el link, usted verá una pantalla con 30 beneficios potenciales esperados para una PMO.

Por favor, seleccione los cinco beneficios más importantes para usted e indique a su prioridad. ¡Y ya está! <#UsuarioAutenticado> recibirá sus prioridades.

Haga clic en el siguiente link y usted será dirigido a la página web PMO VALUE RING.

Haga clic aquí para empezar.

¡Gracias por participar!

Saludos,

Equipo PMO VALUE RING

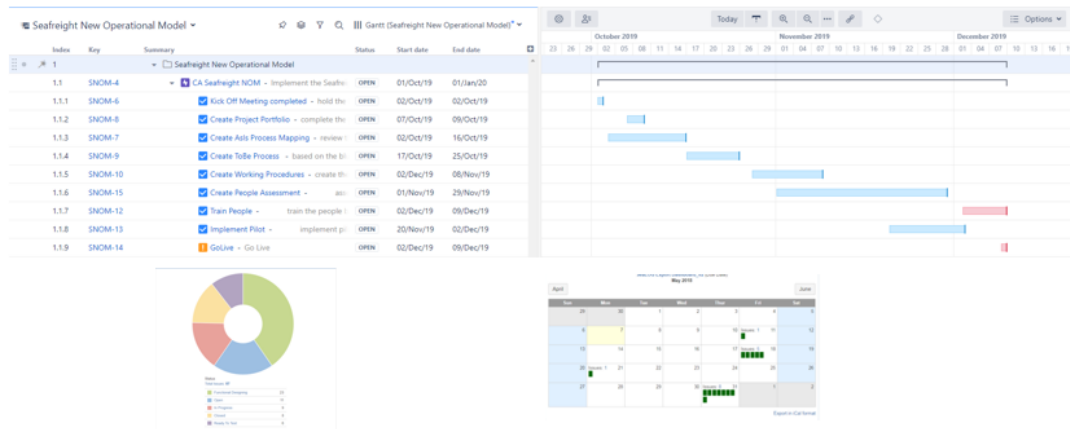
Este mensaje fue enviado desde una dirección de e-mail exclusiva para notificaciones que no puede aceptar mensajes.
Se tiene algún problema, póngase en contacto con nosotros por el e-mail customercare@pmovaluering.com.

PMO GLOBAL ALLIANCE
200 Continental Drive
Suite 401

Anexo 3. Documentación actual de los proyectos dentro del departamento



How are we going to track our progress? JIRA Project Management Tool



Next Steps...



DEFINE PLAN

Define Plan according to Corporate High Level Activities

ZS-C & RS-CE

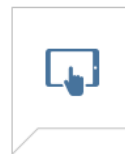


POD ALIGNMENT

Align Plan with POD (HR) for Assessment

Also: Change Management Tasks (not required by Corporate)

ZS-C, RP-O, RS-CE



NS/ZS AGREEMENT

Review plan with NS/ZS for formal agreement

NS/ZS, ZS-C, RS-CE



CORPORATE

Upload Plan to Corporate Jira

RS-CE

EXPECTATION: COMPLETE ALL DURING MARCH

High Level Activities



[Click to enter subtitle, if needed](#)

- Kick Off Meeting
- Create Project Portfolio
- As-Is Process Mapping
- Create To-Be Process
- Create Working Procedures
- Create People Assessment
- Training
- Implement Pilot
- Go Live

Kick Off Meeting



- Hold the kick off meeting to inform the Seafreight organization about the upcoming change, process and target

Create Project Portfolio



- Complete the plan which defines:
 - Review of the JIRA project plan
 - Define the deliverables
 - Defines of timelines
 - Definition of roles, responsibility and stakeholder
 - Align definition of complete / successful project

As-Is Process Mapping



- Create + review the results of the As-Is process mapping.

Create To-Be Process



- Based on the Seafreight Blueprint, define the To-Be process.
- Define the gap between the As-Is and To-Be.

Create Working Procedures



- Create the job description and the corresponding working procedures

Create People Assessment



- Assess the existing staff member
- Identify a new role
- Define the gap and training needs for each person

Training



- Train the people based on their new role

Pilot



- Test the implemented model

Go-Live



- Cluster is in OCC-CCL setup
- Fulfilling the “complete” definitions of Project Portfolio