



# POSGRADOS

---

## MAESTRÍA EN GESTIÓN DE PROYECTOS

RPC-SO-20-NO.313-2022

### OPCIÓN DE TITULACIÓN:

PROYECTO DE TITULACIÓN CON  
COMPONENTES DE INVESTIGACIÓN  
APLICADA Y/O DE DESARROLLO

### TEMA:

PROPUESTA DE CREACIÓN DE UNA PMO  
BASADO EN LA METODOLOGÍA PM2  
PARA EL CONSORCIO LEÓN.

### AUTOR:

HERNÁN XAVIER AVILÉS CUSCO

### DIRECTOR:

JOSÉ FELIPE ERAZO GARZÓN

CUENCA – ECUADOR  
2025



**Autor:****Hernán Xavier Avilés Cusco**

Ingeniero en Contabilidad y Auditoría.  
Magister en Comercio Exterior y Gestión Logística.  
Candidato a Magíster en Gestión de Proyectos por  
la Universidad Politécnica Salesiana – Sede  
Cuenca.  
haviles@est.ups.edu.ec

**Dirigido por:****José Felipe Erazo Garzón**

Ingeniero Comercial.  
Magister en Contabilidad y Auditoría.  
jerazo@ups.edu.ec

Todos los derechos reservados.

Queda prohibida, salvo excepción prevista en la Ley, cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública y transformación de esta obra para fines comerciales, sin contar con autorización de los titulares de propiedad intelectual. La infracción de los derechos mencionados puede ser constitutiva de delito contra la propiedad intelectual. Se permite la libre difusión de este texto con fines académicos investigativos por cualquier medio, con la debida notificación a los autores.

**DERECHOS RESERVADOS**

2025 © Universidad Politécnica Salesiana.

CUENCA – ECUADOR – SUDAMÉRICA

HERNÁN XAVIER AVILÉS CUSCO

Propuesta de creación de una PMO basado en la metodología PM2 para el Consorcio León.

## ***DEDICATORIA***

Dedico este proyecto de titulación a mi esposa Patricia y a mis hijos Alejandro, Matías y Julián, quienes son el motor de mi vida y la razón por la que me esfuerzo cada día por ser mejor. Gracias por su amor, paciencia y por dar sentido a cada paso que doy.

A mi familia y amigos, quienes con su confianza, comprensión y apoyo incondicional me acompañaron a lo largo de este camino. Su presencia ha sido fundamental para alcanzar una meta más en mi vida profesional.

## ***AGRADECIMIENTO***

Agradezco sinceramente a los docentes y profesionales que, con compromiso y dedicación, compartieron sus conocimientos y experiencias a lo largo de esta maestría. Sus enseñanzas fueron fundamentales para mi formación académica y profesional.

De manera especial, extiendo mi gratitud al Ing. Felipe Erazo, tutor de este trabajo de titulación, por su valioso acompañamiento, orientación y confianza durante todo el proceso.

## Tabla de Contenido

Resumen.....	8
Abstract.....	9
1. Introducción .....	10
1.1 Determinación del Problema.....	11
1.2 Formulación del Problema.....	13
1.3 Justificación teórica .....	13
1.4 Justificación práctica.....	14
1.5 Objetivo general.....	15
1.6 Objetivos específicos .....	15
1.7 Principales resultados esperados.....	15
2. Marco teórico .....	16
2.1 Gestión de proyectos: Fundamentos generales .....	16
2.2 Oficina de gestión de proyectos PMO .....	18
2.3 Metodologías de gestión .....	21
2.4 Metodología PM <sup>2</sup> .....	23
3. Estado del arte.....	24
4. Metodología .....	29
4.1 Tipo de investigación.....	29
4.2 Enfoque metodológico .....	30
4.3 Métodos de investigación .....	30
4.4 Unidad de análisis .....	31
4.5 Técnica e instrumentos de recolección de información.....	31
4.6 Procedimiento de investigación .....	32
4.7 Metodología PM <sup>2</sup> .....	32
4.7.1 Artefactos principales PM <sup>2</sup> .....	36
4.7.2 Relevancia de PM <sup>2</sup> para organizaciones .....	36
5. Diagnóstico de la situación .....	37
5.1 Análisis del entorno organizacional.....	38
5.2 Análisis de la gestión actual de proyectos .....	38
5.3 Principales necesidades identificadas .....	41
6. Propuesta de creación de la PMO basada en la metodología PM <sup>2</sup> .....	44
6.1 Diseño de la estructura de la PMO .....	45
6.2 Modelo de gestión propuesto .....	45
6.2.1 Principios de operación del modelo de gestión.....	46

6.2.2	Herramientas y artefactos a utilizar.....	47
6.2.3	Tipos de documentos.....	48
6.2.4	Roles y responsabilidades de la PMO.....	55
6.2.5	Ciclo operativo de los proyectos de la PMO.....	60
6.2.6	Mecanismos de control y retroalimentación.....	61
6.2.7	Políticas y lineamientos de la PMO.....	63
6.3	Plan de implementación de la PMO.....	65
6.3.1	Fase 1. Planificación inicial de la implementación.....	66
6.3.2	Fase 2. Capacitación y formación técnica.....	67
6.3.3	Fase 3. Implementación de proyecto piloto.....	68
6.3.4	Fase 4. Evaluación y ajuste de la PMO.....	69
6.3.5	Fase 5. Expansión y despliegue total de la PMO.....	69
6.3.6	Cronograma general estimado.....	70
6.3.7	Beneficios esperados de la implementación de la propuesta.....	71
6.4	Factores de éxito para la implementación de la PMO.....	73
7.	Conclusiones.....	75
8.	Recomendaciones.....	77
9.	Referencias.....	80
10.	Anexos.....	83

PROPUESTA DE CREACIÓN DE UNA PMO BASADO EN LA METODOLOGÍA PM2  
PARA EL CONSORCIO LEÓN

Autor:

HERNÁN XAVIER AVILÉS CUSCO

## Resumen

La organización y estructuración adecuada de los proyectos representa un pilar clave para potenciar la competitividad de las empresas, especialmente en contextos donde el cambio es constante. En este sentido, el trabajo plantea una propuesta para implementar una Oficina de Gestión de Proyectos PMO en el Consorcio León, tomando como base la metodología PM<sup>2</sup>. Esta iniciativa busca fortalecer la gestión de los proyectos desde su inicio hasta su cierre, contribuyendo de forma directa al mejoramiento del desempeño operativo y estratégico de la empresa.

Este trabajo se enmarcó como una iniciativa de mejora, utilizando un enfoque metodológico de tipo cualitativo, apoyado en herramientas de análisis histórico y descriptivo. Mediante el estudio de fuentes bibliográficas y la evaluación de la realidad operativa de Consorcio León, se evidenciaron limitaciones importantes tales como: ausencia de procesos estandarizados, escasa gestión de riesgos y carencia de sistemas formales que permitan el monitoreo y control de los proyectos.

La propuesta desarrollada contempla implementar una Oficina de Gestión de Proyectos PMO ajustada al contexto específico de Consorcio León, donde se establece su estructura, roles, artefactos de gestión y un plan de implementación progresivo. Con esta iniciativa se busca unificar los procesos relacionados con la gestión de proyectos, mejorar la eficiencia en el uso de los recursos, reforzar la toma de decisiones sustentada en formar objetiva, aumentar la satisfacción de los usuarios internos y externos, y fortalecer la posición estratégica de la organización dentro del sector.

**Palabras clave:** Dirección de proyectos, oficina de gestión de proyectos PMO, metodología PM<sup>2</sup>, mejora organizacional, competitividad empresarial.

## Abstract

The proper organization and structuring of projects represent a key pillar in enhancing business competitiveness, especially in contexts characterized by constant change. In this regard, this work presents a proposal to implement a Project Management Office (PMO) at Consorcio León, based on the PM<sup>2</sup> methodology. This initiative aims to strengthen project management from initiation to closure, directly contributing to the improvement of the company's operational and strategic performance.

This work was framed as an improvement initiative, using a qualitative methodological approach supported by historical and descriptive analysis tools. Through the study of bibliographic sources and the evaluation of Consorcio León's operational reality, significant limitations were identified, such as the absence of standardized processes, limited risk management, and the lack of formal systems for project monitoring and control.

The proposed initiative includes the implementation of a PMO tailored to the specific context of Consorcio León, outlining its structure, roles, management artifacts, and a progressive implementation plan. The objective of this initiative is to unify project management processes, improve resource efficiency, strengthen evidence-based decision-making, increase internal and external user satisfaction, and reinforce the organization's strategic position within the sector.

**Keywords:** Project management, Project Management Office (PMO), PM<sup>2</sup> methodology, organizational improvement, business competitiveness.

## 1. Introducción

En la actualidad las organizaciones enfrentan un escenario empresarial marcado por cambios continuos, exigencias crecientes y una fuerte competencia. En este contexto, gestionar proyectos de forma estructurada se ha convertido en un recurso estratégico indispensable, pues permite traducir objetivos en acciones concretas. Mas allá de una labor operativa, la dirección de proyectos aporta a la articulación de esfuerzos internos, al uso correcto de los recursos disponibles y al logro oportuno de las metas planificadas.

Consortio León, dedicado a actividades del sector de la construcción y ferretería, ha experimentado un crecimiento sostenido en sus operaciones. Sin embargo, dicho crecimiento no ha sido acompañado por un modelo formal de gestión de proyectos que le permita organizar, controlar y mejorar su ejecución. En la práctica, se ha evidenciado una dependencia excesiva en el conocimiento empírico, lo que ha generado retrasos en plazos, falta de trazabilidad, dificultades en la toma de decisiones y una gestión reactiva frente a los desafíos.

En este contexto, surge la necesidad de proponer la creación de una Oficina de Gestión de Proyectos PMO para Consortio León, basada en la metodología PM<sup>2</sup>, desarrollada por la Comisión Europea (CoEPM<sup>2</sup>, 2021). PM<sup>2</sup> se presenta como una opción ideal para organizaciones que buscan adoptar buenas prácticas de gestión de proyectos de manera práctica, adaptable y efectiva, permitiendo fortalecer sus capacidades internas y optimizar el rendimiento organizacional (PMBOK, 2017).

La implementación de la PMO propuesta permitirá a Consortio León, establecer mecanismos claros de planificación, ejecución, seguimiento y cierre de proyectos, generando valor tangible y potenciando su capacidad para responder de forma ágil y eficiente a las demandas del mercado (PMI, 2014).

El presente trabajo se desarrolla como un proyecto de mejora, orientado a diseñar una propuesta para la creación de una Oficina de Gestión de Proyectos PMO en Consorcio León, tomando como referencia los principios, procesos, artefactos y buenas prácticas de la metodología PM<sup>2</sup>.

A lo largo del desarrollo del presente trabajo de titulación se abordan, en primer lugar, los conceptos esenciales de la gestión de proyectos, resaltando el papel estratégico que desempeñan las Oficinas de Gestión de Proyectos PMO y la metodología PM<sup>2</sup> como un marco de referencia. Posteriormente, se realiza un diagnóstico detallado de la situación interna de Consorcio León referente a sus prácticas de gestión, lo cual permite identificar debilidades relevantes. A partir de la evaluación, se plantea una propuesta de mejora estructurada, que incluye la creación de una PMO, la adopción de un modelo de gestión adecuado al contexto organizacional, un plan de implementación por fases, políticas internas y mecanismos de seguimiento. Finalmente, se exponen las conclusiones y recomendaciones que respaldan la factibilidad de la propuesta.

### 1.1 Determinación del Problema

En el sector de la construcción, muchas empresas han operado durante décadas basándose en enfoques tradicionales fundamentados en la experiencia práctica. Esta forma de gestión, aunque ha sido funcional, dificulta la transición hacia esquemas más estructurados. Implementar metodologías formales de dirección de proyectos representa un reto significativo, ya que implica modificar hábitos arraigados y estructuras operativas informales que han predominado durante años.

A pesar de los beneficios que conlleva adoptar metodologías estructuradas como la PM<sup>2</sup>, muchas empresas enfrentan dificultades al momento de su implementación, siendo una de las principales barreras identificadas, la resistencia al

cambio por parte del personal directivo y operativo, quienes han desarrollado sus actividades durante años basándose en la experiencia práctica y no perciben como prioritario el uso de una metodología formal, lo que genera un escepticismo e incluso rechazo hacia su adopción.

Otro inconveniente es la falta de estandarización de procesos, haciendo que cada equipo de trabajo realice sus actividades con un enfoque propio, generando inconsistencias y dificultando la implementación de una metodología única que estandarice los procesos de toda la empresa.

La planificación y seguimiento representa un desafío en el ámbito de la construcción, debido a que los proyectos están sujetos a factores externos como el clima, regulaciones locales y disponibilidad de materiales, haciendo que los cronogramas de ejecución tengan la dificultad de cumplimiento exitoso.

Otro de los puntos importantes dentro de la problemática es que las empresas del sector siguen gestionando sus proyectos con hojas de cálculo o incluso en papel, dificultando la implementación de metodologías que requieren de plataformas digitales, para seguimiento, asignación de tareas y control de tiempos, que pueden mejorar la gestión.

La falta de indicadores de desempeño - KPI es un aspecto importante a resaltar, en vista que sin su uso no es posible evaluar si la implementación de una metodología está dando resultados positivos en lo referente a tiempos de ejecución, eficiencia, uso adecuado de recursos y el cumplimiento de los objetivos propuestos. En consecuencia, se limita la posibilidad de realizar ajustes basados en datos y evidencias, afectando la mejora continua y la calidad de las decisiones estratégicas.

En la actualidad, las organizaciones operan en entornos altamente competitivos y sujetos a continuos cambios en sus dinámicas de negocio. Bajo estas

condiciones, contar con una adecuada gestión de proyectos se vuelve esencial para asegurar resultados exitosos. Consorcio León, cuya actividad se centra en el área de ferretería y construcción, experimenta actualmente importantes retos en la ejecución de sus iniciativas. Estas dificultades se originan, en parte, por la ausencia de una estructura organizativa consolidada que regule de manera sistemática el desarrollo de sus proyectos.

Actualmente, los proyectos dentro del Consorcio se gestionan de manera empírica, dependiendo en gran medida de la experiencia individual de los responsables, sin el respaldo de metodologías formales que garanticen la optimización de tiempos, costos, recursos y calidad. Esta situación ha derivado en ineficiencias operativas, baja predictibilidad de resultados, débil trazabilidad de avances y, en algunos casos, insatisfacción de los clientes por incumplimientos en los plazos de entrega o desviaciones presupuestarias.

La inexistencia de una estructura formal como una Oficina de Gestión de Proyectos PMO restringe el desarrollo del conocimiento interno en Consorcio León, ya que no se cuenta con procesos sistemáticos para capturar experiencias previas ni extraer aprendizajes valiosos. Esto genera una repetición de errores en proyectos posteriores y debilita su posición competitiva frente a otros actores del mercado.

## 1.2 Formulación del Problema

¿Cómo contribuirá la creación de una Oficina de Gestión de Proyectos PMO, basada en la metodología PM<sup>2</sup>, al fortalecimiento de la efectividad y alineación estratégica en la gestión de proyectos de Consorcio León?

## 1.3 Justificación teórica

Establecer una Oficina de Gestión de Proyectos PMO constituye una estrategia comprobada para fortalecer el nivel de madurez en la administración de

proyectos dentro de las organizaciones. Según el Project Management Institute (PMI, 2021), las organizaciones que implementan una PMO presentan una tasa de éxito en proyectos un 38% superior respecto a aquellas que no cuentan con una estructura similar.

Investigaciones recientes, como las de Barrera Ojeda y Tenesaca Quishpe (Barrera Ojeda, 2022), también evidencian que las PMO actúan como catalizadoras de valor al proporcionar estándares, herramientas, prácticas de gestión, y mecanismos de monitoreo y control que aseguran el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

La metodología PM<sup>2</sup>, desarrollada por la Comisión Europea, ha demostrado ser una alternativa eficaz debido a su carácter práctico, adaptable y orientado a resultados (Comisión Europea, 2022). Su estructura, que integra buenas prácticas de diversas metodologías de gestión de proyectos, facilita su implementación en organizaciones que requieren modelos de gestión eficientes, pero también flexibles a su realidad operativa.

#### 1.4 Justificación práctica

Desde un enfoque práctico, la creación de una PMO representa una oportunidad para Consorcio León de fortalecer sus operaciones internas al establecer lineamientos uniformes en la gestión de sus proyectos. Esta estructura contribuirá a una mejor planificación y uso de los recursos, definirá con claridad los roles y responsabilidades del equipo, y facilitará la coordinación entre áreas, minimizando riesgos operativos. Además, permitirá contar con un mecanismo ordenado que priorice las iniciativas, evalúe su factibilidad y realice un seguimiento riguroso del portafolio de proyectos, incrementado así las probabilidades de lograr resultados exitosos. Su implementación promoverá el desarrollo de habilidades técnicas en el

personal y consolidará una cultura organizacional enfocada en la mejora continua y en la obtención de resultados efectivos.

### 1.5 Objetivo general

Diseñar una propuesta de creación de una Oficina de Gestión de Proyectos PMO, fundamentada en la metodología PM<sup>2</sup>, para el Consorcio León, con el propósito de optimizar los procesos de planificación, ejecución, monitoreo y cierre de sus proyectos, promoviendo una mayor competitividad y sostenibilidad organizacional en el entorno actual.

### 1.6 Objetivos específicos

- Analizar los fundamentos teóricos que sustentan la creación y funcionamiento de las Oficinas de Gestión de Proyectos, así como las bases metodológicas de PM<sup>2</sup>, como punto de partida para construir la propuesta.
- Diagnosticar el estado actual de la gestión de proyectos dentro de Consorcio León, identificando debilidades, fortalezas y áreas de mejora.
- Diseñar la estructura organizativa, los roles, los artefactos y los procesos que conformarán la PMO de Consorcio León.
- Sugerir un plan de implementación para la PMO basado en buenas prácticas de gestión de proyectos adaptadas al entorno de Consorcio León.

### 1.7 Principales resultados esperados

Como resultado de la implementación del modelo propuesto de Oficina de Gestión de Proyectos PMO, diseñado bajo los lineamientos de la metodología PM<sup>2</sup>, se proyecta que Consorcio León logre lo siguiente:

- Estandarizar los procesos dentro de la gestión de proyectos, garantizando lineamientos comunes que permitan alcanzar mayor eficiencia operativa y reducir inconsistencias.
- Mejorar el cumplimiento de plazos, presupuestos y entregables en la ejecución de proyectos.
- Optimizar el uso de recursos, reduciendo costos innecesarios y mejorando la productividad.
- Fortalecer la toma de decisiones basada en datos e información objetiva y oportuna.
- Mejorar la experiencia y percepción de los clientes internos y externos mediante la entrega de resultados con calidad, alineados con las expectativas y compromisos adquiridos.
- Contribuir al posicionamiento estratégico de Consorcio León como una organización líder y eficiente en su sector.

## 2. Marco teórico

El diseño de una Oficina de Gestión de Proyectos PMO para el Consorcio León fundamentada en la metodología PM<sup>2</sup>, se sustenta en diversos conceptos que validan su implementación como una alternativa estratégica para fortalecer la gestión de proyectos en entornos organizacionales complejos y competitivos.

### 2.1 Gestión de proyectos: Fundamentos generales

La administración de proyectos ha evolucionado hasta convertirse en un componente esencial dentro de las estrategias organizacionales especialmente en contextos marcados por la competencia constante y el cambio acelerado. Según el Project Management Institute (PMI, 2017), gestionar proyectos implica la aplicación

de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades de un proyecto, con el objetivo de cumplir con sus requisitos. Complementariamente, (Turner, 2016) sostiene que la gestión de proyectos no solo se centra en la entrega de resultados, sino también en la optimización del uso de recursos, la reducción de riesgos y la mejora continua de los procesos organizacionales.

Según lo establecido en PMBOK (2017), un proyecto transcurre a lo largo de cinco fases que conforman su ciclo de vida: inicio, planificación, ejecución, monitoreo - control y cierre. Estas etapas no solo permiten organizar cronológicamente las actividades, sino también introducir momentos claves de revisión y toma de decisiones que ayudan a mantener el proyecto alineado con sus objetivos.

Según Vargas (2010), una gestión eficiente de proyectos, permite que las organizaciones logren cumplir con los tiempos y costos establecidos desde su planificación, además, afecta de manera positiva en la generación de valor para todos los actores involucrados.

La gestión de proyectos se articula a través de áreas de conocimiento específicas, tales como integración, alcance, cronograma, costos, calidad, recursos, comunicaciones, riesgos, adquisiciones y gestión de interesados (PMI, 2017). Estas áreas permiten estructurar de manera integral los proyectos y facilitar su monitoreo efectivo. De acuerdo con Riveros, (2023) abordar cada una de estas áreas de manera articulada y coordinada, da como resultado el cumplimiento de los objetivos planteados y maximiza el valor generado, logrando el éxito del proyecto.

En un contexto organizacional moderno, la gestión de proyectos se convierte en un habilitador estratégico que impulsa la innovación, mejora la eficiencia operativa y refuerza la capacidad de adaptación al cambio, aspectos destacados por

Barrera (2022) en su estudio sobre la implementación de buenas prácticas en la gestión empresarial en Ecuador.

## 2.2 Oficina de gestión de proyectos PMO

La Oficina de Gestión de Proyectos PMO, es una unidad interna de las organizaciones cuyo objetivo principal es coordinar y unificar los métodos empleados para gestionar sus proyectos. Tal como destaca Kerzner (2017), las PMO proporcionan soporte metodológico, herramientas de gestión, y supervisan el cumplimiento de prácticas de calidad en la ejecución de los proyectos.

Según el PMI (2021), existen tres tipos principales de PMO: de soporte, de control y directiva. La PMO de soporte proporciona asistencia mediante plantillas, mejores prácticas y capacitación; la PMO de control exige el cumplimiento de metodologías y estándares; y, la PMO directiva, asume la gestión directa de los proyectos estratégicos. Otro autor, Wedekind y Philbin (2018) en su artículo “Research and Grant Management: The Role of the Project Management Office (PMO) in a European Research Consortium Context”, indica que existe tres tipos de PMO, tal como se indica en la Tabla 1.

*Tabla 1. Tipos de PMO.*

Tipos de PMO	Características
<b>Apoyo</b>	<p>Su función principal es brindar asistencia al equipo de proyectos mediante la provisión de herramientas, metodologías, formatos y actividades de formación.</p> <p>Está orientada a organizaciones con autonomía operativa, donde no se requiere un control estricto centralizado.</p>

Además, actúa como un repositorio al mantener la documentación de proyectos y facilitar el acceso a buenas prácticas.

---

**Control** Establece lineamientos y estándares que deben cumplirse durante la gestión de proyectos.

Supervisa el cumplimiento de metodologías, políticas y procedimientos.

Su nivel de autoridad es intermedio y su aporte se centra en asegurar consistencia y control organizacional.

---

**Dirección** Asume la gestión directa de los proyectos, designando a los líderes de cada iniciativa y ejerciendo autoridad plena sobre ellos.

Cuenta con sistemas especializados que garantizan el cumplimiento riguroso de protocolos y metodologías, siendo un modelo más estructurado y con mayor nivel de control.

---

*Fuente: Elaborado por el autor.*

En investigaciones como las de Barrera Ojeda (2022) se evidencia que las empresas ecuatorianas que implementaron PMO mejoraron significativamente el cumplimiento de plazos, presupuestos y la satisfacción de los clientes internos y externos. Las PMO permiten además fortalecer la capacidad organizacional para adaptarse a entornos dinámicos y gestionar de manera eficaz sus portafolios de proyectos.

La Guía PMBOK 6ta edición PMI (2021), indica que una función fundamental de la PMO es dar soporte a los directores del proyecto, realizando las siguientes actividades:

- Gestionar el uso compartido de recursos entre los distintos proyectos coordinados por la PMO.
- Investigar, adaptar e implementar métodos, lineamientos operativos y marcos de buenas prácticas que sirvan como base para dirigir los proyectos de forma estructurada.
- Ofrecer capacitación, orientación práctica y seguimiento a los equipos de proyecto, asegurando la correcta aplicación de las metodologías definidas.
- Verificar la aplicación correcta de la metodología mediante auditorías y revisiones periódicas que aseguren la coherencia con los procesos establecidos.
- Elaborar, organizar y mantener actualizada la documentación requerida en cada proyecto.
- Coordinar la comunicación entre proyectos.

Las PMO pueden aportar las siguientes ventajas a la organización (Sierra, 2017).

- Gestión de competencias para la gestión de proyectos en base al desarrollo de habilidades técnicas y de liderazgo en los equipos.
- Estructura en los programas de trabajo con una planificación clara, objetivos definidos, responsables identificados y recursos organizados.
- Control permanente mediante una supervisión constante en el avance los proyectos.
- Consolidación del grupo directivo con información confiable para toma de decisiones estratégicas facilitando la coordinación entre áreas.
- Creación de cronogramas, objetivos e hitos de los proyectos, mediante la estandarización en la planificación.

- Control financiero del proyecto, a través de mecanismos que permitan realizar un seguimiento riguroso.
- Evaluación del desempeño, mediante indicadores de control.
- Eficiencia en los proyectos, por estandarización de procesos y monitoreo constante.
- Eficacia de estrategias exitosas para la organización, a través de la documentación de las buenas prácticas y lecciones aprendidas.

El informe Pulse of the Profession PMI (2018), indica que las organizaciones con PMO formalizada logran un 38% más de éxito en sus proyectos que aquellas sin esta estructura, generando múltiples beneficios que impactan positivamente en la operación de las organizaciones, tales como:

- Se incrementa la capacidad de ejecución y calidad de los proyectos al aplicar procesos estandarizados que optimizan tiempos y recursos.
- Disminución de costos operativos al evitar la duplicidad de tareas y asignar recursos disponibles.
- Incremento del cumplimiento de los objetivos del proyecto en cuanto a plazos, presupuesto y estándares de calidad acordados.
- La alineación de proyectos ejecutados mantiene coherencia con los planes estratégicos de la organización.
- Promueve la cultura organizacional orientada a resultados, con énfasis en la planificación, control y aprendizaje continuo.

### 2.3 Metodologías de gestión

La administración de proyectos ha evolucionado incorporando distintos enfoques metodológicos que ofrecen estructuras definidas para guiar las fases de planificación, ejecución, seguimiento y cierre de los proyectos. Entre las más

reconocidas a nivel internacional se encuentran el PMBOK “*Project Management Body of Knowledge*” (PMBOK, 2017), PRINCE2 “*Projects in Controlled Environments*”, (OGC, 2017), y PM<sup>2</sup> “*Project Management Methodology de la Comisión Europea*”, (Comisión Europea, 2018). Estas metodologías, aunque comparten principios fundamentales, presentan diferencias importantes en su enfoque, estructura y grado de formalidad. A continuación, se presenta la Tabla 2 en la cual se hace una comparativa que sintetiza las principales características de cada una.

*Tabla 2. Comparación de las metodologías de gestión PMBOK, PRINCE2 y PM<sup>2</sup>*

<b>Características</b>	<b>PMBOK</b>	<b>PRINCE2</b>	<b>PM<sup>2</sup></b>
<b>Origen</b>	Project Management Institute (EE.UU.)	Office of Government Commerce (Reino Unido)	Comisión Europea (Unión Europea)
<b>Enfoque principal</b>	Buenas prácticas recomendadas, adaptable a cualquier tipo de proyecto	Gestión por procesos, muy estructurado y formal	Metodología práctica, ágil y adaptativa
<b>Nivel de formalidad</b>	Moderado	Alto	Moderado
<b>Aplicabilidad</b>	Proyectos públicos y privados de	Proyectos grandes, formales,	Organizaciones públicas y privadas de tamaño medio

	cualquier tamaño	especialmente gubernamentales	
<b>Documentación</b>	Recomendable, adaptativa según necesidad	Muy exigente, obligatoria	Ligera, según necesidad del proyecto
<b>Flexibilidad</b>	Alta	Baja	Alta
<b>Orientación</b>	Alcance, cronograma, costo, calidad	Gestión controlada basada en justificación de negocio	Colaboración, resultados, gestión de interesados

*Fuente: Elaborado por el autor.*

La tabla resume los elementos de cada metodología, destaca sus enfoques principales, niveles de formalidad, orientaciones y grados de flexibilidad. Mientras PMBOK se centra en buenas prácticas adaptables, PRINCE2 ofrece un marco más formal y estructurado, y PM<sup>2</sup> se caracteriza por su simplicidad y adaptabilidad, especialmente en entornos organizativos de tamaño medio.

## 2.4 Metodología PM<sup>2</sup>

PM<sup>2</sup> es una metodología desarrollada por la Comisión Europea (2018), como una respuesta a la creciente demanda de herramientas de gestión de proyectos que combinen simplicidad con efectividad y que se adapten a organizaciones públicas y privadas, además integra buenas prácticas de metodologías ampliamente reconocidas como PMBOK, PRINCE2 y OpenPM<sup>2</sup>, ofreciendo un enfoque estructurado pero flexible.

Uno de los principales atributos de PM<sup>2</sup> es su facilidad de adopción para organizaciones de tamaño medio, como Consorcio León. Esta metodología permite desarrollar los proyectos de forma estructurada a través de etapas delimitadas comprendidas desde el inicio hasta el cierre, incluyendo la planificación, ejecución y supervisión.

PM<sup>2</sup> promueve el uso de herramientas documentales que permiten estructurar adecuadamente cada fase del proyecto. Entre ellas se destacan el acta de constitución, plan de trabajo e informes de gestión, los cuales facilitan la coordinación entre los equipos de trabajo y la dirección organizacional.

### 3. Estado del arte

Durante las últimas décadas, la dirección de proyectos se ha transformado en una herramienta clave para que las organizaciones alcancen sus metas estratégicas en entornos cada vez más competitivos. En ese marco, las Oficinas de Gestión de Proyectos PMO se han consolidado como estructuras fundamentales que permiten introducir procesos estandarizados, aprovechar eficientemente los recursos disponibles y asegurar mejores resultados en la ejecución de los proyectos. Estudios recientes, tanto del ámbito nacional como internacional, confirman que la implementación de una PMO repercute de forma positiva en la capacidad organizacional, contribuyendo al fortalecimiento de su desempeño global.

A continuación, se presenta una revisión de investigaciones relevantes que abordan la implementación de PMO, su impacto en organizaciones de sectores similares al de Consorcio León, así como estudios que sustentan la aplicabilidad de la metodología PM<sup>2</sup> en diferentes contextos.

La adopción de PMO en empresas de construcción, manufactura y servicios ha generado mejoras significativas en la gestión de proyectos. Por ejemplo, (Barrera

Ojeda, 2022) en un estudio denominado *“Ventaja competitiva mediante la implementación de una Oficina de Gestión de Proyectos - PMO. Evidencia en Ecuador”* realizado a 100 empresas ecuatorianas ubicadas en la provincia de Sucumbios, destaca que la implementación de una PMO bien estructurada contribuye al aumento del control de proyectos, reducción de costos y mejora de la calidad de los entregables, además, indican que la existencia de una PMO fortalece la capacidad de adaptación organizacional, mejora el cumplimiento de plazos y presupuestos, y promueve satisfacción de los clientes.

Asimismo, en un artículo denominado *“Diseño de Oficina de Gestión de Proyectos (PMO) para empresa manufacturera en Cuenca-Ecuador”*, Sangurima - Tenesaca, (2022), concluyen que el implementar una PMO permite mejorar dentro de la estructura organizacional, optimizar la planificación, y controlar efectivamente los riesgos en los proyectos. Además, destacan que la PMO facilita la coordinación interdepartamental y contribuye a incrementar la eficiencia de los procesos productivos.

A nivel regional, en un análisis desarrollado en empresas de la ciudad de Medellín denominado *“Experiencias de implementación de PMO en empresas de la ciudad de Medellín”*, Betancourt - Morales (2014), evidenciaron que las organizaciones que establecieron una PMO lograron una mayor madurez en sus procesos de gestión, reflejándose en mejores índices de éxito de proyectos, una gestión más estratégica de su portafolio, estandarización de procesos, control sistemático de proyectos y mejora de la comunicación organizacional.

Según el Project Management Institute (PMI), dentro de las *“Mejores prácticas de gestión del valor ganado”*, las empresas que implementan una PMO experimentan un aumento significativo en la tasa de éxito de los proyectos,

mejorando la alineación estratégica y optimización de recursos (PMI, 2021). De igual manera, el informe “*El impacto de la PMO en la implementación de estrategias*” (PMI, 2013), indica que la creación de una PMO permite establecer mecanismos de control y supervisión, garantizando el cumplimiento de plazos y presupuestos.

Asimismo, un estudio titulado “*DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UNA OFICINA DE GESTIÓN DE PROYECTOS (PMO) EN LA EMPRESA CONSTRUCTORA ABC*”, determinó que la implementación de una PMO permite establecer mecanismos de control eficientes asegurando que los proyectos se gestionen dentro de los plazos y presupuestos establecidos, además de mejorar la planificación y el uso de recursos (Cazar, 2024).

Por otro lado (Ferrer, 2023), en su investigación sobre el “*Diseño de una oficina de dirección de Proyectos (PMO) en una constructora transnacional*”, concluye que la implementación de una PMO, mejora la forma de trabajo, permite la estandarización de procesos y facilita mejor desempeño económico, generando ventajas competitivas para la organización.

Diversas investigaciones evidencian que la instauración de una PMO adaptada a las particularidades de cada organización, sin importar su industria o tamaño, puede traducirse en avances significativos en la eficiencia operativa, una mejor capacidad para tomar decisiones estratégicas y una mayor adaptabilidad frente a escenarios cambiantes.

Establecer una Oficina de Gestión de Proyectos PMO, representa un paso estratégico para reforzar la sostenibilidad competitiva de las organizaciones a largo plazo. Según el informe Pulse of the Profession (PMI, 2021), las PMO desempeñan un papel fundamental en el fortalecimiento de la gobernanza organizacional,

permitiendo una supervisión más efectiva de las inversiones en proyectos y mejorando la rendición de cuentas a todos los niveles.

Una ventaja que ofrece la implementación de una PMO es el fortalecimiento progresivo de la madurez organizacional en cuanto a la gestión de sus proyectos. La estandarización de metodologías, la implementación de prácticas de mejora continua y la creación de bases de conocimiento organizacional, permiten a las empresas transitar hacia modelos de gestión más predictivos, ágiles y orientados a resultados sostenibles (Comisión Europea, 2022).

Asimismo, una PMO facilita la innovación al proporcionar espacios para la evaluación estructurada de nuevas iniciativas, reduciendo el riesgo asociado a la introducción de cambios y promoviendo una cultura organizacional abierta al aprendizaje y la adaptación.

En un estudio denominado “*Contribución de las PMO a la gerencia de proyectos en las organizaciones: referentes teóricos y aplicaciones*”, (Ñustes-Martinez-Acuña, 2018), resaltan que las organizaciones con PMO formalizada tienden a presentar mejores capacidades para la planificación estratégica de proyectos a mediano y largo plazo, asegurando la continuidad de iniciativas críticas para el crecimiento y la sostenibilidad empresarial.

A partir de la revisión de experiencias y estudios previos, es posible afirmar que el establecimiento de una PMO va más allá de optimizar proyectos puntuales. Su implementación fortalece la capacidad de las organizaciones para proyectarse estratégicamente, consolidarse en su sector y responder con mayor eficacia a los desafíos del entorno competitivo.

PM<sup>2</sup> fue creada por la Comisión Europea como una solución a la necesidad de contar con un enfoque práctico y adaptable en la gestión de proyectos. Según la

Comisión Europea (2022), PM<sup>2</sup> combina buenas prácticas reconocidas internacionalmente, como las provenientes del PMBOK, PRINCE2 e IPMA, integrándolas en una metodología sencilla de entender y fácil de aplicar, incluso para organizaciones con entornos en niveles iniciales de madurez en gestión de proyectos.

Una fortaleza clave de la metodología PM<sup>2</sup> radica en su estructura flexible, la cual se adapta fácilmente según el nivel de complejidad y magnitud de los proyectos. Esta característica le otorga una notable ventaja para su adopción en entidades privadas de tamaño medio como Consorcio León, ya que facilita su implementación sin requerir grandes inversiones ni procedimientos complicados. Además, destaca por su enfoque en la gobernabilidad organizacional, definiendo con claridad los roles y responsabilidades del equipo de trabajo, lo que contribuye significativamente a una gestión transparente y a una toma de decisiones fundamentada en criterios organizacionales sólidos.

Estudios como el *“Sports Events and Project Management. A PM<sup>2</sup> Proposal”*, evidencian que PM<sup>2</sup> puede ser adaptado exitosamente a contextos diversos, como la organización de eventos deportivos, demostrando su flexibilidad y eficacia en proyectos de naturaleza diferente a la tradicional ingeniería o construcción, (Caminero-Granja, 2021).

En una investigación titulada *“METODOLOGIA EUROPEA PM<sup>2</sup> APLICACIÓN A LOS PROYECTOS DE EDIFICACIÓN”* Pablos (2023) destaca que PM<sup>2</sup> permite anticipar riesgos, mejorar el control de errores y optimizar la planificación y ejecución de proyectos mediante fases claramente definidas. Además, proporciona artefactos, plantillas y procesos que facilitan la comunicación eficiente entre el gestor del proyecto y su equipo.

Asimismo, un estudio realizado por (Jiménez, 2023) sobre un “*PLAN DE ESTRATEGIA PARA IMPLEMENTACIÓN DE UNA OFICINA DE GESTIÓN DE PROYECTOS PARA LA CONSTRUCTORA INGEURBE SAS*”, resalta que la elección de una PMO implica considerar factores estratégicos, operativos y de adaptación a la industria, promoviendo una gestión más eficiente y transparente de los proyectos.

Diversos estudios desarrollados en Ecuador y América Latina respaldan que la implementación de Oficinas de Gestión de Proyectos PMO, impulsa la estandarización de procesos, el fortalecimiento de mecanismos de control de riesgos, el uso eficiente de los recursos y el desarrollo progresivo de capacidades institucionales orientadas a la mejora continua. En ese contexto, la propuesta de establecer una PMO en Consorcio León, sustentada en la metodología PM<sup>2</sup>, responde tanto a las prácticas actuales más relevantes como a resultados comprobados que evidencian su impacto positivo. Esta iniciativa se perfila como una herramienta clave para incrementar la madurez en la gestión, potenciar la competitividad de la organización y garantizar su sostenibilidad en el tiempo. Además, reafirma que adoptar una PMO representa una estrategia acertada para elevar el rendimiento institucional, consolidar el control sobre los proyectos y asegurar una mejor alineación con los objetivos estratégicos.

#### 4. Metodología

##### 4.1 Tipo de investigación

Esta investigación se estructura como un proyecto de mejora, orientado a diseñar una Oficina de Gestión de Proyectos PMO para Consorcio León, tomando como base los lineamientos establecidos por la metodología PM<sup>2</sup>, lo que resulta pertinente porque permite enfrentar de manera directa los retos encontrados en la

administración de proyectos y aplicar los conocimientos previamente establecidos, en busca del fortalecimiento tanto la estructura organizacional como las capacidades operativas de la entidad.

#### 4.2 Enfoque metodológico

El enfoque metodológico adoptado es de carácter cualitativo, dado que se busca comprender en profundidad la realidad organizacional de Consorcio León respecto a la gestión de proyectos y así desarrollar una propuesta que responda a sus características y necesidades particulares. Además, permitirá analizar fenómenos complejos, considerar múltiples variables no cuantificables y entender la realidad organizacional desde una perspectiva holística.

#### 4.3 Métodos de investigación

Se emplearon dos métodos:

**Método histórico:** El método histórico según Aspasia (2024) pretende analizar hechos históricos a partir del estudio, busca encontrar patrones que puedan dar explicación o servir para predecir hechos actuales. Este método permitirá consolidar información a partir de investigaciones anteriores relacionadas con la creación e implementación de PMO en diferentes organizaciones, facilitando el entendimiento del comportamiento de fenómenos pasados relacionados con la gestión de proyectos y proporcionando una base para interpretar las prácticas actuales y detectar patrones relevantes que influyan en el diseño de la PMO.

**Método descriptivo:** El método descriptivo según Martínez (2018) tiene como objetivo describir algunas características fundamentales de conjuntos homogéneos de fenómenos, utiliza criterios sistemáticos que permiten establecer la estructura o el comportamiento de los fenómenos en estudio, proporcionando información sistemática y comparable con la de otras fuentes.

Este método se utilizará para identificar y representar de manera sistemática las características de la gestión de proyectos en Consorcio León, describiendo sus procesos actuales, así como los aspectos positivos y áreas de mejora

Con la combinación de ambos métodos aseguraremos un análisis integral que respalde teóricamente la propuesta planteada.

#### 4.4 Unidad de análisis

Este estudio toma como unidad de análisis al Consorcio León, una entidad empresarial que opera en los sectores de ferretería y construcción. En la actualidad, no dispone de una estructura definida para gestionar sus proyectos de manera sistemática. Esta situación plantea un escenario propicio para implementar una Oficina de Gestión de Proyectos PMO que permita fortalecer su capacidad organizacional y operativa, utilizando como base la metodología PM<sup>2</sup>, adaptada a las características y necesidades particulares de la empresa.

#### 4.5 Técnica e instrumentos de recolección de información

Para el desarrollo del presente estudio, se recurrió a dos técnicas para respaldar el análisis y diseño de la propuesta.

Revisión bibliográfica: Se exploraron fuentes como libros especializados, investigaciones académicas, artículos científicos y normativas internacionales en materia de gestión de proyectos y oficinas PMO. Esta revisión sirvió de sustento conceptual y permitió fundamentar teóricamente la propuesta y garantizar su alineación con buenas prácticas reconocidas.

Análisis documental interno: Se examinaron registros administrativos, reportes de gestión y documentación histórica de proyectos realizados por Consorcio León. Esta revisión contribuyó a obtener una visión real y contextualizada de su gestión actual, identificando oportunidades de mejora.

#### 4.6 Procedimiento de investigación

El procedimiento comprende las siguientes etapas:

1. Revisión bibliográfica: Se identificó y analizó fuentes secundarias relacionadas con la creación de PMO y la metodología PM<sup>2</sup>, enfocándose en experiencias de implementación en organizaciones similares.
2. Análisis de la situación actual: Se efectuó un estudio de la realidad operativa en la gestión de proyectos del Consorcio León, basado en la revisión de la documentación interna y en el análisis reflexivo de las prácticas actualmente implementadas.
3. Identificación de buenas prácticas: Se seleccionó principios, procesos y estructuras organizativas exitosas en la implementación de PMO, adaptables al contexto de Consorcio León.
4. Diseño de la propuesta: A partir del diagnóstico detallado de la situación actual y del análisis de buenas prácticas aplicadas en contextos similares, se formuló la propuesta de creación de una Oficina de Gestión de Proyectos PMO específicamente adaptada a las características operativas de Consorcio León. Esta propuesta incluye la definición de una estructura organizacional clara, asignación de roles funcionales, identificación de artefactos para la gestión de proyectos y un plan objetivo de implementación orientado a resultados medibles.
5. Validación teórica: Se realizó un contraste entre la propuesta diseñada y la literatura revisada, garantizando su coherencia metodológica y su aplicabilidad práctica.

#### 4.7 Metodología PM<sup>2</sup>

De acuerdo con la Comisión Europea (2022), la metodología PM<sup>2</sup> fue desarrollada para ofrecer una guía práctica, accesible y efectiva en la gestión de

proyectos dentro de organismos públicos y privados. Además, proporciona un marco de gestión sencillo, práctico y adaptable que promueve resultados eficientes sin complicaciones innecesarias.

Entre las principales características de PM<sup>2</sup> destacan:

- Integración de buenas prácticas de PMI, PRINCE2, IPMA y otras metodologías internacionales.
- Enfoque modular, adaptable a proyectos de diferentes tamaños y complejidades.
- Fomento de una gestión basada en roles claros, procesos definidos y artefactos estructurados.
- Inclusión del concepto de "Customer-Centricity" (orientación hacia el cliente).
- Alineación con los principios de transparencia, control de calidad y gobernanza efectiva.

La metodología PM<sup>2</sup> estructura el desarrollo de los proyectos mediante una secuencia lógica de etapas o fases: inicio, planificación, ejecución y cierre, complementadas con acciones continuas de seguimiento y control. Este enfoque permite asegurar una gestión ordenada y coherente durante todo el ciclo de vida del proyecto tal como se refleja en el Gráfico 1.

*Gráfico 1. Fases de la metodología PM<sup>2</sup>*



*Fuente: Elaborado por el autor.*

## Fase de inicio

Esta fase tiene como propósito establecer formalmente la justificación del proyecto y los elementos fundamentales que permitirán su desarrollo bajo parámetros técnicos y organizativos claros. Esta etapa contempla la elaboración y aprobación de tres documentos: solicitud de inicio, caso de negocio y acta de constitución del proyecto.

Durante su ejecución, se definen los siguientes elementos:

- Alcance del proyecto: Incluye los objetivos, definición de entregables e indicadores de calidad, tomando en cuenta cada enfoque de gestión.
- Presupuesto: Se refiere a la programación presupuestaria macro, para definir procesos de gestión de adquisiciones y contractual.
- Cronograma: Incluye fechas relevantes que pueden ajustarse según la naturaleza del proyecto.

La fase termina con la firma del acta de constitución, la cual incluye todo lo previamente descrito. Este documento debe ser notificado a los coordinadores y especialistas de cada uno de los proyectos.

## Fase de planificación

Durante esta etapa se llevará a cabo la estructuración detallada de la programación del proyecto. Esta actividad contempla la asignación eficiente de recursos, planificación de los entregables conforme al cronograma previsto, así como la definición de mecanismos para asegurar la calidad. También se considerará aspectos adicionales que fortalezcan los procesos de administración del proyecto.

## Fase de ejecución

Una vez aprobada la fase de planificación del proyecto por las partes involucradas, se da paso a la fase de ejecución. Durante esta etapa, los responsables

técnicos y coordinadores se enfocan en llevar a cabo un control continuo del avance real del proyecto, comparándolo con lo planificado y asegurando que cada actividad se desarrolle dentro del cronograma previsto.

#### Fase de monitoreo y control

Durante esta etapa se ejecutan procesos de control que permiten verificar que la ejecución del proyecto se mantenga alineada con la planificación inicial, detectando a tiempo desviaciones para aplicar de manera inmediata acciones correctivas.

Las principales áreas donde se aplican estos controles son:

- **Gestión de cronograma:** Se basa en generar un seguimiento sobre la planificación establecida, sea esta global o por ciclo.
- **Gestión de presupuesto:** Es un proceso de monitoreo indispensable para la eficiente ejecución del proyecto, ya que permite generar un seguimiento adecuado en base a las necesidades del proyecto.
- **Gestión de comunicaciones:** Se realiza según lo estipulado en la etapa de planificación. Se verifica que los flujos de información definidos, como la acción de comunicación, medio de comunicación y frecuencia, estén siendo aplicados correctamente.
- **Gestión de calidad:** Se aplican mecanismos para comprobar que los productos y entregables cumplan con los estándares establecidos por el equipo técnico y aprobados por la alta dirección.
- **Gestión de riesgo:** Consiste en identificar y mitigar eventos potenciales que podrían comprometer el alcance, tiempo o costo del proyecto, aplicando planes de contingencia según corresponda.

- Gestión documental: Organizar y mantener actualizada toda la información relevante del proyecto, siguiendo las políticas internas de la organización, lo cual facilita la trazabilidad y auditoría.

#### Fase de cierre

Esta fase confiere en generar un reporte de cierre técnico, donde la contraparte apruebe el cumplimiento del proyecto, así como la calidad de los entregables y el producto objetivo resultante del proceso de ejecución.

#### 4.7.1 Artefactos principales PM<sup>2</sup>

La metodología PM<sup>2</sup> propone el uso de artefactos documentales que permiten organizar y controlar cada fase del proyecto, entre los más relevantes se encuentran:

- Solicitud de inicio.
- Acta de constitución.
- Caso de negocio.
- Manual del proyecto.
- Plan de trabajo.
- Registro de riesgos.
- Informe final del proyecto.

Estos elementos documentales tienen como propósito principal fortalecer el seguimiento, garantizar la trazabilidad y fomentar la transparencia en la ejecución de cada iniciativa desde su inicio hasta su fin.

#### 4.7.2 Relevancia de PM<sup>2</sup> para organizaciones

Aunque PM<sup>2</sup> fue diseñado inicialmente para instituciones públicas, su adaptabilidad la convierte en una metodología altamente adecuada para

organizaciones privadas que requieren eficiencia, estructura clara y una adopción ágil de buenas prácticas en gestión de proyectos.

La metodología proporciona lineamientos claros, artefactos y roles, además es flexible lo que permite su ajuste a contextos específicos como el de Consorcio León, proporcionando un modelo escalable que facilita la transición hacia una gestión más madura y profesionalizada. PM<sup>2</sup> aporta un lenguaje común para el ciclo de vida de proyectos, mejorando la coordinación entre departamentos, facilita la comunicación y permite realizar una toma de decisiones fundamentada en lecciones aprendidas.

## 5. Diagnóstico de la situación

Para estructurar de manera efectiva una propuesta de mejora, es indispensable partir de una comprensión profunda y precisa del estado actual de la organización. Esta evaluación inicial permite detectar las principales debilidades que obstaculizan su funcionamiento. Solo a través de un diagnóstico es posible identificar las debilidades que limitan el desempeño, las fortalezas que pueden ser potenciadas y las oportunidades de cambio que pueden ser aprovechadas estratégicamente.

La falta de una estructura formal y sistematizada en la gestión de proyectos dentro de Consorcio León ha puesto en evidencia la necesidad urgente de revisar los procedimientos actuales, las metodologías aplicadas y los logros obtenidos hasta la fecha.

Este análisis inicial no solo permite visualizar las limitaciones presentes, sino que también proporciona una base argumentada y sólida para sustentar la propuesta de implementar una Oficina de Gestión de Proyectos PMO, utilizando como guía los principios de la metodología PM<sup>2</sup>.

Con base en el análisis interpretativo y en la revisión de documentos internos, se identificaron aspectos sobre la manera en que actualmente se gestionan los proyectos en Consorcio León. Estos resultados servirán como punto de partida para formular una propuesta que atienda de forma precisa las problemáticas diagnosticadas y potencie las capacidades institucionales.

### 5.1 Análisis del entorno organizacional

Consorcio León desarrolla sus operaciones combinado dos líneas de actividad, el comercio ferretero y la ejecución de obras de construcción. La estructura interna de la organización se ha centrado históricamente en el manejo operativo del día a día, careciendo de una estructura formal que norme la gestión de proyectos. Esto a derivado en que las iniciativas se gestionen de forma empírica, dependiendo en gran medida del criterio y la experiencia de los encargados, bajo procesos informales y descentralizados que dificultan la consistencia en la toma de decisiones.

Esta situación genera dificultades en la planificación, control financiero y de cronograma, identificación oportuna de riesgos y evaluación integral de resultados obtenidos de cada proyecto ejecutado.

### 5.2 Análisis de la gestión actual de proyectos

Del análisis efectuado a la gestión de proyectos actual en Consorcio León, se identificaron las siguientes debilidades:

- Ausencia de metodologías estandarizadas: No existe un marco metodológico definido que permita estructurar las fases de los proyectos.
- Falta de roles definidos: No se han establecido funciones y responsabilidades dentro de los proyectos, lo que ocasiona confusión en la distribución de tareas y dificulta la coordinación entre los equipos de trabajo.

- Limitado control de costos y tiempos: El seguimiento presupuestario y la programación de actividades se realizan de manera básica, sin mecanismos de control formalizados.
- Escasa gestión de riesgos: No se aplican procesos estructurados para reconocer, evaluar y anticipar los eventos que podrían comprometer el éxito de los proyectos.
- Documentación dispersa: La información relacionada con los proyectos se encuentra dispersa en documentos físicos o electrónicos, sin ninguna estructura organizada que facilite el acceso, esto dificulta la toma de decisiones fundamentada en antecedentes documentales históricos.
- Carencia de retroalimentación y mejora continua: No existen procesos formales para la recopilación de lecciones aprendidas posterior a la ejecución de lo planificado, esto impide extraer lecciones útiles que contribuyan al perfeccionamiento continuo.

Una muestra clara de las deficiencias en la gestión de proyectos de Consorcio León se manifestó durante la ejecución de una obra habitacional en el sector El Despacho, ubicado en la parroquia El Valle.

La carencia de una metodología estructurada impidió establecer un cronograma detallado, lo que derivó en retrasos significativos. Además, el no definir responsabilidades y roles entre los equipos técnicos y contratistas externos generó duplicidad de trabajo e incluso omisiones en ciertas actividades.

Por otro lado, el proyecto careció de mecanismos adecuados para el control presupuestario, lo que ocasionó sobrecostos imprevistos en materiales y mano de obra, afectando de forma directa la rentabilidad esperada.

Durante el desarrollo del proyecto, no se aplicaron procesos sistemáticos de identificación y mitigación de riesgos, lo que impidió anticipar problemas como la falta de disponibilidad oportuna de ciertos materiales de construcción, retrasando aún más la ejecución.

La documentación relacionada con las actividades, modificaciones y decisiones tomadas en el transcurso del proyecto estuvo dispersa en diferentes medios, esto impidió contar con datos oportunos y organizados para la correcta toma de decisiones.

Una vez concluido el proyecto, no se realizó un proceso formal de retroalimentación ni de recopilación de lecciones aprendidas, lo que impidió capitalizar de manera sistemática la experiencia adquirida.

El proyecto presentó un retraso de más de seis meses respecto al cronograma inicial, generando un incremento aproximado del 12 % en los costos directos planificados. Esta demora ocasionó pérdidas monetarias estimadas en alrededor de \$15,000,00 considerando sobrecostos de mano de obra, materiales y costos indirectos asociados al alargamiento de la ejecución. Adicionalmente, el incumplimiento de los plazos, impactó la satisfacción de los interesados y deterioró la eficiencia operativa proyectada para Consorcio León, tal como se visualiza en la Tabla 3.

*Tabla 3. Principales afectaciones detectadas en el proyecto ejecutado*

<b>Aspecto evaluado</b>	<b>Situación observada</b>	<b>Impacto estimado</b>
<b>Retraso en cronograma</b>	Más de 6 meses respecto a lo planificado	Afectación de tiempos de entrega y cumplimiento de hitos

<b>Incremento de costos</b>	Aproximadamente 12 % de sobre costo sobre el presupuesto inicial	Sobrecostos estimados en \$15,000
<b>Gestión documental</b>	Ausencia de retroalimentación formal y recopilación de lecciones aprendidas	Pérdida de oportunidad de mejora continua
<b>Satisfacción de interesados</b>	Afectada por los incumplimientos de plazo	Disminución de la confianza en la gestión de proyectos

*Fuente: Elaborado por el autor.*

En la actualidad, Consorcio León ha iniciado la etapa de planificación de un proyecto destinado a edificar once viviendas en la parroquia El Valle. En el marco de este proyecto de gran importancia, surge la necesidad de aplicar mecanismos estructurados de gestión de proyectos, con el fin de mejorar la eficiencia en la ejecución y prevenir la recurrencia de fallos observados en experiencias anteriores.

### 5.3 Principales necesidades identificadas

A partir del diagnóstico realizado, se identificaron las siguientes necesidades en Consorcio León:

- Estandarizar los procesos de gestión de proyectos: Implementar una metodología clara que oriente todas las fases de los proyectos.
- Formalizar roles y responsabilidades: Definir estructuras de gestión específicas, promoviendo la coordinación efectiva entre las áreas.
- Mejorar el control de tiempos, costos y calidad: Establecer mecanismos de monitoreo y control para un seguimiento adecuado de los proyectos.

- Implementar gestión de riesgos: Introducir prácticas sistemáticas para anticipar, evaluar y responder a riesgos en los proyectos.
- Consolidar la información de proyectos: Crear sistemas de documentación y registro centralizado que faciliten la trazabilidad y el aprendizaje organizacional.
- Fomentar una cultura de mejora continua: Establecer mecanismos formales para la evaluación post proyecto y la incorporación de mejoras.

El análisis de la realidad organizacional de Consorcio León revela condiciones favorables para incorporar una Oficina de Gestión de Proyectos PMO, utilizando como marco la metodología PM<sup>2</sup>. La inexistencia de procedimientos uniformes, la débil gestión de riesgos y la carencia de sistemas estructurados para el monitoreo y documentación refuerzan la necesidad de establecer una unidad especializada que brinde soporte técnico y estratégico a los proyectos.

Además, como parte del análisis de la situación de Consorcio León, se llevó a cabo una evaluación estratégica utilizando la herramienta FODA, con el objetivo de identificar los aspectos positivos y las áreas críticas que afectan su desempeño. Esta herramienta permitió clasificar los factores internos y externos, proporcionando una base sólida para sustentar la propuesta.

*Tabla 4, Análisis FODA Consorcio León*

Fortalezas	Debilidades
<p><b>F1.</b> Experiencia en el sector, conocimiento del mercado de construcción y suministro de materiales.</p> <p><b>F2.</b> Apoyo del gerente general para la implementación de la PMO.</p>	<p><b>D1.</b> Alta rotación de personal.</p> <p><b>D2.</b> Falta de políticas de gestión de proyectos.</p> <p><b>D3.</b> Falta de medición de riesgos para la toma de decisiones.</p>

<p><b>F3.</b> Integración vertical con las empresas que conforman el Consorcio.</p> <p><b>F4.</b> Capacidad de respuesta rápida en la disponibilidad de insumos, mejorando la planificación y ejecución de los proyectos.</p>	<p><b>D4.</b> Gestión deficiente en la gestión de los proyectos en ejecución.</p> <p><b>D5.</b> Falta de capacitación del personal en metodologías de gestión de proyectos.</p>
<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
<p><b>O1.</b> Mercado en crecimiento.</p> <p><b>O2.</b> Innovación tecnológica para la gestión de proyectos.</p> <p><b>O3.</b> Posibilidad de nuevos contratos y financiación.</p> <p><b>O4.</b> Implementación de una PMO basada en la metodología PM<sup>2</sup>.</p> <p><b>O5.</b> Apertura de nuevos proyectos de construcción.</p>	<p><b>A1.</b> Alta competencia en el mercado.</p> <p><b>A2.</b> Fluctuación en el costo de los materiales.</p> <p><b>A3.</b> Riesgos en la ejecución de los proyectos.</p> <p><b>A4.</b> Cambios en normativas y regulaciones en el sector de la construcción.</p> <p><b>A5.</b> Escasez de mano de obra calificada.</p> <p><b>A6.</b> Alta cantidad de proveedores en el campo de la construcción.</p>

*Fuente: Elaborado por el autor.*

Este análisis respalda la necesidad de establecer una PMO en Consorcio León, validando la elección de PM<sup>2</sup> como metodología principal, lo que permitirá:

- Optimizar la gestión de proyectos, estableciendo métodos de supervisión que garanticen el cumplimiento oportuno de los cronogramas y el uso responsable de los recursos asignados.

- Estandarizar procesos y metodologías, facilitando una mejor coordinación entre la constructora y la ferretería.
- Fortalecer las prácticas de identificación y tratamiento de riesgos con el propósito de anticipar escenarios no deseados y responder de forma oportuna a situaciones imprevistas.
- Fomentar una comunicación clara y constante entre los miembros del equipo de proyectos, con el fin de minimizar posibles mal entendidos, facilitar el flujo de información y respaldar decisiones oportunas y fundamentadas.
- Impulsar la capacidad competitiva y la estabilidad a largo plazo de Consorcio León dentro del sector ferretero y de la construcción, mediante una gestión de proyectos más estructurada y estratégica.

La propuesta presenta las principales funciones, roles, responsabilidades, y artefactos de gestión para la creación de una Oficina de Gestión de Proyectos PMO recomendados, además un plan de implementación sugerido. En la metodología PM<sup>2</sup> tenemos artefactos o plantillas que documentan la gestión realizada, los mismos que se podrán visualizar en los anexos del presente documento.

#### 6. Propuesta de creación de la PMO basada en la metodología PM<sup>2</sup>

Considerando las limitaciones detectadas en la gestión de proyectos dentro de Consorcio León, tales como la falta de proceso formales, debilidad en el seguimiento de los proyectos y ausencia de mecanismos estructurados para consolidar el conocimiento adquirido, se plantea el diseño e implementación de una Oficina de Gestión de Proyectos PMO. Esta Propuesta busca establecer una estructura organizacional que permita introducir buenas prácticas de gestión, asegurar mayor coherencia en la ejecución de iniciativas y facilitar una toma de decisiones basada en datos.

## 6.1 Diseño de la estructura de la PMO

La Oficina de Gestión de Proyectos PMO diseñada para Consorcio León, asumirá un rol de soporte y control, proporcionando asesoría metodológica, herramientas, plantillas y supervisando el cumplimiento de los lineamientos establecidos en los proyectos. Se ha elegido aplicar la metodología PM<sup>2</sup>, por su naturaleza práctica y su flexibilidad, lo que permite adecuarla a las necesidades específicas del Consorcio. El diseño de esta oficina tiene como propósito elevar la madurez en gestión de proyectos de la organización, promoviendo una estandarización en los procesos, optimizando la ejecución de los proyectos estratégicos y fomentando una cultura institucional orientada a la mejora continua.

La estructura incorpora un modelo de gestión ajustado al contexto operativo de Consorcio León, definiendo directrices claras para su funcionamiento, una estructura organizativa delimitada y una planificación escalonada de implementación.

## 6.2 Modelo de gestión propuesto

La propuesta de gestión para la creación de una Oficina de Gestión de Proyectos PMO en Consorcio León busca establecer una estructura organizativa funcional que permita gestionar los proyectos con mayor eficiencia y alineación estratégica. Este modelo apunta a fomentar una cultura de mejora continua y toma de decisiones basada en información verificable. Además, se implementará como un mecanismo para homogeneizar los procesos de gestión, mejorar la administración de recursos y asegurar que los cronogramas y presupuestos se cumplan, tomando como referencia las mejores prácticas adaptadas de la metodología PM<sup>2</sup>.

### 6.2.1 Principios de operación del modelo de gestión

El enfoque de gestión planteado para los proyectos de Consorcio León se apoya en un conjunto de principios fundamentales, los cuales guían la labor de la Oficina de Gestión de Proyectos PMO y de los equipos responsables de su ejecución. Estos lineamientos buscan asegurar una gestión coherente, eficiente y enfocada en la calidad. En la Tabla 5 se presentan los principios que marcarán la pauta en el funcionamiento de la PMO dentro del Consorcio.

*Tabla 5. Principios de operación del modelo de gestión*

<b>Principio</b>	<b>Descripción</b>
Orientación a resultados	Cada proyecto deberá enfocarse en entregar valor tangible a la organización.
Estandarización metodológica	Aplicación de procesos bajo la estructura de la metodología PM <sup>2</sup> .
Gestión basada en datos	Decisiones soportadas por indicadores de desempeño y métricas objetivas.
Colaboración interdisciplinaria	Impulsar una dinámica de trabajo conjunto entre todas las áreas del Consorcio.
Adaptabilidad y mejora continua	Evaluación continua de los procesos implementados, tomando como referencia las experiencias obtenidas en proyectos anteriores.

*Fuente: Elaborado por el autor.*

Los principios definidos para la operación de la PMO, no solo guiarán su accionar diario, sino que también servirán como cimiento para fomentar una cultura organizacional que destinará sus esfuerzos en la eficiencia, responsabilidad compartida y cooperación entre áreas. Su aplicación constante logrará transformar la gestión de proyectos de Consorcio León, dejando atrás métodos informales para adoptar una práctica estructurada capaz de generar resultados sostenibles.

### 6.2.2 Herramientas y artefactos a utilizar

La administración de proyectos dentro de la PMO se estructurará siguiendo las etapas propuestas por la metodología PM<sup>2</sup>, lo que permitirá mantener un enfoque alineado con prácticas reconocidas internacionalmente y garantizará la consistencia en cada fase del ciclo de vida de los proyectos, se han establecido una serie de artefactos que servirán como guías operativas y de control, adaptados al contexto de Consorcio León.

La siguiente tabla indica los artefactos que se aplicarán en Consorcio León:

*Tabla 6, Artefactos a aplicar en la PMO del Consorcio León*

<b>Fases</b>	<b>Artefactos</b>
1. Fase de inicio.	1.1 Solicitud de inicio. 1.2 Caso de negocio. 1.3 Acta de constitución.
2. Fase de planificación.	2.1 Documentación del proyecto. 2.1.1 Estudios técnicos 2.1.2 Aceptación de entregables. 2.1.3 Identificación de requerimientos. 2.1.4 Gestión de riesgos.

	2.1.5 Plan de comunicación.
	2.2 Plan de trabajo.
	2.3 Matriz de interesados.
3. Fase de ejecución.	3.1 Documentos relacionados con la adquisición de bienes o servicios.
	3.2 Libro de obra
4. Fase de monitoreo y control.	4.1 Actas de reuniones.
	4.2 Gestión del cambio.
	4.3 Ejecución del cambio.
	4.4 Informes.
	4.5 Actas entrega recepción de aceptación de entregables.
5. Fase de cierre.	5.1 Informe de cierre.
	5.2 Liquidación económica.
	5.3 Presentación informe final.

*Fuente: Elaborado por el autor.*

El uso correcto de estos artefactos permitirá generar una trazabilidad histórica de los proyectos, facilitar auditorías internas, y sentar las bases para procesos de mejora continua. Cada documento no solo servirá como control operativo, sino también como herramienta estratégica para apoyar la toma de decisiones en los distintos niveles de gestión.

### 6.2.3 Tipos de documentos

Para garantizar un control documental adecuado y facilitar la trazabilidad de la información de los proyectos, los artefactos definidos se clasifican en dos tipos: documentos únicos y documentos eventuales. Los documentos únicos corresponden

a entregables formales que deben generarse al menos una vez por proyecto, mientras que los documentos eventuales se elaboran de acuerdo a la necesidad durante la ejecución del proyecto. La siguiente tabla presenta esta clasificación:

*Tabla 7. Tipos de documentos*

<b>Documentos únicos</b>	<b>Documentos eventuales</b>
Solicitud de inicio.	Acta de reunión.
Caso de negocio.	Gestión del cambio.
Estudios técnicos.	Ejecución del cambio.
Acta de constitución.	Informes.
Identificación de requerimientos.	Actas entrega recepción de
Plan de trabajo.	aceptación de entregables.
Gestión de riesgos.	Otros documentos informativos.
Libro de obra.	
Aceptación de entregables.	
Plan de comunicación.	
Informe de cierre.	
Liquidación económica.	
Presentación informe final.	

*Fuente: Elaborado por el autor.*

La segmentación de documentos entre únicos y eventuales aporta flexibilidad a la gestión documental, permitiendo que la carga administrativa de los proyectos se ajuste a su tamaño y complejidad. Esta diferenciación permitirá a la PMO priorizar la generación de información crítica, evitando cargas administrativas de los equipos con documentación innecesaria, permitiendo enfocar los esfuerzos en actividades de generen valor dentro de los proyectos.

La siguiente tabla presenta las fases definidas en PM<sup>2</sup> y los principales documentos con una breve descripción:

*Tabla 8. Fases y documentos de la metodología PM<sup>2</sup> a aplicar en la PMO.*

<b>Nro.</b>	<b>Fases</b>	<b>Descripción</b>
<b>1.</b>	Inicio	Esta fase establece las bases para el desarrollo formal del proyecto, asegurando su correspondencia con las prioridades de Consorcio León.
<b>1.1</b>	Solicitud de inicio	Documento formal que detalla la necesidad del proyecto y su alineación con los objetivos del consorcio. Representa el punto de partida para analizar su factibilidad y tomar decisiones sobre su ejecución.
<b>1.2</b>	Caso de Negocio	Evaluación integral que respalda la decisión de emprender un proyecto considerando los beneficios esperados, costos, riesgos y asegurando que la PMO gestione iniciativas que aporten valor a la organización.
<b>1.3</b>	Acta de constitución	Documento clave que formaliza la existencia del proyecto, define su alcance, roles y responsabilidades, y las competencias del líder del proyecto, incluyendo su facultad para utilizar los recursos asignados.

<b>2.</b>	Planificación		En esta fase, la PMO estructura el proyecto para garantizar una correcta ejecución, alineada con las directrices estratégicas.
<b>2.1</b>	Manual del proyecto	del	Conjunto de documentos que reúne la planificación detallada, estudios técnicos, roles, procesos y metodologías aplicables dentro de Consorcio León.
<b>2.1.1</b>	Aceptación de entregables	de	Documento que define los criterios de aceptación de productos o servicios, asegurando que cumplan con los estándares de calidad de Consorcio León.
<b>2.1.2</b>	Identificación de requerimientos	de	Documento que recoge de manera estructurada las necesidades, intereses y expectativas de las partes involucradas en el proyecto, permitiendo una adecuada correspondencia entre los objetivos definidos y las prioridades operativas de Consorcio León.
<b>2.1.3</b>	Gestión de riesgos		Documento utilizado para reconocer, analizar y controlar posibles amenazas que pueden afectar al proyecto, con el propósito que la PMO disminuya la incertidumbre y asegure una ejecución correcta.
<b>2.1.4</b>	Plan de comunicación	de	Documento que define cómo, cuándo y a quién se transmitirá la información del

		proyecto, garantizando transparencia y coordinación entre los actores clave.
2.2	Plan de trabajo	Documento que desglosa el cronograma de actividades, responsables y recursos.
2.3	Matriz de interesados	Identifica y categoriza a las partes interesadas, definiendo estrategias de gestión para cada una.
3.	Ejecución	En esta fase, la PMO se encargará de acompañar y monitorear la ejecución del proyecto conforme a lo planificado, velando por el logro de los resultados esperados. Su atención se centra en coordinar los recursos asignados, asegurar que las actividades se desarrollen según el cronograma y verificar el cumplimiento progresivo de hitos definidos.
3.1	Libro de obra	Documento técnico administrativo que sirve como registro formal y cronológico de los eventos relevantes ocurridos durante la ejecución de un proyecto. Será gestionado por el Gestor y Coordinador del proyecto y servirá como respaldo en procesos de control y calidad.
4.	Monitoreo y control	Durante esta fase la PMO tiene la responsabilidad de verificar que el

		desarrollo del proyecto se mantenga alineado con lo planificado, realizando ajustes oportunos en caso de desviaciones respecto a los objetivos, cronograma o recursos asignados.
4.1	Actas de reuniones	Registro formal de decisiones, acuerdos y seguimiento de acciones tomadas en reuniones del equipo de proyecto.
4.2	Gestión del cambio	Proceso estructurado que permite analizar y autorizar ajustes en el alcance, presupuesto o cronograma del proyecto, garantizando su alineación con los objetivos establecidos.
4.3	Ejecución del cambio	Implementación de cambios aprobados, asegurando su alineación con la planificación estratégica.
4.4	Informes	Documentos periódicos que reportan el estado del proyecto, avances, riesgos y decisiones clave.
4.5	Actas de entrega recepción de aceptaciones entregables	Documentos que certifican la entrega y aceptación de los productos o servicios entregados en el proyecto.
5.	Cierre	En la etapa final del proyecto, la PMO tiene la responsabilidad de verificar que se hayan alcanzado los objetivos propuestos.

		Además, recopila de manera sistemática las experiencias adquiridas durante el desarrollo del proyecto.
<b>5.1</b>	Informe de cierre	Documento donde se recopila de manera estructurada el análisis del desempeño global del proyecto, grado de cumplimiento de los objetivos establecidos, resultados financieros respecto al presupuesto y lecciones aprendidas que servirán de insumo para gestiones futuras.
<b>5.2</b>	Liquidación económica	Realizar el cierre económico del proyecto, asegurando que todos los gastos comprometidos han sido debidamente registrados, validados y liquidados conforme a lo planificado.
<b>5.3</b>	Presentación del informe final	Se realizará una presentación a gerencia general donde se consolida los resultados, impacto y recomendaciones para futuras iniciativas.

*Fuente: Elaborado por el autor.*

La articulación de las distintas fases con los documentos correspondientes evidencia una organización lógica del ciclo de vida del proyecto. Esta estructuración no solo facilita la ejecución técnica de cada etapa, sino que también refuerza la consistencia metodológica al establecer herramientas concretas para el control, seguimiento y cierre de las iniciativas implementadas por la PMO.

#### 6.2.4 Roles y responsabilidades de la PMO

Considerando la estructura organizacional actual de Consorcio León, las funciones propuestas para la Oficina de Gestión de Proyectos PMO serán asumidas inicialmente por personal interno existente, quienes asumirán roles multifuncionales según su experiencia y disponibilidad. La asignación formal de responsabilidades específicas se realizará a través de la Gerencia General, designando al personal más adecuado para cumplir las funciones de Director de PMO, Coordinador de PMO, Gestor de Proyecto y Especialista, conforme a las capacidades técnicas y organizativas de cada área.

Gráfico 2. Roles de la PMO Consorcio León



*Fuente: Elaborado por el autor.*

##### Director de la PMO

El quien asume la responsabilidad integral de liderar la PMO, definir políticas de gestión, coordinar el portafolio de proyectos y reportar a gerencia general.

Sus principales funciones se centran en garantizar que los proyectos cumplan con el alcance, tiempo y presupuesto, asegurando que las prácticas estén alineadas con estándares de calidad, gestión de riesgos y comunicación definida.

- Realizar el levantamiento inicial de información.

- Participar en la estructuración de los procesos de gestión.
- Validar y aprobar con gerencia general los enfoques metodológicos propuestos.
- Revisar y validar los documentos técnicos que estructuran la gestión de proyectos.
- Establecer, aplicar métricas de desempeño que permitan evaluar objetivamente si los proyectos cumplen con los resultados esperados y los estándares organizacionales.
- Explicar a los equipos de trabajo el enfoque metodológico propuesto.
- Proponer ajustes y soluciones que optimicen la implementación de la PMO.
- Colaborar en la revisión y mejora continua del sistema de gestión, incorporando ajustes alineados a los procesos de la PMO.
- Formar parte activa del proceso de seguimiento y evaluación continua durante la implementación de la metodología, asegurando su correcta aplicación y ajustes necesarios.
- Establecer reuniones semanales de coordinación, facilitando el seguimiento de actividades.
- Dirigir la elaboración de un método formal para recopilar, organizar y aplicar las lecciones aprendidas durante los proyectos.
- Participar en la exposición a Gerencia General de los informes semanales de avance.
- Registrar, organizar y analizar los resultados obtenidos en cada proyecto.
- Coordinar con la Dirección de RRHH las capacitaciones para los profesionales elegidos.

Coordinador de la PMO

Es el encargado de supervisar el avance de los proyectos, apoyar la planificación y asegurar que los procesos definidos sean correctamente implementados. Además, cumple un rol clave como enlace entre los equipos de trabajo y los actores involucrados.

Sus principales funciones serán coordinar reuniones, asegurar la actualización de los artefactos supervisar las directrices del manual del proyecto en base a la metodología PM<sup>2</sup> y apoyo en la etapa de revisión del proyecto antes del cambio de fase.

- Colaborar en la recopilación y análisis de los procesos internos.
- Colaborar en la definición y estructuración de los procesos necesarios para gestionar los proyectos de manera organizada y alineada a los objetivos institucionales.
- Diseñar plantillas, guías operativas, planes técnicos y documentos de apoyo que estandaricen los procesos de gestión de proyectos en la organización.
- Colaborar en la definición de indicadores que permitan medir el desempeño de los proyectos y verificar el cumplimiento de los objetivos definidos por la alta dirección.
- Brindar soporte en la socialización de la metodología ante los equipos de trabajo.
- Proponer ajustes y sugerencias prácticas que permitan optimizar la implementación de la PMO.
- Monitorear de forma continua el avance de la implementación metodológica, evaluando su aplicación práctica y proponiendo ajustes según los resultados.

- Participar en las reuniones semanales de seguimiento para revisar avances, resolver obstáculos y alinear acciones del equipo con los objetivos del proyecto.
- Preparar informes periódicos dirigidos al Director de la PMO, que reflejen el avance de los proyectos, alertas críticas y resultados relevantes.
- Sistematizar los resultados de los proyectos.
- Capacitar al equipo sobre los procesos y herramientas implementadas, asegurando su comprensión y uso adecuado dentro de los proyectos.
- Proporcionar asesorías técnicas sobre la aplicación de enfoques y prácticas efectivas en la gestión de proyectos, ajustadas al contexto de la organización.
- Brinda asistencia técnica al equipo de trabajo sobre el uso adecuado y completo de los formularios definidos por la PMO.
- Diseñar y ejecutar un cronograma de auditorías periódicas para evaluar el cumplimiento de los procesos y estándares definidos en la PMO.
- Formar parte de los procesos de auditoría de los proyectos.
- Colaborar en la interpretación de los datos obtenidos y en la elaboración de informes que comuniquen de forma clara los resultados de los proyectos.

#### Gestor de la PMO

Cumple una función esencial en la ejecución de los proyectos asignados, asegurando el cumplimiento de los plazos, costos y estándares de calidad definidos. Su rol implica una supervisión directa de la operatividad diaria del proyecto y un acompañamiento constante a los equipos de trabajo. Además, actúa como vínculo clave entre la Oficina de Gestión de Proyectos PMO y los responsables de ejecución, asegurando que las actividades se desarrollen conforme a la planificación y bajo los lineamientos establecidos.

- Colaborar en la definición y estructuración de los procesos necesarios para la adecuada administración dentro de la PMO.
- Apoyar en la creación y mejora de documentos operativos como formatos, manuales, procedimientos y planes que respalden la ejecución de proyectos.
- Proponer ajustes y mejoras prácticas que optimicen la implementación de la metodología y fortalezca su aplicación en los proyectos.
- Aportar en la revisión y mejora continua del sistema de gestión institucional.
- Verificar de forma continua que la metodología adoptada se aplique correctamente en los proyectos.
- Asistir a las reuniones semanales de coordinación programadas por la PMO.
- Organizar y documentar de forma estructurada los resultados obtenidos en cada proyecto.
- Registrar y archivar de forma ordenada todos los documentos relevantes del proyecto en el repositorio digital establecido por la organización.
- Entregar informes semanales a Coordinación de la PMO, detallando el avance de las actividades, cumplimiento de cronograma y cualquier incidencia relevante en la ejecución del proyecto.
- Asistir a los equipos de trabajo en el uso correcto de los formatos definidos por la PMO.

#### Especialista de la PMO

Profesional asignado de acuerdo con la naturaleza de cada proyecto mismo que pertenece al equipo de implementación de proyectos liderados por la PMO, son designados según las necesidades técnicas del proyecto y colaboración en la producción de entregables.

Sus funciones principales son de garantizar que los entregables cumplan con el aspecto técnico requerido y colaborar en la implementación de soluciones a problemas identificados.

- Colaborar en definir los requisitos técnicos del proyecto.
- Participar en la planificación y diseño de soluciones técnicas para los proyectos.
- Realizar análisis técnicos de los entregables y asegurar su alineación con los estándares establecidos.
- Colaborar en la elaboración y validación de los documentos técnicos del proyecto.
- Participar en la evaluación de posibles riesgos técnicos con el equipo del proyecto.
- Brindar soporte técnico durante la implementación de soluciones.
- Monitorear el progreso de las actividades técnicas del proyecto y reportar desviaciones.
- Promover una comunicación fluida entre los responsables técnicos y los líderes del proyecto.
- Participar en la capacitación del equipo en nuevas herramientas y tecnologías relacionadas con el proyecto.
- Apoyar en la recopilación estructurada de experiencias y soluciones técnicas implementadas en los proyectos.

#### 6.2.5 Ciclo operativo de los proyectos de la PMO

En la propuesta del modelo de gestión para Consorcio León, se plantea una secuencia estructurada de etapas que componen el ciclo de vida operativo de los proyectos. Este enfoque permite ejecutar de forma progresiva la planificación,

desarrollo, supervisión y culminación de cada proyecto. La siguiente tabla resume las etapas que conforman este ciclo operativo:

*Tabla 9. Ciclo operativo de proyectos PMO*

<b>Etapas</b>	<b>Descripción</b>
1. Inicio.	Formalizar mediante aprobación del acta de constitución.
2. Planificación.	Estructura organizada siguiendo las plantillas estandarizadas PM <sup>2</sup> .
3. Ejecución.	Supervisión con controles de avance y calidad.
4. Monitoreo y control.	Elaboración de reportes periódicos hacia la PMO y gerencia general.
5. Cierre.	Informe de cierre con lecciones aprendidas y documentación física y digital archivada en el repositorio documental de la PMO.

*Fuente: Elaborado por el autor.*

La adopción de un ciclo operativo permitirá a la PMO de Consorcio León estructurar de forma ordenada la ejecución de sus proyectos, asegurando que cada fase avance de manera coherente hacia el logro de los objetivos estratégicos.

#### 6.2.6 Mecanismos de control y retroalimentación

Para asegurar una administración eficiente de los proyectos, se plantea que la PMO establezca sistemas de seguimiento estructurado que permitan evaluar el desempeño de cada fase del proyecto. Estos mecanismos facilitarán la identificación de desviaciones y promoverán espacios periódicos de retroalimentación que

permitirán implementar mejoras basadas en hechos reales. En la Tabla 10 se presenta los principales mecanismos que se aplicarán:

*Tabla 10, Mecanismos de control y mejora continua*

<b>Mecanismo</b>	<b>Descripción</b>
Seguimiento de indicadores de desempeño KPI por proyecto	Monitoreo continuo de indicadores relacionados con tiempo, costo, calidad y satisfacción de interesados, lo que permitirá medir el desempeño de cada proyecto de forma objetiva.
Revisión trimestral del portafolio de proyectos	Evaluación periódica de todos los proyectos activos para analizar su avance, identificar riesgos, redistribuir recursos y tomar decisiones estratégicas oportunas.
Talleres de lecciones aprendidas al finalizar cada proyecto	Espacios de reflexión estructurados que permitirán recopilar experiencias, identificar errores y buenas prácticas, y documentar mejoras para futuros proyectos, fortaleciendo la gestión del conocimiento organizacional.
Ajustes periódicos de los procesos internos	Para garantizar la evolución de la gestión dentro de la PMO, se considera indispensable establecer espacios para evaluar y perfeccionar sus procesos internos. Estas mejoras deben surgir del análisis de los resultados obtenidos y de las opiniones del equipo de trabajo.

*Fuente: Elaborado por el autor.*

La adopción de estos mecanismos de control y mejora continua permitirán a la PMO evolucionar hacia un modelo de gestión más predictivo, ágil y orientado a resultados. A través del monitoreo sistemático de indicadores, la revisión periódica del portafolio, la captura de aprendizajes y la adaptación constante de sus procesos, la PMO podrá fortalecer la toma de decisiones estratégicas, anticipar desviaciones y consolidar una cultura organizacional.

#### 6.2.7 Políticas y lineamientos de la PMO

Para lograr una gestión de proyectos eficaz, no basta con aplicar metodologías y utilizar herramientas de planificación. Es indispensable establecer políticas internas claras que encaminen las acciones de los equipos, fomenten la estandarización de los procesos y refuercen una cultura organizacional enfocada en la mejora constante y la calidad en los resultados.

En este sentido, para implementar la PMO en el Consorcio León, se establecen las siguientes políticas y lineamientos estratégicos:

##### Política de gestión de proyectos

Cada uno de los proyectos que estén bajo la responsabilidad de la PMO deberán regirse por la metodología PM<sup>2</sup>, adaptada a la realidad organizacional de Consorcio León.

El uso de artefactos estandarizados, la aplicación de buenas prácticas de proyectos y la adopción de roles claramente definidos serán requisitos obligatorios.

##### Política de calidad de proyectos

Cada proyecto deberá aplicar mecanismos de control de calidad que permitan asegurar el cumplimiento de los entregables en concordancia con los requerimientos establecidos. La aceptación de entregables estará sujeta al cumplimiento de

estándares definidos en el plan de trabajo y al proceso formal de validación y aceptación de las partes interesadas.

#### Política de gestión de roles y responsabilidades

La PMO será la responsable de definir y asignar formalmente los roles para la dirección, coordinación y ejecución de proyectos. Cada miembro del equipo deberá conocer claramente sus responsabilidades, autoridad y funciones específicas, garantizando la comunicación, la trazabilidad de las acciones y la rendición de cuentas.

#### Política de gestión de cambios

Cualquier modificación que se proponga sobre el alcance, presupuesto, cronograma o nivel de calidad de un proyecto deberá gestionarse de forma oficial mediante la PMO. La evaluación y aprobación de los cambios se realizará bajo criterios de impacto estratégico, viabilidad técnica y disponibilidad de recursos, asegurando que las modificaciones se gestionen de manera controlada y documentada.

#### Política de comunicación de proyectos

La comunicación será un pilar fundamental en cada etapa de la gestión de proyectos, por lo que es indispensable que cada iniciativa cuente con un plan de comunicación formalmente aprobado, donde se detalle los medios a utilizar, la periodicidad de los reportes, las personas involucradas y la naturaleza de la información compartida. La PMO tendrá como responsabilidad supervisar el cumplimiento de estas directrices, garantizando un flujo informativo claro y la participación de todos los actores relevantes.

## Política de mejora continua

La PMO fomentará una cultura organizacional basada en el análisis continuo de sus prácticas. Posterior a la culminación de cada proyecto, se llevarán a cabo sesiones de reflexión y revisión donde se podrá identificar aciertos y áreas de mejora. Estas sesiones estarán enfocadas en capitalizar la experiencia adquirida para perfeccionar la gestión de futuros proyectos.

### 6.3 Plan de implementación de la PMO

Implementar una Oficina de Gestión de Proyectos PMO dentro del Consorcio León requiere un proceso estructurado en base a una planificación progresiva y adaptada a la realidad operativa y cultural de la organización. Este plan contempla cinco fases con actividades detalladas, responsables asignados, recursos identificados y entregables concretos, asegurando que la transición hacia una metodología de proyectos basada en PM<sup>2</sup>, se realice de manera correcta.

#### Misión

Brindar soporte en el proceso de implementación de la metodología PM<sup>2</sup> en cada etapa del ciclo de vida de los proyectos, desde su inicio hasta su cierre, asegurando una gestión eficiente del tiempo, recursos financieros, riesgos y cumplimiento del cronograma, con el fin de lograr resultados sostenibles y de alto impacto para Consorcio León.

#### Visión

Consolidar una Oficina de Gestión de Proyectos PMO reconocida por su capacidad de unificar procesos, elevando los niveles de eficiencia, calidad y logro de objetivos, mediante el uso de buenas prácticas en gestión.

### Objetivos estratégicos y operativos

- ✓ Establecer la implementación sistemática de la metodología PM<sup>2</sup> como estándar en todos los proyectos para una gestión unificada y coordinada.
- ✓ Implementar la metodología PM<sup>2</sup>.
- ✓ Brindar capacitación y soporte técnico a los equipos de trabajo.
- ✓ Supervisar que los procesos y prácticas utilizadas en los proyectos se ajusten a los lineamientos definidos por la organización.
- ✓ Consolidar la información obtenida en los proyectos y generar reportes ejecutivos periódicos.
- ✓ Gestionar los riesgos y cambios de manera transversal.
- ✓ Fomentar la cultura de gestión basada en lecciones aprendidas y mejora continua.
- ✓ Optimizar el uso de los recursos institucionales con el objeto de maximizar el rendimiento y efectividad de los proyectos.
- ✓ Reducir pérdidas por reprocesos mediante el desarrollo de mejores procesos de planificación y control, asegurando un monitoreo constante.

#### 6.3.1 Fase 1. Planificación inicial de la implementación

Duración estimada: 1 mes.

Objetivo: Formalizar el inicio del proyecto de creación de la PMO, establecer su gobernanza en la implementación y definir claramente el alcance, los recursos y los tiempos estimados.

Actividades específicas:

- Designación formal del responsable principal de la implementación de la PMO, quien asumirá la coordinación general y supervisión integral del proceso.

- Establecimiento del Comité de Implementación de la PMO, mismo que deberá ser conformado por el Gerente General, Director Administrativo y asesores externos si se requiere.
- Definición de alcance, objetivos estratégicos, riesgos preliminares y criterios de éxito del proyecto de implementación.
- Elaboración del Plan de Implementación detallado, aprobado por la Gerencia General.

Recursos necesarios:

- Tiempo de dedicación parcial de los líderes asignados.
- Espacios físicos y logísticos para reuniones semanales.

Entregables:

- Acta de constitución del proyecto de creación de la PMO.
- Plan detallado de implementación aprobado.

### 6.3.2 Fase 2. Capacitación y formación técnica

Duración estimada: 2 meses.

Objetivo: Fortalecer las competencias técnicas y metodológicas del equipo vinculado a la gestión de proyectos y fomentar la adopción de la nueva cultura de gestión.

Actividades específicas:

- Ejecución de talleres internos sobre fundamentos de gestión de proyectos y metodología PM<sup>2</sup>.
- Entrenamiento práctico en el uso de los artefactos, plantillas y herramientas de la PMO.
- Simulaciones prácticas de casos reales basados en proyectos anteriores del Consorcio.

- Talleres de sensibilización sobre los beneficios de una PMO para la organización.

Recursos necesarios:

- Facilitadores internos capacitados o consultores externos especializados en PM<sup>2</sup>.
- Materiales de capacitación adaptados al contexto de la empresa.

Entregables:

- Listados de participantes capacitados.
- Evaluaciones de aprendizaje.
- Informe de simulaciones con recomendaciones de mejora.

### 6.3.3 Fase 3. Implementación de proyecto piloto

Duración estimada: 2 meses.

Objetivo: Validar la operatividad de la PMO a través de la aplicación práctica de sus procesos en un proyecto real controlado.

Actividades específicas:

- Selección de un proyecto piloto de características controlables.
- Aplicación de plantillas y artefactos de la PMO.
- Monitoreo permanente de avances, control de cambios, control de calidad y cumplimiento de entregables.
- Evaluación semanal por parte del Comité de Implementación.

Recursos necesarios:

- Equipo asignado al proyecto piloto.
- Soporte de la PMO para la gestión documental y de riesgos.

Entregables:

- Informes semanales donde se detalle los avances del proyecto.

- Informe de cierre del proyecto piloto que deberá incluir una matriz de lecciones aprendidas.

#### 6.3.4 Fase 4. Evaluación y ajuste de la PMO

Duración estimada: 1 mes.

Objetivo: Incorporar aprendizajes del piloto y realizar ajustes para fortalecer la operación de la PMO.

Actividades específicas:

- Ejecución de un taller de retrospectiva para todo el equipo del proyecto piloto.
- Informe de cumplimiento de tiempos, costos y calidad.
- Identificación de brechas, errores y oportunidades de mejora.
- Actualización de los artefactos o plantillas, en el caso de ser necesario.

Recursos necesarios:

- Espacios para reuniones de evaluación.
- Tiempo de dedicación de los roles de la PMO.

Entregables:

- Informe de evaluación del piloto.

#### 6.3.5 Fase 5. Expansión y despliegue total de la PMO

Duración estimada: 2 a 4 meses.

Objetivo: Consolidar la operación de la PMO como ente permanente dentro de Consorcio León, aplicando la metodología en todos los proyectos activos y futuros.

Actividades específicas:

- Aplicación obligatoria de las plantillas y artefactos de la PMO en todos los proyectos.

- Reuniones mensuales de revisión del portafolio de proyectos, proyectos en ejecución y nuevos.
- Implementación de indicadores de desempeño KPI en los proyectos, cumplimiento de tiempos, costos, calidad, satisfacción de interesados.
- Evaluación semestral del desempeño de la PMO y retroalimentación continua.

Recursos necesarios:

- Equipos de proyecto capacitados.
- Herramientas de software de seguimiento como click up.

Entregables:

- Reportes mensuales del estado actual del portafolio de proyectos, incluyendo documentación de respaldo.
- Informe trimestral con Dashboard que contenga información obtenida del análisis de los KPIs de gestión de proyectos.

#### 6.3.6 Cronograma general estimado

El proceso de implementación se estima en un periodo de 8 a 12 meses, permitiendo una transición gradual hacia una cultura de gestión de proyectos. Su implementación permitirá promover una gestión orientada a resultados, fortaleciendo la capacidad organizacional y consolidando la competitividad empresarial.

Gráfico 3. Hoja de ruta de la implementación de la PMO.



Fuente: Elaborado por el autor

### 6.3.7 Beneficios esperados de la implementación de la propuesta

Los beneficios esperados son los siguientes:

Gráfico 4. Beneficios esperados PMO Consorcio León



Fuente: Elaborado por el autor.

### Estandarización de procesos

La PMO proporcionará un marco unificado de gestión de proyectos y permitirá a Consorcio León estandarizar procesos en sus empresas vinculadas, esto significa que cada proyecto seguirá un conjunto común de pasos, políticas y procedimientos establecidos lo que facilitará la colaboración entre empresas.

### Mejora en gestión de recursos

La PMO facilitará una mejor distribución y utilización de los recursos humanos, económicos y logísticos, en base a una coordinación con los responsables de cada proyecto donde se analizará la planificación de los proyectos, cronogramas y plan de trabajo establecido en cada proyecto con el objetivo de mitigar posibles riesgos.

### Control y transparencia

Para asegurar un adecuado seguimiento de los proyectos, la PMO implementará instrumentos de gestión conocidos como artefactos los cuales permitirán la supervisión en las distintas etapas del ciclo de vida de cada proyecto. Estos instrumentos ayudarán a la gerencia de Consorcio León en disponer de información actualizada y precisa sobre el avance de cada proyecto, agilizando la toma de decisiones frente a cualquier desviación.

### Alineación estratégica

Mediante la PMO cada proyecto de Consorcio León, se evaluará y planificará en función de su aporte directo a las metas estratégicas, apoyando el crecimiento y sostenibilidad del mismo.

### Gestión de riesgos

Desde el arranque de cada proyecto, la metodología PM<sup>2</sup> integra herramientas para detectar, analizar y controlar posibles riesgos. Será

responsabilidad de la PMO supervisar esta labor, anticipando los escenarios desfavorables y diseñando medidas que permitan mitigar los riesgos con efectividad.

#### 6.4 Factores de éxito para la implementación de la PMO

La implementación de una Oficina de Gestión de Proyectos PMO en Consorcio León no depende únicamente del diseño técnico o metodológico propuesto, sino también de un conjunto de factores que garanticen su adopción, consolidación y sostenibilidad a largo plazo, por lo que, se propone un modelo de factores críticos organizados en tres niveles: estratégico, operativo y cultural.

##### Nivel estratégico

El compromiso activo de la gerencia general es esencial para legitimar la PMO como una unidad estratégica. Esto implica no solo la aprobación de recursos, sino también su implicación directa en la definición y priorización del portafolio de proyectos.

##### Nivel operativo

La Oficina de Gestión de Proyectos PMO debe contar con tiempo, personal y tecnología suficiente para su operación, no basta con la capacitación inicial al personal en gestión de proyectos, se requiere un programa permanente de actualización en metodologías ágiles, gestión de riesgos y habilidades de liderazgo. Su éxito dependerá de la adopción de los procesos diseñados, asegurando que cada proyecto siga una metodología clara, usando los artefactos definidos, evitando improvisaciones o gestiones empíricas.

## Nivel cultural

Se debe trabajar en instalar en el Consorcio una mentalidad donde los proyectos no sean vistos como actividades aisladas, sino como instrumentos estratégicos que requieren planificación, control, seguimiento y cierre formal.

El éxito de la PMO también radica en que todos los actores internos conozcan su existencia, comprendan su rol y participen activamente, por lo que deberá establecer mecanismos periódicos de revisión interna (talleres de lecciones aprendidas, auditorías de proyectos) para ajustar sus procesos, corregir desviaciones y fortalecer su modelo de gestión de manera constante.

## 7. Conclusiones

Gestionar proyectos implica organizar de forma metódica una serie de procesos interrelacionados, los cuales resultan fundamentales para que las organizaciones puedan cumplir con sus metas estratégicas, especialmente en contextos de alta competencia y transformación constante. El diagnóstico realizado en Consorcio León evidenció la necesidad urgente de fortalecer sus prácticas de gestión debido a carencias como la falta de procesos estandarizados, limitada gestión de riesgos, escasa trazabilidad documental y ausencia de mecanismos formales de control y retroalimentación de proyectos.

A partir del análisis realizado, se identificó la urgencia de implementar una estructura que contribuya a fortalecer la eficiencia operativa, elevar los estándares de calidad y brindar mayor previsibilidad en la ejecución de proyectos. En respuesta a este escenario se planteó una propuesta de creación de una Oficina de Gestión de Proyectos PMO, basada en la metodología PM<sup>2</sup>, que ofrece un enfoque práctico y flexible, perfectamente adaptable a la realidad operativa de Consorcio León.

La propuesta elaborada comprende un modelo de gestión adaptado a la realidad operativa de la empresa, definiendo principios de operación, artefactos, roles y un plan de implementación estructurado en fases progresivas, con una duración estimada de entre 8 a 12 meses. Asimismo, se establece un modelo de factores críticos de éxito que contempla niveles estratégicos, operativos y culturales, asegurando que la PMO no se limite a ser una unidad funcional, sino que promueva un cambio cultural en la forma de gestionar proyectos dentro de la organización.

La implementación de la PMO propuesta permitirá a Consorcio León avanzar hacia una gestión de proyectos más estandarizada y profesional, optimizando el uso de recursos, mejorando los mecanismos de toma de decisiones y fortaleciendo la

satisfacción de sus clientes internos y externos. Además, se proyecta que, mediante la adopción gradual de los principios y artefactos de PM<sup>2</sup>, la organización podrá consolidar una cultura de mejora continua y reforzar su posicionamiento competitivo en el mercado de ferretería y construcción.

## 8. Recomendaciones

Con base en los resultados obtenidos en el diagnóstico organizacional y en el diseño de la propuesta de creación de la Oficina de Gestión de Proyectos PMO basada en la metodología PM<sup>2</sup>, se plantean las siguientes recomendaciones, mismas que están orientadas a facilitar la implementación de la propuesta y fortalecer la gestión de proyectos del Consorcio León contribuyendo a la consolidación de una cultura organizacional orientada a la mejora continua.

- ✓ Formalizar la decisión de creación de la PMO mediante una resolución de Gerencia General, asegurando el respaldo explícito de la alta dirección y su compromiso activo durante todas las fases de implementación donde se establecerá su estructura, funciones, roles y responsabilidades.
- ✓ Asignar un equipo responsable que lidere el proceso de implementación, integrando roles definidos como director de PMO, coordinador, gestores y especialistas con dedicación parcial o exclusiva, según las necesidades de los proyectos.
- ✓ Diseñar un plan de formación inicial dirigido a los equipos que participan en los proyectos, centrado en el uso práctico de la metodología PM<sup>2</sup>, la aplicación de artefactos de gestión, buenas prácticas internacionales y el reconocimiento del valor estratégico que representa la PMO para la evolución de la organización.
- ✓ Establecer un plan piloto de implementación progresiva, seleccionando inicialmente un proyecto para aplicar la metodología PM<sup>2</sup> y validar los artefactos y herramientas diseñadas.
- ✓ Monitorear permanentemente los resultados mediante el uso de indicadores de desempeño KPI relacionados con tiempos, costos, calidad de entregables

y satisfacción de clientes internos, utilizando estos datos para la mejora continua de la PMO.

- ✓ Fomentar una cultura de gestión basada en proyectos a través de la comunicación abierta, la participación activa de las áreas involucradas y la institucionalización de talleres de lecciones aprendidas al cierre de cada proyecto.
- ✓ Asignar recursos adecuados a la PMO, tanto en términos de talento humano como de infraestructura tecnológica, garantizando su capacidad para ofrecer soporte efectivo a los equipos de proyectos.
- ✓ Implementar mecanismos formales de gestión del conocimiento, como la recopilación de información de lecciones aprendidas y la revisión post proyecto, que permitan retroalimentar y perfeccionar continuamente los procesos de gestión.
- ✓ Monitorear y evaluar periódicamente el desempeño de la PMO mediante indicadores de gestión alineados a los objetivos estratégicos del Consorcio León, realizando ajustes necesarios para su consolidación y sostenibilidad en el tiempo.
- ✓ Fomentar la cultura de gestión basada en proyectos a través de la comunicación abierta, la participación activa de las áreas involucradas y la institucionalización de talleres de lecciones aprendidas al cierre de cada proyecto.
- ✓ Diseñar un manual de procesos de la PMO en donde se detalle los flujos de trabajo, fases, responsables y protocolos de ejecución para cada tipo de proyecto.

- ✓ Elaborar un manual de procedimientos internos que complemente al modelo de gestión propuesto, estableciendo guías específicas para gestión documental, cambios, riesgos y evaluación de desempeño.

## 9. Referencias

- aspasia. (2024). *grupoaspasia.com*. Obtenido de <https://grupoaspasia.com/es/glosario/metodo-de-investigacion-historico/#:~:text=%C2%BFQu%C3%A9%20es%20el%20m%C3%A9todo%20hist%C3%B3rico,pero%20nunca%20a%20corto%20plazo>).
- Barrera Ojeda, H. O. (2022). Ventaja competitiva mediante la implementación de una Oficina de Gestión de Proyectos - PMO. Evidencia en Ecuador. *RELIGACIÓN*.
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la Investigación*.
- Betancourt-Morales, C. M. (2014). Experiencias de implementación de PMO. *Revista EIA*.
- Calles-García, J., & González-Pérez, P. (2011). *La Biblia del Footprinting*.
- Caminero-Granja. (2021). Sports Events and Project Management. A PM2 Proposal. *Journal of Industrial Engineering and Management*.
- Cazar, M. (2024). *Diseño e implementación de una oficina de gestión de proyectos PMO en la empresa constructora ABC*.
- CoEPM<sup>2</sup>, C. d. (2021). *Metodología de Gestión de Proyectos PM<sup>2</sup>*. Bruselas, Luxemburgo: Centro de Excelencia en PM<sup>2</sup> (CoEPM<sup>2</sup>).
- Comisión Europea. (2018). *Guía de Metodología de Gestión de Proyectos PM<sup>2</sup> (v3.0)*. Publications Office of the European Union.
- Comisión Europea. (2022). *PM<sup>2</sup> Project Management Methodology: Guidelines for Projects*. Obtenido de [https://commission.europa.eu/publications/pm2-project-management-methodology\\_en](https://commission.europa.eu/publications/pm2-project-management-methodology_en)
- Ferrer, G. M. (2023). *Diseño de una oficina de dirección de Proyectos (PMO) en una constructora*.

- Jiménez, C. M. (2023). *Plan de estrategia para implementación de una oficina de gestión de proyectos para la Constructora INGEURBE SAS*.
- Kerzner, H. (2017). *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling (12th ed.)*. John Wiley & Sons.
- Martinez, C. (2018). *lidefer.com*.
- Ñustes-Martinez-Acuña. (2018). Contribución de la PMO a la gerencia de proyectos en las organizaciones: referentes teóricos y aplicaciones. *IDGIP*.
- OGC. (2017). *Managing successful projects with PRINCE2 (6th ed.)*. Office of Government Commerce.
- Pablos, L. (2023). *La metodología europea PM2. Aplicación a los proyectos de edificación*.
- PMBOK. (2017). *PMBOK Guide* .
- PMI. (2013). *Project Management Institute*. Obtenido de [https://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/learning/thought-leadership/pulse/pmo-strategy-implementation.pdf?sc\\_lang\\_temp=es-ES](https://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/learning/thought-leadership/pulse/pmo-strategy-implementation.pdf?sc_lang_temp=es-ES)
- PMI. (2014). Obtenido de [www.pmi.org](http://www.pmi.org)
- PMI. (2017). *Project Management Institute*. Obtenido de <https://www.pmi.org/pmbok-guide-standards/foundational/PMBOK>
- PMI. (2018). *PMI's Pulse of the Profession*.
- PMI. (2021). *Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos, Guía PMBOK* (Séptima ed.). Pennsylvania, USA.
- PMI. (2021). *PMI's Pulse of the Profession*.
- PMI. (2021). *Project Management Institute*. Obtenido de <https://www.pmi.org/learning/library/es-las-mejores-practicas-de-gestion-del-valor-ganado-7045>

- Riveros, A. (05 de septiembre de 2023). Las 10 áreas de conocimiento en dirección de proyectos según el PMBOK®. *EALDE Bussines School*.
- Sangurima-Tenesaca. (2022). Diseño de Oficina de Gestión de Proyectos (PMO) para empresa manufacturera en Cuenca-Ecuador. *RELIGACION*.
- Sierra, D. (2017). *¿Porque implementar un PMO dentro de una organización y cuáles son sus características?* Obtenido de <http://hdl.handle.net/11634/11614>
- Turner, J. R. (2016). *Gower Handbook of Project Management (5th ed.)*. Gower Publishing.
- Vargas, R. V. (2010). *Manual práctico de implementación de la gestión de proyectos*. Editorial Brasport.
- Wedekind, G. K. (2018). Research and Grant Management: The Role of the Project Management Office (PMO) in a European Research Consortium Context. *Journal of Research Administration*. Obtenido de <https://eric.ed.gov/?id=EJ1181984>

## 10. Anexos

Plantillas de artefactos

Fase de inicio

Solicitud de inicio

<b>CONSORICIO LEÓN</b> <b>PROYECTO “Colocar nombre del proyecto”</b> <b>SOLICITUD DE INICIO</b>				
Control de cambios				
Fecha	Elaborado por:	Aprobado por:	Versión	Cambios realizados
Nombre del proyecto:				
Nombre corto:				
Persona que solicita la creación del proyecto:		Organización / Unidad:		
Propietario del proyecto (PO):		Fecha de solicitud:		
Proveedor de soluciones (SP):		Quien aprueba:		
Esfuerzo estimado		Fecha de entrega objetivo:		
1. Contexto / Situación				
2. Base jurídica				
3. Resultados (alto nivel)				
4. Impacto (alto nivel)				

5. Criterios de éxito (alto nivel)	
6. Firmas de responsabilidad	
Para constancia de lo actuado firman el xx del mes de xxxx del xxxx.	
Propietario del proyecto	Gerente del proyecto

### Caso de Negocio

<b>CONSORICIO LEÓN</b> <b>PROYECTO “Colocar nombre del proyecto”</b> <b>CASO DE NEGOCIO</b>				
Control de cambios				
Fecha	Elaborado por:	Aprobado por:	Versión	Cambios realizados
1. Contexto				
2. Antecedentes				
3. Descripción del problema y justificación				
4. Impacto actual en la organización, partes interesadas y usuarios				
5. Beneficios y beneficiarios				
6. Viabilidad operativa				
6.1 Base jurídica				
6.2 Criterios de éxito				

6.3 Alcance				
6.4 Entregables				
6.5 Restricciones				
6.6 Riesgos				
6.7 Suposiciones				
7. Costos, esfuerzo y fuente de financiamiento				
8. Gobernanza				
9. Firmas de responsabilidad				
Para constancia de lo actuado firman el xx de xxxx del xxxx.				
<table border="1"> <tr> <td> </td> <td> </td> </tr> <tr> <td>Propietario del proyecto</td> <td>Gerente del proyecto</td> </tr> </table>			Propietario del proyecto	Gerente del proyecto
Propietario del proyecto	Gerente del proyecto			

### Acta de constitución

<b>CONSORICIO LEÓN</b>				
<b>PROYECTO “<i>Colocar nombre del proyecto</i>”</b>				
<b>ACTA DE CONSTITUCIÓN</b>				
Control de cambios				
Fecha	Elaborado por:	Aprobado por:	Versión	Cambios realizados
1. Resumen ejecutivo				
2. Descripción del proyecto				
2.1 Alcance				
2.2 Estudios técnicos				
3. Criterios de éxito				

4. Necesidades de las partes interesadas y usuarios								
ID	Como un	Necesito	Así podré	Prioridad	Estado			
5. Entregables								
ID	Nombre de la entrega	Descripción del entregable						
6. Restricciones								
7. Suposiciones								
8. Riesgos								
ID	Descripción y detalles del riesgo	Estado	Probabilidad 1	Impacto 2	Nivel de riesgos 3	Propietario del riesgo	Estrategia de respuesta al riesgo 4	Detalles de la acción
<p>1 Un valor numérico que denota la probabilidad relativa de que ocurra el riesgo.</p> <p>2 Un valor numérico que denota la gravedad relativa del impacto del riesgo si se produjera.</p> <p>3 El nivel de riesgo es el producto de la probabilidad e impacto (<math>RL=L*I</math>).</p> <p>4 Las posibles estrategias de respuesta al riesgo son: Evitar / Aceptar / Reducir / Traslado para riesgos negativos (amenazas) y Explotar / Aceptar / Mejorar / Compartir para riesgos positivos (oportunidades).</p>								
9. Costo								
10. Tiempo								

ID	Descripción del hito	Fecha entrega objetivo
11. Recursos		
12. Gobernanza y partes interesadas		
13. Funciones y responsabilidades		
14. Firmas de responsabilidad		
Para constancia de lo actuado firman el xx de xxxx del xxxx.		
Propietario del proyecto		Gerente del proyecto

Fase de planificación

Manual del proyecto

Criterios de aceptación

<b>CONSORICIO LEÓN</b> <b>PROYECTO “Colocar nombre del proyecto”</b> <b>CRITERIOS DE ACEPTACIÓN</b>				
Control de cambios				
Fecha	Elaborado por:	Aprobado por:	Versión	Cambios realizados
1. Definición de criterios de aceptación				

ID	Entregable	Indicadores de calidad	Tolerancia	Aprobador
2. Firmas de responsabilidad				
Para constancia de lo actuado firman el xx de xxxx del xxxx.				
Propietario del proyecto		Gerente del proyecto		

### Identificación de requerimientos

<b>CONSORICIO LEÓN</b> <b>PROYECTO “<i>Colocar nombre del proyecto</i>”</b> <b>IDENTIFICACIÓN DE REQUERIMIENTOS</b>				
Control de cambios				
Fecha	Elaborado por:	Aprobado por:	Versión	Cambios realizados
1. Información inicial				
2. Organización / requirente				
3. Propietario del proyecto				
4. Persona responsable de la entrevista				
5. Fecha de identificación				
6. Levantamiento de requerimientos				

Identificación general		
Nombre de la unidad		
Descripción de la unidad		
Ubicación		
Requerimientos especiales		
Listados de requerimientos		
Categoría	Descripción	Cantidad
7. Firmas de responsabilidad		
Para constancia de lo actuado firman el xx de xxxx del xxxx.		
Propietario del proyecto	Gerente del proyecto	

### Gestión de riesgos

<b>CONSORICIO LEÓN</b> <b>PROYECTO “Colocar nombre del proyecto”</b> <b>GESTIÓN DE RIESGOS</b>				
Control de cambios				
Fecha	Elaborado por:	Aprobado por:	Versión	Cambios realizados
1. Resumen ejecutivo				
2. Riesgos				

ID	Descripción y detalles del riesgo	Estado	Probabilidad 1	Impacto 2	Nivel de riesgos 3	Propietario del riesgo	Estrategia de respuesta al riesgo 4	Detalles de la acción

1 Un valor numérico que denota la probabilidad relativa de que ocurra el riesgo.

2 Un valor numérico que denota la gravedad relativa del impacto del riesgo si se produjera.

3 El nivel de riesgo es el producto de la probabilidad e impacto (RL=L\*I).

4 Las posibles estrategias de respuesta al riesgo son: Evitar / Aceptar / Reducir / Traslado para riesgos negativos (amenazas) y Explotar / Aceptar / Mejorar / Compartir para riesgos positivos (oportunidades).

**3. Firmas de responsabilidad**

Para constancia de lo actuado firman el xx de xxxx del xxxx.

Propietario del proyecto	Gerente del proyecto

### Plan de comunicación

<b>CONSORICIO LEÓN</b>				
<b>PROYECTO “Colocar nombre del proyecto”</b>				
<b>PLAN DE COMUNICACION</b>				
Control de cambios				
Fecha	Elaborado por:	Aprobado por:	Versión	Cambios realizados
1. Canal único de comunicaciones				
2. Equipo del proyecto				
3. Planificación de reuniones				

Objeto	Audiencia	Medio de comunicación	Frecuencia	Responsable
<b>4. Firmas de responsabilidad</b>				
Para constancia de lo actuado firman el xx de xxxx del xxxx.				
Propietario del proyecto		Gerente del proyecto		

### Plan de trabajo

<b>CONSORICIO LEÓN</b>				
<b>PROYECTO “Colocar nombre del proyecto”</b>				
<b>PLAN DE TRABAJO</b>				
Control de cambios				
Fecha	Elaborado por:	Aprobado por:	Versión	Cambios realizados
<b>1. Resumen ejecutivo</b>				
<b>2. Descripción del proyecto</b>				
2.1 Objetivo general				
2.2 Objetivos específicos				
<b>3. Impacto</b>				
<b>4. Alcance</b>				
<b>5. Beneficiarios</b>				

Beneficiarios		Beneficios	
6. Cronograma y entregables			
Entregable y actividades		Fecha de inicio	Fecha de fin
7. Descripción de entregables			
8. Presupuesto del proyecto			
9. Firmas de responsabilidad			
Para constancia de lo actuado firman el xx de xxxx del xxxx.			
Propietario del proyecto		Gerente del proyecto	

### Matriz de interesados

<b>CONSORICIO LEÓN</b>				
<b>PROYECTO “Colocar nombre del proyecto”</b>				
<b>MATRIZ DE INTERESADOS</b>				
Control de cambios				
Fecha	Elaborado por:	Aprobado por:	Versión	Cambios realizados
1. Registro de interesados clave				

Información personal

Nombres y apellidos	
Número de cédula	
Rol / cargo	
Número de celular	
Correo electrónico	

Información empresa

Organización / empresa	
Departamento / unidad	
Dirección	

Preferencia de comunicación

Frecuencia	Personal	Llamada	Correo electrónico	Otros
Diaria				
Semanal				
Quincenal				
Mensual				
Trimestral				

Involucramiento en las fases del proyecto

Fase	Valor	Bajo	Medio	Alto
Inicio				
Planificación				
Ejecución				
Cierre				
Monitoreo y control				

Poder / influencia

Descripción	Valor
Poder	

Influencia	
Interés	
Comportamiento con relación al riesgo	
Descripción	Nivel
Presupuesto	
Tiempo	
Alcance	
Otro	
Preocupaciones y necesidades	
Detalles	
<b>2. Firmas de responsabilidad</b>	
Para constancia de lo actuado firman el xx de xxxx del xxxx.	
Propietario del proyecto	Gerente del proyecto

### Fase de ejecución

En esta fase se indica los documentos relacionados con la adquisición de bienes o servicios necesarios para la ejecución del proyecto.

### Libro de obra

<b>CONSORICIO LEÓN</b>				
<b>PROYECTO “<i>Colocar nombre del proyecto</i>”</b>				
<b>LIBRO DE OBRA</b>				
Control de cambios				
Fecha	Elaborado por:	Aprobado por:	Versión	Cambios realizados

1. Descripción del proyecto				
2. Equipo de trabajo y rol				
3. Descripción de novedades				
#	Fecha	Hora	Novedades	Acciones
4. Comunicación con beneficiarios				
Fecha de comunicación			Asunto	
5. Soluciones propuestas <i>(en caso de ser necesario)</i>				
#	Solución	Fecha de entrega	Responsable	
6. Observaciones				
7. Firmas de responsabilidad				
Para constancia de lo actuado firman el xx de xxxx del xxxx.				
Propietario del proyecto			Gerente del proyecto	

Fase de monitoreo y control

Acta de reunión

<b>CONSORICIO LEÓN</b>		
<b>PROYECTO “<i>Colocar nombre del proyecto</i>”</b>		
<b>ACTA DE REUNIÓN</b>		
Título de la reunión:		Fecha de realización:
Tipo de reunión:		Lugar de reunión:
Coordinador de la reunión:		Fecha de emisión:
Participantes	Presente	Rol dentro de la gobernanza
1. Orden del día de la reunión:		
2. Detalle de la reunión		
3. Acuerdos		
Descripción	Responsable	Fecha Cumplimiento
4. Firmas de responsabilidad		
Para constancia de lo actuado firman el xx de xxxx del xxxx.		
Propietario del proyecto	Gerente del proyecto	

Gestión del cambio

<p style="text-align: center;"><b>CONSORICIO LEÓN</b></p> <p style="text-align: center;"><b>PROYECTO “Colocar nombre del proyecto”</b></p> <p style="text-align: center;"><b>GESTIÓN DEL CAMBIO</b></p>				
Control de cambios				
Fecha	Elaborado por:	Aprobado por:	Versión	Cambios realizados
ID				
Proyecto				
Categoría				
Título				
Descripción				
Solicitado por				
Fecha de identificación:				
Evaluación del cambio y descripción de la acción				
Detalles de la acción				
Impacto				
Prioridad				
Fecha de entrega prevista:				
Situación actual				
Situación deseada				

Impacto o riesgos si el cambio no se implementa	
Fuera de alcance:	
Firmas de responsabilidad	
Para constancia de lo actuado firman el xx de xxxx del xxxx.	
Propietario del proyecto	Gerente del proyecto

### Ejecución del cambio

<b>CONSORICIO LEÓN</b> <b>PROYECTO “Colocar nombre del proyecto”</b> <b>EJECUCIÓN DEL CAMBIO</b>				
Control de cambios				
Fecha	Elaborado por:	Aprobado por:	Versión	Cambios realizados
1. Solicitud de cambio al que hace referencia				
2. Ejecución del cambio solicitada				
3. Firmas de responsabilidad				
Para constancia de lo actuado firman el xx de xxxx del xxxx.				
Propietario del proyecto	Gerente del proyecto			

Informes

<b>CONSORICIO LEÓN</b>												
<b>PROYECTO “Colocar nombre del proyecto”</b>												
<b>INFORMES</b>												
Control de cambios												
Fecha	Elaborado por:	Aprobado por:	Versión	Cambios realizados								
1. Proyecto												
2. Gobernanza												
3. Fase en la que se encuentra el proyecto												
<table border="1" style="margin: auto; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="padding: 5px;">Inicio</td> <td style="padding: 5px;">Planificación</td> <td style="padding: 5px; background-color: #76a53b; color: white;">Ejecución</td> <td style="padding: 5px;">Cierre</td> </tr> <tr> <td colspan="4" style="text-align: center; padding: 5px;">Monitoreo y control</td> </tr> </table>					Inicio	Planificación	Ejecución	Cierre	Monitoreo y control			
Inicio	Planificación	Ejecución	Cierre									
Monitoreo y control												
4. Resumen del proyecto												
5. Estado de entregables												
6. Gestión del cronograma												
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 45%;">Entregable y actividades</td> <td style="width: 15%;">Fecha de inicio</td> <td style="width: 15%;">Fecha fin</td> <td style="width: 25%;">Progreso</td> </tr> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> </table>					Entregable y actividades	Fecha de inicio	Fecha fin	Progreso				
Entregable y actividades	Fecha de inicio	Fecha fin	Progreso									
7. Avance actual del cronograma del proyecto												
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%;">% Planificado a la fecha</td> <td style="width: 50%;">% Ejecución a la fecha</td> </tr> <tr> <td> </td> <td> </td> </tr> </table>					% Planificado a la fecha	% Ejecución a la fecha						
% Planificado a la fecha	% Ejecución a la fecha											
8. Firmas de responsabilidad												

Para constancia de lo actuado firman el xx de xxxx del xxxx.

Coordinador del proyecto	Gerente del proyecto

Actas entrega recepción de aceptación de entregables

<b>CONSORICIO LEÓN</b>		
<b>PROYECTO “Colocar nombre del proyecto”</b>		
<b>ACTA ENTREGA RECEPCION DE ACEPTACIÓN DE ENTREGABLES</b>		
Título del acta:		Fecha:
Participantes	Función	Rol dentro de la gobernanza
1. Detalle del acta:		
2. Firmas de responsabilidad		
Para constancia de lo actuado firman el xx de xxxx del xxxx.		
Propietario del proyecto	Gerente del proyecto	

Fase de cierre

Informe final

<p style="text-align: center;"><b>CONSORICIO LEÓN</b></p> <p style="text-align: center;"><b>PROYECTO “<i>Colocar nombre del proyecto</i>”</b></p> <p style="text-align: center;"><b>INFORME FINAL</b></p>				
Control de cambios				
Fecha	Elaborado por:	Aprobado por:	Versión	Cambios realizados
1. Contenido / índice				
2. Resumen ejecutivo del proyecto				
3. Presupuesto				
4. Gestión y ejecución de cambios				
5. Ejecución presupuestaria				
6. Detalle de bienes o servicios adquiridos				
7. Entregables				
Entregable	Nivel de cumplimiento	Valor ponderado en el proyecto	Verificables	
8. Eficiencia				

Cálculo eficiencia			
	Planificado inicial	Monto ejecutado	% de eficiencia
Presupuesto			
Tiempo (meses)			
Gestión (metodología)			
Entregables (actividades)			
Presupuesto real ejecutado			
Presupuesto planificado			
Eficiencia en el presupuesto ejecutado %			
Eficiencia en el tiempo ejecutado %			
Eficiencia en la gestión ejecutada %			
9. Evaluación del proyecto			
9.1 Evaluación de cronograma			
9.2 Gestión de riesgos			
9.3 Comunicación del proyecto			
9.4 Problemas y resolución de conflictos			
9.5 Gobernanza y evaluación del equipo			
10. Gestión de calidad			
Entregables	Cumplimiento	Criterios usados para la aceptación de entregables	
11. Conclusiones y recomendaciones			
12. Firmas de responsabilidad			
Para constancia de lo actuado firman el xx de xxxx del xxxx.			

Propietario del proyecto	Gerente del proyecto
Gestor del proyecto	Especialista del proyecto
Coordinador del proyecto	Gerente general

### Liquidación económica

<b>CONSORICIO LEÓN</b>				
<b>PROYECTO “Colocar nombre del proyecto”</b>				
<b>LIQUIDACIÓN ECONÓMICA</b>				
Control de cambios				
Fecha	Elaborado por:	Aprobado por:	Versión	Cambios realizados
1. Resumen ejecutivo del proyecto				
2. Liquidación económica				
Certificación presupuestaria	Descripción	# Factura	Valor	
			Total	
3. Monto asignado vs monto ejecutado				
4. Liberación de recursos				

5. Actas entrega recepción	
6. Firmas de responsabilidad	
Para constancia de lo actuado firman el xx de xxxx del xxxx.	
Propietario del proyecto	Gerente del proyecto
Gestor del proyecto	Especialista del proyecto
Coordinador del proyecto	Gerente general

### Presentación del informe final

La presentación final del proyecto se realizará en una reunión, donde se presentará a gerencia general la información consolidada de los resultados e impacto del proyecto con recomendaciones para futuras iniciativas.