

## Implementación de Project Management Office en las organizaciones públicas

### Implementation of Project Management Office in public organisations

Herlita Gavidia Chávez<sup>1</sup> \*  Luz Mery Gavidia Chávez<sup>2</sup> 

<sup>1</sup> Universidad Nacional Autónoma de Chota (UNACH). Escuela Profesional de Ingeniería Civil, Ciudad Universitaria Colpamatara, 06120, Chota, Cajamarca, Perú.

<sup>2</sup> Universidad Nacional Autónoma de Chota (UNACH). Escuela Profesional de Contabilidad, Ciudad Universitaria Colpamatara, 06120, Chota, Cajamarca, Perú.

\* Autor de correspondencia [e-mail: [2017051015@unach.edu.pe](mailto:2017051015@unach.edu.pe)]

#### RESUMEN

El objetivo en esta revisión fue recopilar los estudios relacionados a la implementación del Project Management Office en organizaciones públicas con la finalidad de fortalecer a las organizaciones en proyectos de construcción civil. La revisión analiza 394 títulos y resúmenes y 30 artículos completos, donde se ha identificado que el aspecto más resaltante al implementar el Project Management Office es la planificación organizacional y el costo; por lo tanto, es importante evaluar los costos y beneficios de la implementación de un PMO antes de tomar la decisión de su ejecución. El uso de esta herramienta aporta de manera positiva en una organización pública, mejorando la gestión de proyectos, la eficiencia en el uso de los recursos y en la optimización de los costos de los proyectos a través de la gestión estratégica de recursos compartidos y buena toma de decisiones.

*Palabras clave:* Herramientas de gestión de proyectos, proyectos de construcción, éxito, fracaso.

#### ABSTRACT

The objective of this review was to compile studies related to the implementation of the Project Management Office in public organizations to strengthen organizations in civil construction projects. The review analyses 394 titles and abstracts and 30 full articles, where it has been identified that the most salient aspect of implementing the Project Management Office is organizational planning and cost; therefore, it is important to evaluate the costs and benefits of implementing a PMO before making the decision to execute it. The use of this tool contributes positively to a public organization, improving project management, efficiency in the use of resources and optimizing project costs through strategic management of shared resources and good decision making.

*Keywords:* Project management tools, construction projects, success, failure.

## INTRODUCCIÓN

Actualmente la gestión de proyectos se ha modernizado; a través de la utilización de métodos, técnicas y herramientas, entre ellos se destaca a Project Management Office (PMO), que nace a causa de los altos índices de fracaso en la ejecución de proyectos por la falta de planificación y programación en la construcción civil.

La dirección y gestión de proyectos comenzó a ser una habilidad específica de los directores de proyectos. La PMO es una nueva forma de proveer una unidad organizacional que se encarga eficientemente de los procesos de gestión de proyectos. Esta herramienta se convierte en la oficina del director proyectos, donde se encuentra el apoyo que se necesita para administrar y gestionar los proyectos en plazos, costos y calidad, mediante el uso de métodos y técnicas de planificación, programación y control. Así mismo, ayuda a construir una alianza entre el gerente de proyecto con la alta dirección por medio de un sistema de retroalimentación que permite la mejora continua de la comunicación y de la disciplina en la organización (Amendola et al., 2004).

Según, Betancourt et al. (2014) la PMO contribuye a minimizar los efectos negativos a causa del fracaso de proyectos, a través de la integración efectiva de la administración dentro de la empresa la cual tiene como ventajas: alinear los objetivos estratégicos de la entidad con los proyectos, ayuda a planificar y distribuir mejor los tiempos y presupuesto, se encarga de priorizar, planificar, controlar y ejecutar los proyectos de forma efectiva para minimizar el fracaso y desarrolla las competencias de gestión de proyectos del

personal a través de una constante retroalimentación con la alta dirección.

Sierra (2017) indica que la implementación y costo de una PMO varía de acuerdo con el tipo, tamaño y complejidad de la organización, así como, al tipo y alcance de proyectos que se gestionan; cada caso es único, sin embargo, se sigue un proceso similar de implementación.

Gil y Rubiano (2019) señalan que, para el funcionamiento eficaz de la PMO es importante establecer su ubicación dentro del organigrama de la organización de forma que se cumpla con los objetivos propuestos para sacar adelante los proyectos, generalmente la PMO se ubican en un área donde proporciona soporte a la juta directiva y también genere coordinación entre las áreas de contabilidad, jurídica, sistemas, administrativa y las de ejecución de proyectos; de forma que pueda tener control directo sobre todas las etapas y procesos de los proyectos.

Amendola et al. (2004) señalan que el aumento de los proyectos y su complejidad son factores que justifican la implementación del Project Management Office. En los últimos años se ha notado interés en la implantación del PMO en varias organizaciones de diferentes países, tal como lo señalan Betancourt et al. (2014) y Martínez y Ríos (2013).

En ese contexto, el objetivo en esta revisión fue recopilar los estudios relacionados a la implementación del Project Management Office en organizaciones públicas con la finalidad de fortalecer a las organizaciones públicas en proyectos de construcción civil.

## MATERIALES Y MÉTODOS

La revisión de la literatura es un diseño de investigación observacional y

retrospectivo, que resume los resultados de varios estudios. Las revisiones son tan populares que han experimentado un enorme crecimiento en los últimos años (Beltrán, 2005).

Por otra parte, la revisión bibliográfica se construye sobre la base del análisis sistemático y metódico de un número adecuado de informes de investigación relevantes, se necesita de métodos rigurosos e inequívocos para identificar, evaluar críticamente y sintetizar la evidencia obtenida, las revisiones bibliográficas pueden identificar las razones de las inconsistencias o las contradicciones en los diferentes resultados (Beltrán, 2005).

La investigación se desarrolló en dos fases. Inicialmente, una etapa de planificación donde se identificó las necesidades de la revisión y desarrollo de un protocolo de investigación mediante el cual se realizó la posterior etapa, que define el tema, la estrategia general, las palabras clave y la posterior búsqueda de artículos relacionados con el tema; finalmente se realizó la selección de los artículos relacionados con el tema para la extracción de datos, evaluación, análisis y síntesis de la información.

#### **Etapa de planificación de la revisión**

Durante esta etapa se realizó la identificación de las palabras clave, para ello se tomó en cuenta el contenido en los títulos para seleccionar las palabras más resaltantes, en seguida se agruparon las palabras y se buscó los sinónimos de

Implementación del Project Management Office, así como de organizaciones públicas, y de herramientas de gestión de proyectos. Luego de ello las palabras clave se organizaron en dos cadenas de búsqueda en bases de datos: en la primera cadena incluyó todos los sinónimos de Implementación del Project Management Office y en la segunda todo relacionado a gestión de proyectos.

#### **Etapa de desarrollo de la revisión**

Se realizó la búsqueda de artículos científicos en dos bases de datos: i) Scopus y ii) Science Direct, durante el periodo comprendido entre el 2004 y 2022; se dio prioridad a las publicaciones actualizadas y a las más relacionadas con el tema de investigación. La búsqueda de la información se realizó de la siguiente manera:

En relación con Project Management Office PMO, en Scopus se encontraron 253 trabajos de investigación y en Science Direct fueron 612 (Figura 1). Para gestión de proyectos, fueron encontrados 216 y 5051 trabajos en Scopusy Science Direct, respectivamente (Figura 1). Los artículos fueron revisados exhaustivamente, para no tener una coincidencia en la bibliografía. En Mendeley se fueron seleccionados 657 documentos relacionados a Project Management Office PMO de los cuales, dos están relacionados a Project Management Office PMO en organizaciones. En la revisión no fue considerada información de informes y libros.

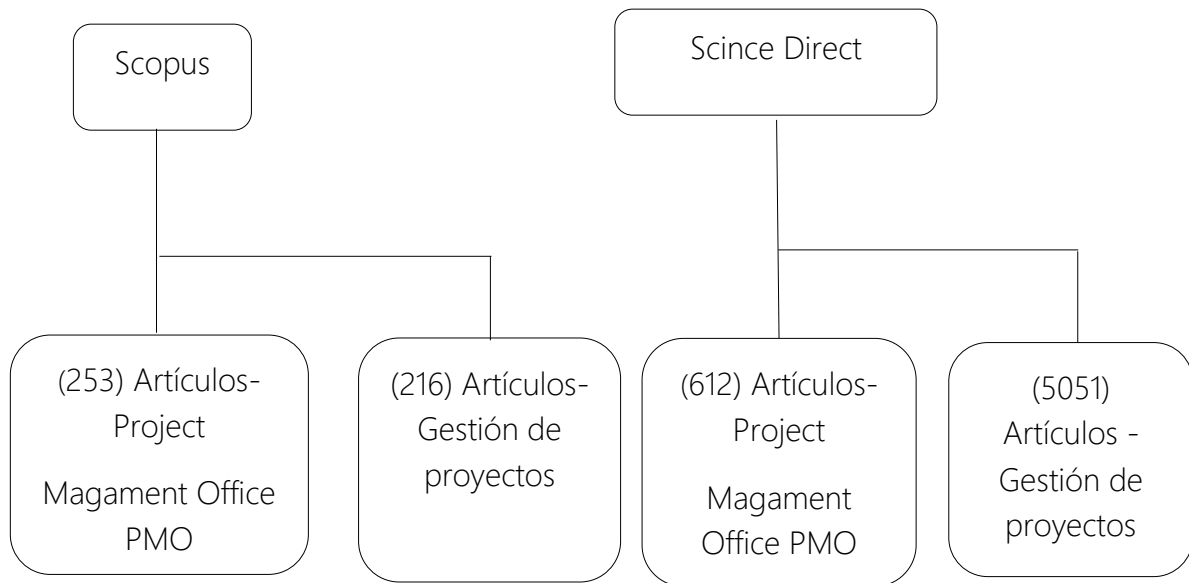


Figura 1. Revisión sistemática de la literatura sobre Project Management Office en bases de datos

El análisis y revisión de títulos y resúmenes de los artículos, se llevó a cabo según los criterios tomados para exclusión e inclusión dando como resultado 394 elegidos. Posteriormente se discutió y analizó los artículos obtenidos en la evaluación por título y resumen, subdividiendo por temas con la finalidad de seleccionar los artículos más relevantes para la investigación. Donde se separaron en dos grupos: 1) contenían a todos los artículos más complejos y de gran impacto basados en su estructura y tema de investigación, y el grupo 2) abarcó todos los artículos que generalizaron la investigación solamente a Project Management Office; en este procedimiento fueron seleccionados 30 artículos de 394.

Se analizó cada artículo, extrayendo información mediante tablas, luego se discutió los análisis independientes para

consolidar un solo resultado por tema, y en seguida se plasmaron los conceptos más importantes en cada tema, para cumplir con los objetivos planteados en la revisión bibliografía.

## RESULTADOS Y DISCUSIÓN

### Tema 1. Conceptos claves ante la implementación de del Project Management Office en las organizaciones públicas

La implementación de una PMO necesita comprensión de los conceptos clave relacionados con la gestión de proyectos. Estos conceptos incluyen la gestión de riesgos, la definición de alcance, la gestión de recursos, calidad de gestión, la planificación, el seguimiento y el control, y la evaluación de resultados ante la gestión de proyectos de construcción (Tabla 1).

Tabla 1. Conceptos claves ante la implementación del Project Management Office en las organizaciones públicas.

Conceptos	Autor (es)
<ul style="list-style-type: none"> <li>PMO: Es una herramienta donde la gestión de proyectos está organizada, centralizada y coordinada, y se define como la capacidad de gestión integrada de proyectos y contribuye reduciendo efectos perjudiciales.</li> </ul>	(Marcela et al., 2014)
<ul style="list-style-type: none"> <li>PMO: Se entiende por una oficina que tiene a su cargo muchas tareas significativas para las organizaciones.</li> </ul>	(Amendola et al., 2004)
<ul style="list-style-type: none"> <li>PMO: Es una unidad organizativa, del más alto nivel de gestión</li> <li>a la que se le pueden asignar múltiples tareas en función de las necesidades y prioridades de la organización orientada a proyectos.</li> </ul>	(Alexandrova et al., 2015)
<ul style="list-style-type: none"> <li>PMO: Oficina específica orientada a la gestión de proyectos, con funciones y cometidos estructurados y específicos que deben ser convertidos en funciones específicas que el responsable del proyecto debe desempeñar.</li> </ul>	(Al Khoori y Abdul Hamid, 2022)
<ul style="list-style-type: none"> <li>PMO: Se considera como una innovación organizativa en el sentido de que es un fenómeno moderno e importante. Es inestable y sigue evolucionando en las organizaciones.</li> </ul>	(Aubry et al., 2010)
<ul style="list-style-type: none"> <li>PMO: Centro de inteligencia y coordinación de la gestión de proyectos.</li> </ul>	(Getahun, 2014)
<ul style="list-style-type: none"> <li>Proyecto: Se define como el trabajo que se realiza temporalmente para la creación de productos, servicios o resultados únicos. El origen temporal de este proyecto implicaría un final y principio definido.</li> </ul>	(López Cañas et al., 2016)
<ul style="list-style-type: none"> <li>Ciclo de vida de la PMO: Es una parte de tiempo durante el cual una secuencia de una sucesión recurrente de eventos o fenómenos se completa su proceso.</li> </ul>	(Aubry et al., 2010)
<ul style="list-style-type: none"> <li>Jefes de proyecto: Personas interesados en asegurarse de que sus proyectos individuales se gestionen bien y alcancen los objetivos planteados según lo planificado.</li> </ul>	(Getahun, 2014)
<ul style="list-style-type: none"> <li>Gestión de proyectos: Se define como la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a los procesos del proyecto para cumplir sus disposiciones.</li> </ul>	(Khalema et al., 2015)
<ul style="list-style-type: none"> <li>Madurez del proyecto: Significa que la organización está idealmente en condiciones ideales para abordar sus proyectos, representará entonces el grado en que una PMO es capaz de generar valor para sus clientes y para la organización en su conjunto.</li> </ul>	(Khalema et al., 2015)
<ul style="list-style-type: none"> <li>Metodología de proyectos: Normas y procesos definidos que pueden repetirse para impulsar los proyectos.</li> </ul>	(Getahun, 2014)
<ul style="list-style-type: none"> <li>Gobernanza de proyectos en la administración pública: Los organismos públicos pueden ser centrales (ministerios), territoriales como: Las alcaldías, diputaciones, comarcas inspecciones escolares, y de aseguramiento social (Casa del</li> </ul>	(Santos y Varajão, 2015)

Seguro de Enfermedad). Además, abarcan instituciones educativas, bibliotecas, hospitales unidades policiales y militares, museos y otros; dirigidos por las decisiones de las comunidades locales.

- La gestión de proyectos: Se define como un instrumento; que contribuye significativamente al desarrollo de la buena gobernanza pública. (Pilkaite y Chmieliauskas, 2015)
  - La gestión de carteras: Este es un concepto usado para definir los métodos de análisis y administración de programas y demás actividades basadas en algunas características clave para lograr los objetivos estratégicos. (Pilkaite y Chmieliauskas, 2015)
  - Gestión proactiva: Significa poner en práctica metodologías, políticas y normativa de dirección y gestión de proyectos altamente adaptables, junto con una gestión coherente y eficaz de los riesgos y de las partes interesadas. (Fayadh, 2020)
  - Innovación organizativa: Es la participación de los miembros de la organización en la toma de decisiones para facilitar el proceso de adopción y reduciría los conflictos relacionados con la nueva práctica de gestión. (Alghadeer, 2013)
- 

Gran parte de la literatura revisada señala a la PMO como un concepto muy importante ante su implementación, si bien es cierto que en toda esta revisión se identifica algunas diferencias en la definición, sin embargo, se llegó a definir a la PMO como una unidad organizadora moderna de gestión de proyectos, que aporta de manera positiva a las organizaciones, dándole un enfoque nuevo a la gestión de proyectos que se administran de forma convencional.

Alexandrova et al. (2015) indican que la PMO son una unidad organizativa, del más alto nivel de gestión a la que se le pueden asignar múltiples tareas en función de las necesidades y prioridades de la

organización orientada a proyectos de construcción civil.

## **Tema 2. Factores clave para una implementación exitosa del Project Management Office en las organizaciones públicas.**

Si bien es cierto que, ante el reto de la implementación de una PMO hay que seguir diversos pasos como el análisis de lo existente, determinación de las necesidades, la construcción de la estructura y la implantación; pero, también es importante analizar cuáles son los factores que influyen durante la implementación, para poder garantizar su éxito (Tabla 2).

Tabla 2. Factores clave para una implementación exitosa del Project Management Office en las organizaciones públicas

Factores clave	Publicaciones
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los directores de proyectos, procesos de planificación, programación y control. La alianza entre el director de proyecto y la alta dirección que permite la mejora continua del sistema de retroalimentación y de la disciplina de la organización, así como de la cultura y estructura organizativa.</li> </ul>	(Amendola et al., 2004)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La definición de canales de comunicación articulados y eficientes entre los interesados y la implementación de estrategias de control para su monitoreo.</li> </ul>	(López Cañas et al., 2016)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La gestión de proyectos, el sector, el tipo de apoyo de la alta dirección, las estrategias de posicionamiento de la entidad u organización, la metodología, director de la PMO, tamaño de la organización, toma de decisiones de la autoridad, cultura organizativa, número de proyectos y tiempo asignado.</li> </ul>	(Zouheir et al., 2019)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• El apoyo a los proyectos, la formación, el mantenimiento de las lecciones aprendidas, el apoyo a las herramientas y los programas de gestión de proyectos.</li> </ul>	(Al Khoori y Abdul Hamid, 2022)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las vías de comunicación adecuadas, planificación previa a la implantación y formación en gestión de proyectos para el personal de la PMO y la información en una integración más fluida entre los interesados.</li> </ul>	(Mahabir y Mahabir, 2022)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los gestores y equipos de proyectos.</li> </ul>	(Dai y Wells, 2004)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las fases de implementación, los patrones de madurez, los grupos de procesos y las variables organizacionales.</li> </ul>	(Pinto et al., 2020)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• El apoyo de la alta dirección de la organización, la estructura de gestión de proyectos, la presencia de profesionales de la gestión de proyectos, el alcance de los procesos de gestión de proyectos necesarios, la gestión de la relación entre la estrategia de organización y el desarrollo del proyecto, la escala de duración de los proyectos, el número de personal que interviene, el número de proyectos simultáneos en la organización, la distribución geográfica de los proyectos de la organización.</li> </ul>	(Parchami Jalal y Matin Koosha, 2015)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los agentes de mayor contribución para el éxito son: un control de alcance que permite que el proyecto se mantenga dentro del plan y no cambie los entregables que afectan el presupuesto y cronograma; patrocinio efectivo de buen nivel que actúa efectivamente para tomar decisiones en nombre del proyecto de la organización; coordinación estratégica entre proyectos y organizaciones; participación de los recursos humanos centrada en el desarrollo de profesionales con habilidades directivas y conocimientos técnicos en la dirección de proyectos y empresas.</li> </ul>	(Crispieri, 2019)

- La atención a las necesidades y comunicación eficaz de los objetivos, la autoridad y las responsabilidades de la PMO. (Babaeianpour y Zohrevandi, 2014)

La implementación de una PMO en entidades públicas puede tener numerosas ventajas incluyendo la estandarización de procesos, mayor control, seguimiento de los proyectos, mejora de la comunicación y mayor transparencia; en resumen, una gestión óptima y aceptable. Sin embargo, también puede presentar desafíos y desventajas, como mayor costo, resistencia al cambio, burocratización excesiva y falta de flexibilidad de no tener personal capacitado. Por ende es importante hacer una evaluación exhaustiva de todos los factores que intervienen principalmente los costos, tipo de organización y beneficios antes de tomar una decisión sobre su implementación.

Los factores clave para la implementación exitosa de una PMO puede definir también un aspecto muy importante para tener en cuenta; durante la revisión bibliográfica se pudo identificar diversos factores que según la perspectiva del autor tenía gran influencia; entre los que más resaltantes se llegó a identificar a los directores de proyectos, las vías de comunicación adecuados, los procesos para la planificación, tamaño de la organización, cultura organizativa y equipos de apoyo.

Es necesario indicar que muchos autores toman en cuenta otros factores que desde su punto de vista son también resaltantes, es el caso de Parchami Jalal y Matin Koosha (2015) donde indican que los factores principales son el apoyo con la alta dirección a la organización, la estructura de gestión de proyectos, la presencia de profesionales de la gestión de proyectos, el alcance necesario de procesos de gestión de proyectos, la estrategia de la organización y el desarrollo del proyecto, la escala de duración del

proyecto, el número de personal y profesionales que intervienen en el proyecto, el número de proyectos simultáneos en la organización y la distribución geográfica de los proyectos.

Sin embargo, depende mucho el lugar o el tipo de organización donde se quiera implementar; ya que las condiciones difieren, es por ello que, en esta investigación se ha tomado de forma generalizada a los factores que podrían influir en la implementación de cualquier tipo de organización.

En resumen, es muy importante la implementación de una PMO en las organizaciones, puesto que, es parte de una de las novedades más resaltantes en la gestión de proyectos, si bien es cierto que no se puede garantizar su éxito al 100% pero teniendo en cuenta los factores más influyentes durante su implementación la probabilidad de que tenga éxito aumenta, esto se complementa también con el previo conocimiento que se tenga de los conceptos básicos para a posteriori llevarlos a la práctica; y obtener en las organizaciones una mejor administración y gestión de proyectos, que además optimice los costos y tiempo de su planificación y ejecución.

### **Tema 3. Resultados positivos de la implementación de del Project Management Office en las organizaciones.**

La PMO resulta de la modernización de la gestión de proyectos donde se aplica técnicas que son de gran complejidad, pero a la vez de gran ayuda al desarrollo exitoso de los proyectos; es por eso por lo que, se puede decir que después de la implementación de una PMO los efectos son positivos (Tabla 3).

Tabla 3. Resultados positivos de la implementación de del Project Management Office en las organizaciones.

Resultados positivos	Publicaciones
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejora la planificación, la elaboración, y ejecución del proyecto; además de contribuir con la metodología estratégica de gestión, la capacitación, el apoyo administrativo, la gestión eficaz de los recursos, la visibilidad del proyecto, la coordinación, documentación de proyectos, la evaluación del retorno de la inversión (ROI), la tutoría, la creación de un plan de proyecto, la coordinación de los recursos para múltiples proyectos, la formulación de planes de adquisición de recursos económicos, el control sobre algunos costos de proyectos y proyectos futuros con alto ROI.</li> </ul>	(Amendola et al., 2004)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crea base, tiene objetivos bien definidos normas, reglas y además tiene un apoyo sustancial de la alta dirección, recolecta la información necesaria para su cartera de proyectos y gestiona la información de todos los proyectos importantes de la organización.</li> </ul>	(Alexandrova et al., 2015)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los resultados eficientes se reflejan en las acciones coordinadas realizadas en el marco del proyecto, asegurando el cumplimiento de los plazos para ejecución del proyecto; asegurando la dirección y gestión óptima de las partes interesadas en el transcurso de la ejecución del proyecto; controlando los costos incurridos, aportando con resultados de calidad e implementando la gestión de riesgos.</li> </ul>	(López Cañas et al., 2016)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La promoción de la gestión de proyectos, normalización y garantía del cumplimiento de las prácticas y procesos, eficiente seguimiento y control de proyectos, gestión multiproyecto, gestión estratégica, gestión del conocimiento.</li> </ul>	(Zouheir et al., 2019)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Facilita la flexibilidad y la adaptabilidad en la aplicación de los procesos y con vías adecuadas para la retroalimentación y las aportaciones de las distintas partes.</li> </ul>	(Mahabir y Mahabir, 2022)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoyo a los proyectos en una planificación óptima y ciclo de vida eficiente y a los gestores de como la elaboración de informes y el manejo de programas informáticos, consultoría y tutoría, mediante las cuales se logra el desarrollo de las propuestas y la planificación.</li> </ul>	(Dai y Wells, 2004)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejora la planificación de proyectos, proceso y aplicación de normas y métodos para obtener las mejores prácticas y garantizar que todo empleado de la organización hable</li> </ul>	

- el mismo lenguaje, así como formación para perfeccionar las competencias individuales y promover la certificación profesional.
- Ayuda a integrar, evaluar y mejorar las prácticas y procesos de gestión de proyectos. (Khalema et al., 2015)
  - Se obtiene una reducción significativa de los sobretiempos y sobrecostos de los proyectos que se ejecutaron comparado con los proyectos que se realizaron antes de la puesta en marcha de la PMO. (Murillo y Antonio Pow-Sang, 2021)
  - Al implementan una PMO en una organización, ésta puede originar la obtención de la optimización y unificación de los procesos, así como el uso adecuado de los recursos y el aumento de la productividad. (Ñustes et al., 2018)
  - La implementación de la PMO dota de valor a la organización, también genera valor a los recursos humanos de los proyectos. (Carden y Brace, 2022)
  - La implementación de la PMO influye positivamente en el alcance de las metas y objetivos estratégicos de una organización, lo cual genera un ambiente favorable a su concretización. (Brito y Medeiros Junior, 2021)
  - La PMO integraría mejor los procesos del ciclo de vida de los proyectos, además induciría a una planificación coherente. Por otra parte, también genera un mejor trabajo en las licitaciones que equilibran las necesidades a corto plazo con la necesidad de a largo plazo establecer objetivos ejecutables. (Paton y Andrew, 2019)
  - Mejora los procedimientos y el marco estratégico organizacional, la implementación de la PMO significa promover la cultura de gestión de proyectos moderna. (Meléndrez L. et al., 2021)
  - Se consigue una opima gestión de proyectos, la aplicación de mejores prácticas, la mitigación de los riesgos, y la entrega efectiva del proyecto acorde con el calendario, presupuesto y alcance. (Philbin, 2016)
  - La PMO se considera una puerta de entrada a la organización moderna; esto recurre a nuevos modelos y estrategias que nos ayudan a llevar la gestión de proyectos de manera coherente lo que también ayuda a entender la gestión de proyectos organizacionales a los directivos haciendo de ellos personas capaces. (Aubry et al., 2007)
- 

Si bien es cierto que al implementar una PMO se espera resultados positivos, pero como en toda implementación puede que haya algunos resultados no esperados o negativos. Es por ello por lo que a continuación se define algunos efectos negativos que podrían surgir ante la implementación de una PMO en una organización pública (Tabla 4).

Tabla 4. Resultados negativos ante la implementación de del Project Management Office en las organizaciones

Conceptos	Publicaciones
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cada proyecto en la cartera necesita ser reevaluado periódicamente, el modelo "PMO-empresa" exige más costos y los empleados desconfían de contar con el apoyo de la organización que supervisa el proyecto.</li> </ul>	(Alexandrova et al., 2015)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Muchas veces genera discordancia en las relaciones laborales, surge discusiones técnicas como consecuencia de la adecuación de nuevas metodologías; esto hace que la información se dilate y pierda el su verdadero significado, por ende, perder la atención del alcance de los objetivos de los proyectos, esto puede producir un desvío del presupuesto e incumplimiento del plan lo que causa incertidumbres.</li> </ul>	(López Cañas et al., 2016)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Resistencia al cambio y rechazo de la PMO debido a la cultura</li> </ul>	(Zouheir et al., 2019)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• arraigada en la organización, y en la mayoría de los casos no apoya el cambio.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo inicial difícil y costosa, lo que ha inducido a otras a renunciar a la PMO.</li> </ul>	(Mahabir y Mahabir, 2022)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alcanzar objetivos cada vez más exorbitantes, con recursos y plazos cada vez más reducidos; esto genera un gran obstáculo, si no se cuenta con el personal capacitado. Frecuentemente su aplicación ha resultado tedioso y los factores decisivos para el éxito no siempre se comprenden bien.</li> </ul>	(Santos y Varajão, 2015)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las PMO en las primeras fases de su uso pueden no ser totalmente representativa de lo que finalmente se desarrollará, lo que lleva a pensar que no generará resultados positivos.</li> </ul>	(Dai y Wells, 2004)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los estudios analizados demuestran que las PMO aún tienen una alta tasa de fracaso, lo que genera desconfianza.</li> </ul>	(Pinto et al., 2020)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Su desarrollo y madures es un reto por los siguientes factores; la rígida cultura empresarial y la incapacidad para gestionar la</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• organizativa al cambio, la falta de gestores de proyectos con</li> </ul>	(Singh et al., 2009)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• PMO con experiencia, y la falta de una estrategia adecuada.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Según estadísticas y una investigación de 2010 informó de una tasa de fracaso de las PMO del 50%; esto por</li> </ul>	(Iqbal, 2013)

su enfoque mecanicista de establecimiento, con falta de los procesos y medidas cuantitativas, a esto se suma el no convencimiento del valor y aporte que genera la PMO en las organizaciones, para que se acepte y asuma con responsabilidad.

- Las entidades públicas se resisten al cambio, especialmente cuando se trata de implementar una PMO. Esto se debido a la transformación de la función pública, lo que lleva a modificaciones en los roles del personal en términos de cambios de sistema y método. También pueden aflorar problemas internos a medida de los cambios en actividades burocráticas ya establecidas del proceso de gestionar los proyectos.

## RESULTADOS ESPERADOS

Mejora la eficiencia y la productividad de la organización a través de una mayor y mejor dirección y gestión de los proyectos.

Mejora la eficiencia y eficacia de la organización pública en la gestión de proyectos, lo que puede resultar en ahorros significativos en términos de tiempo y recursos económicos. Además, mejora la productividad y minimiza los desajustes en la ejecución de los proyectos.

Mejora el control y seguimiento en una organización pública y garantiza que los proyectos se realicen dentro del presupuesto y en el plazo establecido.

Mayor transparencia en la gestión de proyectos en una organización pública.

Mejora de la toma de decisiones y mejora la calidad de los proyectos en una organización pública porque estandariza procesos de gestión de proyectos.

## CONCLUSIONES

La implementación de una PMO conduce a una mayor alineación estratégica, mayor visibilidad y transparencia, mejora de la capacidad de innovación, mejora de la capacidad de gestión del cambio y mejora

de la eficiencia en la gestión de proyectos de construcción.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Al Khoori, A. A. A. G., & Abdul Hamid, M. S. R. (2022). Topology of Project Management Office in United Arab Emirates Project-Based Organizations. *International Journal of Sustainable Construction Engineering and Technology*, 13(4). <https://doi.org/10.30880/ijscet.2022.13.04.002>
- Alexandrova, M., Stankova, L., & Gelemenov, A. (2015). The Role of Project Office for Project Portfolio Management. *20 Economic Alternatives*, 1.
- Alghadeer, A. I. (2013). Influence of Socio-Cultural and Technological Factors on the Adoption of the Project Management Office ( PMO ) in Saudi Arabia: An Innovation Diffusion Perspective. *Griffith University*.
- Amendola, L. J., González, M. C., & Prieto, R. (2004). Metodología Para La Implementación Del Project Management Office" PMO. *Upv Valencia 2004*, 1(Metodología para la

- implementación de PMO).
- Aubry, M., Hobbs, B., & Thuillier, D. (2007). A new framework for understanding organisational project management through the PMO. *International Journal of Project Management*, 25(4). <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2007.01.004>
- Aubry, M., Müller, R., Hobbs, B., & Blomquist, T. (2010). Project management offices in transition. *International Journal of Project Management*, 28(8). <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2010.05.006>
- Babaeianpour, M., & Zohrevandi, S. (2014). Using Project Management Office (PMO) To Improve Project Management Abilities. *International Journal of Business and Economics*, June 2014.
- Beltrán, Ó. A. (2005). Revisión sistemática de la literatura. *Rev. Colombiana de Gastroenterología*, 20(1).
- Betancourt Morales, C. M., Pinzón Guevara, I., & Posada Toro, J. S. (2014). Experiencias de Implementación de PMO en Empresas de la Ciudad de Medellín. *Revista EIA*, (21), 133-144.
- Brito, J. V. da C. S. de, & Medeiros Junior, J. V. de. (2021). The contribution of project management offices (PMO) to the strategy implementation in Project-Based Businesses: systematic literature review and proposal of a model. *Revista de Gestão e Secretariado*, 12(2). <https://doi.org/10.7769/gesec.v12i2.1166>
- Carden, L. L., & Brace, C. (2022). Project Management Office (PMO). *International Journal of Information Technology Project Management*, 13(1). <https://doi.org/10.4018/ijitpm.290419>
- Crispieri, G. P. (2019). Factores de éxito en la gestión de proyectos: Un enfoque en las mejores prácticas. *Project, Design and Management*, 1(1).
- Dai, C. X., & Wells, W. G. (2004). An exploration of project management office features and their relationship to project performance. *International Journal of Project Management*, 22(7). <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2004.04.001>
- Esquierro, J. C., Alberto, C., & Soares, P. (2014). Implementation of a Project Management Office in a Public Sector Organization: A Case Study Involving a Sanitation Institution. *International Review of Management and Marketing*, 4(1).
- Fayadh, H. (2020). Implementation Model of Project Management Office in Real Estate Development 1. In *PM World Journal: Vol. IX.*
- Getahun, E. D. (2014). Project Management Office-PMO The Relevance for Project Based Organization. *Master of Science Thesis in the Master's Programme International Project Management*.
- Gil-Malambo, N. J., & Rubiano-Quintero, I. C. (2019). Implementación de una oficina de gerencia de proyectos (PMO) en la empresa Viayco SAS
- Iqbal, A. (2013). Trust, Credibility and Relationships: The Secret Sauce for the Successful PMO Why IT Projects Fail and Some Things to Think About. In *PM World Journal: Vol. II.*
- Khalema, L. S., Van Waveren, C. C., & Chan, K. Y. (2015). The relationship between project management office maturity

- and organisational project management maturity: An empirical study of the South African government infrastructure departments. *South African Journal of Industrial Engineering*, 26(3). <https://doi.org/10.7166/26-3-1021>
- López Cañas, C. A., Sánchez Gómez, Á., & Pardo, R. (2016). Diseño de una Oficina de Gestión de Proyectos (PMO) en la Universidad EAFIT para la ejecución de Proyectos de C&T con Recursos Públicos. *Espacios*, 37(13).
- Mahabir, R. J., & Mahabir, R. J. (2022). PMO implementation in trinidad and tobago engineering-service contractor firms: challenges and lessons learned. *International Journal of Industrial Optimization*, 3(1). <https://doi.org/10.12928/ijio.v3i1.5711>
- Marcela, C., Morales, B., Guevara, P., & Santiago Posada Toro, J. (2014). PMO IMPLEMENTATION EXPERIENCES IN COMPANIES OF MEDELLIN CITY. *Revista EIA*, 11(21).
- Martínez, J. C. R., Ríos, D. A. G., & en Gerencia, C. D. L. E. (2013). Implementación de una PMO en una empresa de tecnología: un análisis comparativo de metodologías de proyectos.
- Meléndrez L., I., Petruz, Y. P., & Diaz, J. J. F. (2021). Model of Project Management Office (PMO) for Organizations Accountable for Implementing Water Departamental Plans in Colombia. *PalArch's Journal of Archeology of Egypt / Egyptology*, 18(4).
- Murillo, B. y Pow-Sang, JA (2021). Validación cuantitativa de los resultados de la Implementación de una Oficina de Gestión de Proyectos en Tecnologías de la Información. *Revista Ibérica de Sistemas y Tecnologías de Información*, (E46), 493-506. <https://www.proquest.com/openview/7870923e1bb9ed70a11aaca24008a48a/1?pq-origsite=gscholar&cbl=1006393>
- Ñustes, A. del C., Martínez, J., & Acuña, L. (2018). Contribución de las PMO a la gerencia de proyectos en las organizaciones: referentes teóricos y aplicaciones. *IDIGP*, 1.
- Parchami Jalal, M., & Matin Koosha, S. (2015). Identifying organizational variables affecting project management office characteristics and analyzing their correlations in the Iranian project-oriented organizations of the construction industry. *International Journal of Project Management*, 33(2). <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2014.06.010>
- Paton, S., & Andrew, B. (2019). The role of the Project Management Office (PMO) in product lifecycle management: A case study in the defence industry. *International Journal of Production Economics*, 208, 43-52. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2018.11.002>
- Philbin, S. P. (2016). Exploring the project management office (PMO)-role structure and processes. *2016 International Annual Conference of the American Society for Engineering Management, ASEM 2016*.
- Pilkaite, A., & Chmieliauskas, A. (2015). Changes in public sector management: Establishment of project management offices - A comparative case study of Lithuania and Denmark. *Public Policy and*

- Administration*, 14(2).  
<https://doi.org/10.13165/VPA-15-14-2-10>
- Pinto, G. O., Mello, L. C. B. de B., & Spiegel, T. (2020). Best practices in implementing a project management office: a systematic review of the literature. *Sistemas & Gestão*, 14(4).  
<https://doi.org/10.20985/1980-5160.2019.v14n4.1580>
- Santos, V., & Varajão, J. (2015). PMO as a Key Ingredient of Public Sector Projects' Success - Position Paper. *Procedia Computer Science*, 64.  
<https://doi.org/10.1016/j.procs.2015.08.546>
- Sierra, D. A. (2017). ¿ Por qué implementar un PMO dentro de una organización y cuáles son sus características?. *CITAS*, 3(1), 31-38.
- Singh, R., Keil, M., & Kasi, V. (2009). Identifying and overcoming the challenges of implementing a project management office. *European Journal of Information Systems*, 18(5).  
<https://doi.org/10.1057/ejis.2009.29>
- Zouheir, E. Y., Rachid, J., & Jamal, E. A. (2019). PMO within Moroccan Organizations: Towards a Synthetic Model of Implementation. *European Scientific Journal ESJ*, 15(13).  
<https://doi.org/10.19044/esj.2019.v15n13p191>

Recibido: 12-06-2023 Aceptado: 22-07-2023 Publicado:31-07-2023