

# IMPLEMENTACIÓN DEL PROJECT MANAGEMENT OFFICE (PMO) EN LAS EMPRESAS DEL SECTOR FINANCIERO

## IMPLEMENTATION OF THE PROJECT MANAGEMENT OFFICE (PMO) IN COMPANIES IN THE FINANCIAL SECTOR

Héctor Andrés Hernández <sup>1</sup> \* ; Andrés Felipe Luna-Gómez <sup>2</sup> ; Genny Nohemí Martínez-Martínez <sup>3</sup> ; Deyby Sebastián Salas-Tosne <sup>4</sup> .

1. Universidad Nacional Abierta y a Distancia, Colombia. andreshernandez19@gmail.com
2. Fundación Universitaria Católica Lumen Gentium, Colombia. andres.luna01@unicatolica.edu.co
3. Fundación Universitaria Católica Lumen Gentium, Colombia. genny.martinez01@unicatolica.edu.co
4. Universidad Nacional Abierta y a Distancia, Colombia. Sebastian.salas.tosne@gmail.com

\*Autor de correspondencia: Héctor Andrés Hernández, email: andreshernandez19@gmail.com

Información del artículo:

Artículo de revisión

DOI: <https://doi.org/10.33975/riuiq.vol35nS1.1117>

Recibido: 21 enero 2023; Aceptado: 15 marzo 2023

## RESUMEN

El sector financiero es el eje central de la economía mundial, a través de los años esta se ha visto enfrentado a muchas crisis que han sido catastróficas para todos los países y sectores económicos mundiales en términos de pérdidas de capitales y recursos, lo cual han obligado a ejecutar cambios en sus modelos económicos y financieros; es así como en la actualidad existen cambios globales y los conflictos que se viven en las diferentes naciones que son potencias mundiales, o incluso en nuestro país con los diferentes cambios políticos y legislaciones, lo cual incide mucho en la economía. Es por esta razón que el sector financiero se ve en la necesidad de realizar cambios estructurales o de sus servicios los cuales son proyectos de alto impacto para sus clientes.

A través de los años la gerencia de proyectos ha tomado mucha más fuerza debido a su impacto positivo en todos los sectores económicos, lo cual les ha dado un valor agregado a las organizaciones y un desarrollo eficiente en sus proyectos en términos de alcance, costo y tiempo, es por esta razón que surge la oficina de gestión proyectos o Project Management Office (PMO), siendo una unidad central en la cual los proyectos que se ejecuten pueden solventarse en términos de conocimiento, lecciones aprendidas por medio de base, metodologías y herramientas para la correcta ejecución de los proyectos; por tal motivo el sector financiero no es ajeno a la implementación de una PMO dentro de sus estructura organizacional.

Este artículo presenta un grupo de conceptos teóricos y técnicos de todo lo relacionado con la PMO, que se abordan desde lo individual a lo colectivo con el propósito de resaltar los fundamentos principales a tener en cuenta en la implementación de una PMO con el fin de realizar una propuesta de valor para sus clientes. El objetivo de este artículo se encamina analizar los fundamentos académicos de un gerente de proyecto, con el fin de desarrollar las capacidades y habilidades en la gestión de proyectos en aras de tener un criterio centrado en la implementación del Project Management Office - PMO que beneficie los procesos de una organización con miras al mejoramiento continuo y entrega de un buen servicio al cliente.

**Palabras clave:** Sector financiero; Gestión; proyectos; áreas de conocimiento; costo beneficio.

**Cómo citar:** Hernández, Héctor Andrés; Luna-Gómez, Andrés Felipe; Martínez-Martínez, Genny Nohemí & Salas-Tosne, Deyby Sebastián. (2023). Implementación del Project Management Office (PMO) en las empresas del sector financiero. *Revista de Investigaciones Universidad del Quindío*, 35(S1), 29-42. <https://doi.org/10.33975/riuiq.vol35nS1.1117>

ISSN: 1794-631X e-ISSN: 2500-5782

Esta obra está bajo una licencia Creative Commons  
Atribución-NoComercial-SinDerivadas 4.0 Internacional.



## ABSTRACT

The financial sector is the backbone of the world economy, over the years this has been faced with many crises that have been catastrophic for all countries and global economic sectors in terms of loss of capital and resources, which have forced to implement changes in their economic and financial models; this is how today there are global changes and conflicts that live in different nations that are world powers, or even in our country with the various political changes and legislation, which greatly affects the economy. It is for this reason that the financial sector is faced with the need to make structural changes or changes to its services, which are high impact projects for its clients.

Over the years, project management has become much stronger due to its positive impact on all economic sectors, which has given added value to organisations and an efficient development of their projects in terms of scope, cost and time, which is why the Project Management Office (PMO) has emerged as a central unit in which the projects that are executed can be solved in terms of knowledge, lessons learned through the basis, methodologies and tools for the proper implementation of projects; For this reason, the financial sector is no stranger to the implementation of a PMO within its organisational structure.

This article presents a group of theoretical and technical concepts of everything related to the PMO, which are addressed from the individual to the collective in order to highlight the main fundamentals to be taken into account in the implementation of a PMO in order to make a value proposition for its customers. The aim of this article is to analyse the academic foundations of a project manager, in order to develop the capabilities and skills in project management in order to have a criterion focused on the implementation of the Project Management Office - PMO that benefits the processes of an organisation with a view to continuous improvement and delivery of good customer service.

**Keywords:** Financial sector; management; projects; areas of expertise; cost-benefit.

## INTRODUCCIÓN

El sector bancario es uno de los sectores más importantes de cualquier economía. Los bancos son responsables de administrar el dinero del país y prestar servicios financieros a empresas y personas. Por lo tanto, el éxito en el sector bancario está directamente relacionado con la economía de un país. Cada banco tiene una oficina de proyectos que trabaja en estrecha colaboración con el gobierno para asegurar el éxito de sus proyectos.

Cada oficina de proyectos del sector bancario tiene un papel específico y responsabilidades a corto plazo en el éxito del proyecto. La oficina de proyectos supervisa todos los aspectos de su proyecto asignado e implementa los procedimientos necesarios para completar sus objetivos. También están a cargo de contratar personal para el proyecto y asignarles tareas. Esencialmente, el gerente de una oficina de proyectos del sector bancario es un hombre que debe conocer el ámbito de los movimientos y cambios de la economía global; su desempeño laboral influye directamente en el éxito de un proyecto determinado.

Las oficinas de proyectos del sector bancario trabajan con las pautas o normas legislativas del gobierno con lo que se promueve el desarrollo y crecimiento de la economía de un país y la de sus usuarios. El sector bancario contrata suficiente mano de obra para completar todos sus proyectos; una parte central de cualquier banquero exitoso es saber cómo administrar a las personas de manera eficiente. Por lo tanto, él o ella debe saber cómo contratar suficiente mano de obra para completar sus proyectos sin demora. Cada oficina de proyectos del sector bancario tiene suficiente mano de obra para completar todos sus proyectos asignados dentro un periodo determinado. El gerente de una oficina de proyectos del sector bancario debe ser competente en lo que respecta a la gestión de la mano de obra, ¡o su oficina nunca podría completar todos sus proyectos a tiempo! Una economía

exitosa requiere proyectos exitosos en todos los sectores, incluida la banca. Los bancos exitosos promueven sus proyectos de manera efectiva, lo que les ayuda a asegurar el financiamiento y la mano de obra necesarios para una implementación exitosa.

La Oficina de Gestión de Proyectos (PMO), “surgen con diferentes necesidades, pero en su gran mayoría comparten un objetivo común más amplio: lograr mejores resultados en los proyectos desarrollados por la organización”. (Pinto, Cotta & Levine, 2010, p. 20). El entorno externo de la organización y la volatilidad del mercado son fuentes de generación de proyectos, por lo que “la oficina de gestión de proyectos (PMO) puede desempeñar un papel clave en el apoyo activo a la implementación de iniciativas estratégicas clave”. (Boston Consulting Group, 2013, p. 12).

Como gerente de proyecto, se debe gestionar operaciones, pero es imposible entender todos los elementos que se deben tener en cuenta en la previsión contable, ni todos los gastos y necesidades de determinados departamentos que contribuyen a la fase operativa del proyecto (marketing, I+D, contabilidad, calidad, etc.). Es por ello por lo que la dimensión colaborativa es otro factor de éxito en la gestión de proyectos.

La oficina de proyectos puede mejorar la eficiencia, aumente la agilidad de la empresa. Una oficina de gestión de proyectos bien estructurada y definida añade agilidad que las empresas suelen perder debido a su complejidad. Los procesos a menudo crean gestión y retrasos. PMO ayuda a las organizaciones a encontrar el equilibrio entre sus procesos y la agilidad.

Con base a resultados de los indicadores que se evalúan durante la gestión de la PMO, el desempeño de los proyectos en la organización puede mejorar constantemente con lo que se le puede denominar la madurez que va adquiriendo la PMO, lo que implica que cada vez están más preparados para el desarrollo de proyectos de mayor complejidad, dándole un valor ganado a la gestión de cada proyecto realizado y terminado con éxito, lo cual por medio del Indicador de Desempeño del Cronograma (SPI) e indicador de eficiencia de costos (IPC) evaluará el desempeño de la PMO.

En la actualidad las economías son muy fluctuantes debido a muchos factores externos y a la globalización, con lo que el sector bancario es uno de los más innovadores en la prestación de los servicios y atención al cliente, ya que su éxito se mide en los procesos de atención al cliente por múltiples canales que ofrecen para brindar el mejor servicio, por lo cual el desarrollo de los proyectos es la clave de su éxito.

Por lo tanto, este artículo tiene como objetivo evaluar los principales aspectos que tiene la Project Management Office (PMO) para la economía y el sector bancario entorno a su implementación desde lo general a lo particular de la PMO, comparando los resultados que están han dado en el tiempo desde su implementación, las funciones principales que está desempeña dentro de la organización y los impactos positivos o negativos que está implementación puede generar para el sector; por lo cual se realiza una recolección de información por medio de la búsqueda de diferentes artículos de investigación o publicación que se enfocan en el sector bancario y la PMO a nivel general y en el entorno económico nacional e internacional para cual se apoya en los motores de búsqueda de bases de datos electrónicas, con el propósito de analizar la información adecuada para el desarrollo del presente artículo.

## **METODOLOGÍA**

### **Búsqueda de literatura**

Las bases de datos utilizadas para la búsqueda de la información fueron: IEE XPLORE, Revista Ipecege, Repositorio académico UPC, Mundo recursivo (revista científica) Google Académico, Atlantis Presos, Repositorio institucional de la Universidad Pontificia Bolivariana, repositoryuniversidadean. Como estrategia de búsqueda, se creó una base de datos en Excel, con los siguientes campos: motor de búsqueda, base de datos, Idioma, palabras utilizadas, títulos de artículos científicos, autor/ autores, año, objetivo del artículo, Metodología aplicada, conclusiones del artículo.

### **Recopilación de literatura lectura y análisis**

Una vez seleccionadas las bases de datos, se eligieron los descriptores o palabras clave. Como criterios de búsqueda, se incluyeron los siguientes descriptores: “Gestión de proyectos”, “Metodología de proyectos”, “PMO”, “Entidades Financieras”, “PMBOK”, “Oficina gestión de proyectos”, mejora de procesos”, “Project managment office”, “project maturity, macroeconomics”, “Modeling Organizational”.

Posteriormente, se preseleccionaron cincuenta y dos artículos, con los cuales se analizó el resumen, resultados y conclusiones de cada uno que hacía alusión a los núcleos temáticos de la investigación.

Una vez finalizado este primer ejercicio se obtuvo como resultado la selección de 52 artículos y publicaciones científicas que establecen la calidad de la información, de acuerdo con lo anterior se tienen en cuenta los artículos que principalmente tienen enfoque investigativo en la implementación de Project Management Officer (PMO), gestión de proyectos, madurez de PMO y proyectos del sector financiero, de los cuales se hace una selección final de 18 artículos que cumplen con los principales temas investigativos para el desarrollo de este trabajo, por lo cual los 34 restantes no recogen los elementos suficientes para el análisis de lo que se pretende desarrollar en el artículo, dado que se le dio prioridad a los artículos publicados en revistas indexadas, de origen investigativo y de texto en inglés, que a su vez presentaran datos estadísticos de la temática a desarrollar en el presente escrito permitiendo un análisis del avance e incremento de la implementación de la PMO a través del tiempo en los diferentes sectores económicos.

En la figura 1 se muestra el proceso y criterios de selección de los artículos para la estrategia de trabajo aplicada para la elaboración del presente artículo.

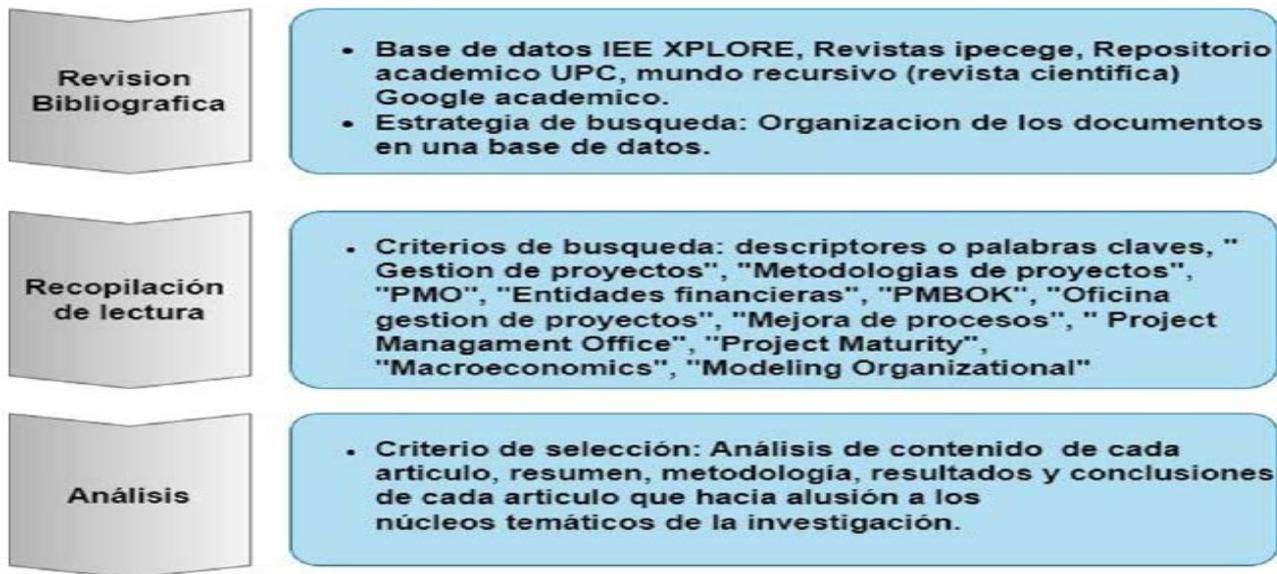


Figura 1. Proceso de metodología aplicada en la elaboración del artículo.

Fuente: Elaboración propia

## DISCUSIÓN

### Sistema financiero en Colombia en la actualidad

La Superintendencia Financiera, reveló según estudio que, al cierre de 2020, el 87% de los adultos colombianos tenían al menos un producto financiero.

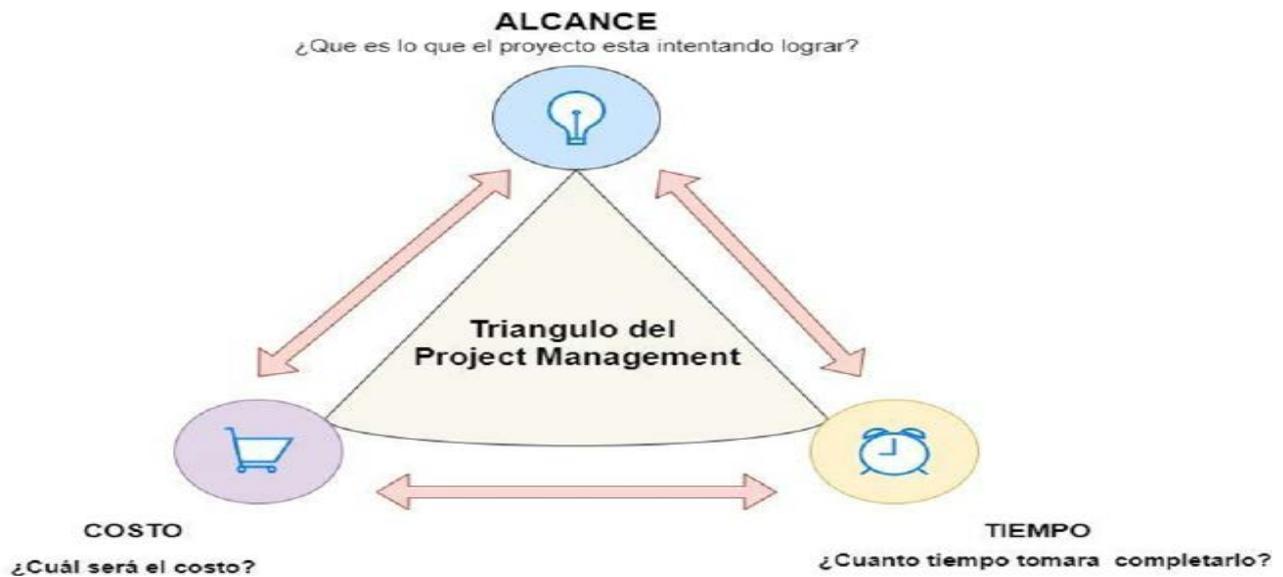
El indicador de inclusión financiero a diciembre de 2019 presentó incremento del 82,5% a inicio de la pandemia, se ubicó en 83,2%.

El sector financiero durante los últimos años a nivel global se ha enfrentado a grandes desafíos como el de crecimiento acelerado para aquellos servicios y productos que se vieron impactados, buscando hacer frente a un crecimiento exponencial en sus clientes y transacciones. Portafolio. (2022, 25 de mayo). Evolución del sector financiero en los próximos años en Colombia.

Para los clientes que se vieron afectados negativamente, el reto fue adaptarse rápidamente, creando y evolucionando para adecuarse a esta nueva realidad de consumo de servicios y productos financieros.

“En el caso del mercado colombiano este no está ajeno a los desafíos que la industria enfrenta a nivel global, quizá uno de los grandes retos sobre los cuales hay que poner especial atención es lograr productos en forma y fondo, que permitan mejorar la democratización y cobertura de los potenciales clientes en toda la geografía y diversidad colombiana. Si bien Colombia se encuentra en una muy buena posición en comparación con otros países de la región, es claro que existe un gran potencial de crecimiento para la industria, que sin duda es uno de los grandes retos que enfrenta en la actualidad”, expresó José Fuentealba Palacios, Portafolio. (2022, 25 de mayo). Evolución del sector financiero en los próximos años en Colombia.

Dadas las condiciones de incertidumbre en la economía global y la adaptación de todos los sectores económicos, por causa de estas eventualidades nacen los proyectos; el concepto universal de proyecto es todo aquel proceso único con fecha de inicio y fin, con actividades coordinadas y controladas con el fin de materializar un bien o servicio que cumpla con los requerimientos de uno o unos interesados (stakeholders), en este proceso se aplica el concepto de la triple restricción como se muestra en la figura 2, en los cuales se ven directamente involucrados en el propósito del proyecto, siendo el tiempo, costo y alcance las variables más relevantes y fluctuantes en el desarrollo de los proyectos. (Rodríguez & Sánchez, 2017, p. 107).



**Figura 2.** Relación de la triple restricción.  
Fuente: Elaboración propia

Dada la relación estrecha de la triple restricción en la ejecución de un proyecto, este se ve afectado por factores externos como lo son los mercados locales, la economía global fluctuante, incertidumbre del mundo globalizado, el entorno político y medio ambiente, además existen factores internos que inciden directamente en los proyectos dado que la estrategia organizacional y la relación directa con estos son factores muy influyentes; considerando que existen riesgos y limitaciones (triple restricción) surge la necesidad de optimizar las restricciones por medio de la gestión de proyectos.

La gestión de proyectos se define como el conjunto de procesos planificados, ejecutados, monitoreados y controlados que se enlazan cuando surge un proyecto con el propósito de administrar unos recursos limitados para dar cumplimiento al alcance solicitado por el sponsor (patrocinador) en los tiempos determinados; cumpliendo con la triple restricción, por lo cual la gestión de proyectos se concentra en la medición del rendimiento del proyecto, el cual debe dar un valor agregado y beneficios a la organización.(Arias Bareño, E. O. 2020, p 166).

De acuerdo con lo anterior la gestión de proyectos (GP) es la puesta en práctica de las habilidades, conocimientos, técnicas y herramientas para el buen desempeño de la ejecución y alcance de un proyecto, por lo cual la guía PMBOK® 6 establece 10 áreas de conocimiento en la gestión de proyectos (Ver Figura 3). (Yana, R. R., Sasongko, D. T., Wardhana, A. W., Ilona, K. F., Shihab, M. R., & Ranti, B. 2020, p 64).



**Figura 3.** Áreas de conocimiento de la gestión de proyectos PMBOK® 6  
**Fuente:** Elaboración propia.

La integración de estas áreas son la base central en la ejecución de los proyectos y es la guía principal para la organización y los colaboradores que se ven involucrados en la GP, adicional existen factores internos de la organización que cooperan para una correcta ejecución de la gestión de proyectos, en la figura 4 se muestra los factores claves para el éxito de la GP.



**Figura 4.** Factores de la gestión de proyectos de la organización  
**Fuente:** Elaboración propia

Los anteriores factores se pueden simplificar en 3 categorías de acuerdo con su origen, lo cual permite un análisis individual y el impacto que estos generan en el éxito de la GP y los proyectos:

- 1-2-3-4 elementos de la competencia de la gestión de proyectos (C1).
- 5-6 elementos de la organización (C2).
- 7-8 elementos metodologías, métodos, herramientas y técnicas de gestión de proyectos (C3).

Es necesario recalcar que dado su principio cada categoría tiene un concepto diferente:

C1: Implica todos los conocimientos técnicos, conductas, experiencia del director de proyecto y sus gestores los cuales son competencias de la gestión de proyectos.

C2: Estos son elementos relacionados directamente con la organización que impactan en la GP.

C3: son las metodologías, técnicas de toma de decisiones, herramientas de apoyo para evaluación de riesgos y tecnológicas que conllevan al éxito de la GP.

La sumatoria de todos estos factores son la clave principal de las organizaciones para en la ejecución de la gestión de proyectos, todas estas relaciones van encaminadas al éxito de las estrategias adoptadas por los diferentes actores involucrados en el proceso de la GP. (Radujković, M., & Sjekavica, M. 2017, p 609)

Al mismo tiempo la GP para una adecuada ejecución se complementa con las capacidades organizacionales las cuales se abarcan desde diferentes niveles estratégicos, tácticos y operativos lo cual le permite desarrollar destrezas, herramientas, conocimientos y habilidades dentro de la compañía con el propósito de organizar las áreas internas, procesos, acciones administrativas, técnicas, operativas y tecnológicas con el propósito de ser competentes y cumplir con la estrategia organizacional. (Álvarez Cervantes, M, 2006, p 348).

### **Project Management office (PMO)**

Project Management Office (PMO), en la guía PMBOK indica, es “una estructura de gestión que estandariza la gestión relacionada con los proyectos, procesos y facilita la puesta en común de los recursos, metodologías, herramientas y técnicas”<sup>20</sup> (GuíaPMBOK 5ta edición 2013) artículo 7.

Por otro lado, PRINCE2 define a la PMO como “un componente vital en la entrega del cambio, así el cambio se dé en servicios a los clientes o el cambio dentro de la organización.

La PMO responde a las siglas de Project Management Office, que se traduce como Oficina de Gestión de Proyectos. La oficina es la encargada de gestionar y centralizar los proyectos, para se lleven a cabo con éxito.

Project Management office en empresas Financieras incorpora proyectos programas y portafolios, con recursos, métodos, técnicas, procesos herramientas y competencias, tiene responsabilidades interfuncionales y de gestión entre la gobernanza facilita la alineación entre estrategias, el desempeño, la comunicación y la integración entre las partes interesadas, minimiza el riesgo, incrementa las oportunidades, optimiza los costos, los recursos y la personas. La PMO gestiona recursos de entra

únicos y verificables estados e informes. (Yana, R. R., Sasongko, D. T., Wardhana, A. W., Ilona, K. F., Shihab, M. R., & Ranti, B. 2020, p. 63).

Project Management Office, es el responsable de tomar decisiones acertadas evaluando los riesgos y alcance, respondiendo de forma rápida y eficaz a los problemas que se plantean en su ámbito.

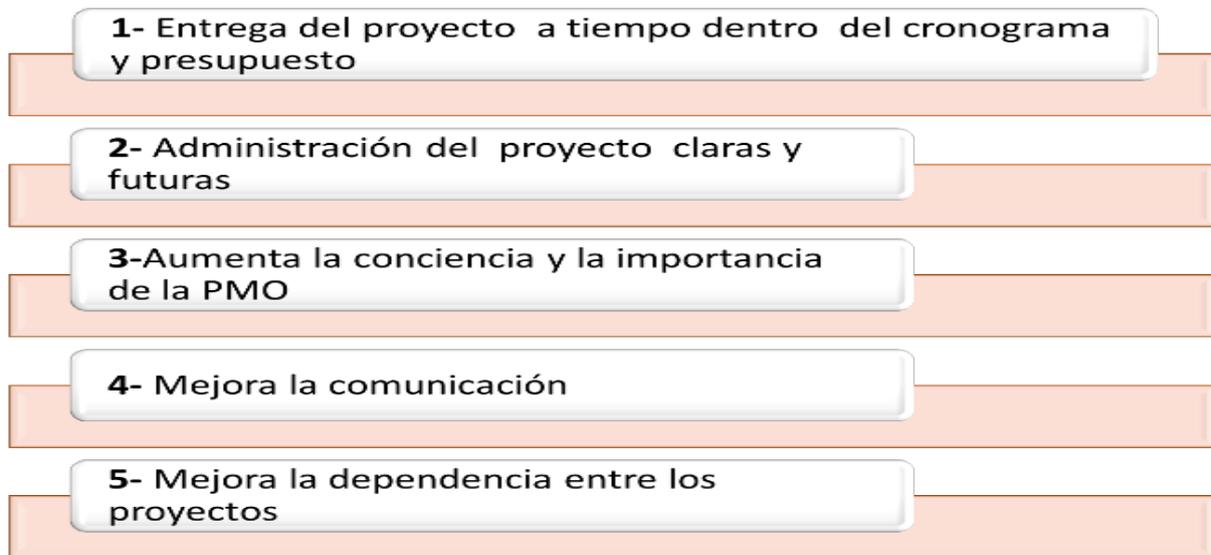
La PMO tiene algunas características importantes como; capacidad de análisis, capacidad de organización, capacidad de trabajo en equipo, capacidad de liderazgo y habilidades de negociación.

Los beneficios principales en la implementación de una PMO es proporcionar una estructura y metodología adecuada en cada proyecto.

En presente artículo podemos identificar cinco beneficios principales los cuales llevan a la organización a desarrollar sus habilidades por medio de una correcta articulación que genera valor. (Yana, R. R., Sasongko, D. T., Wardhana, A. W., Ilona, K. F., Shihab, M. R., & Ranti, B. 2020, p. 63).

### **Beneficios de Implementación PMO**

Los beneficios planteados generan en una organización altos beneficios, creando imagen de una organización más eficiente en su trabajo, aumentando la probabilidad de éxito y rentabilidad, generando la ampliación de mercado, nuevas oportunidades y satisfacción de los clientes, esta a su vez establece una metodologías y parámetros en los cuales se van a desarrollar los proyectos, en la figura 5 se destacan los beneficios que se esperan de una PMO.



**Figura 5.** Beneficios PMO  
Fuente: Elaboración propia

Una PMO, debe general valor, es totalmente diferente a las áreas tradicionales de apoyo, la organización puede esperar que al patrocinar una PMO, los benéficos incrementen en productividad del proyecto, rendimiento, mejora la comunicación y lineamientos del proyecto en objetivos organizacionales (Neavear, 2012, p.10).

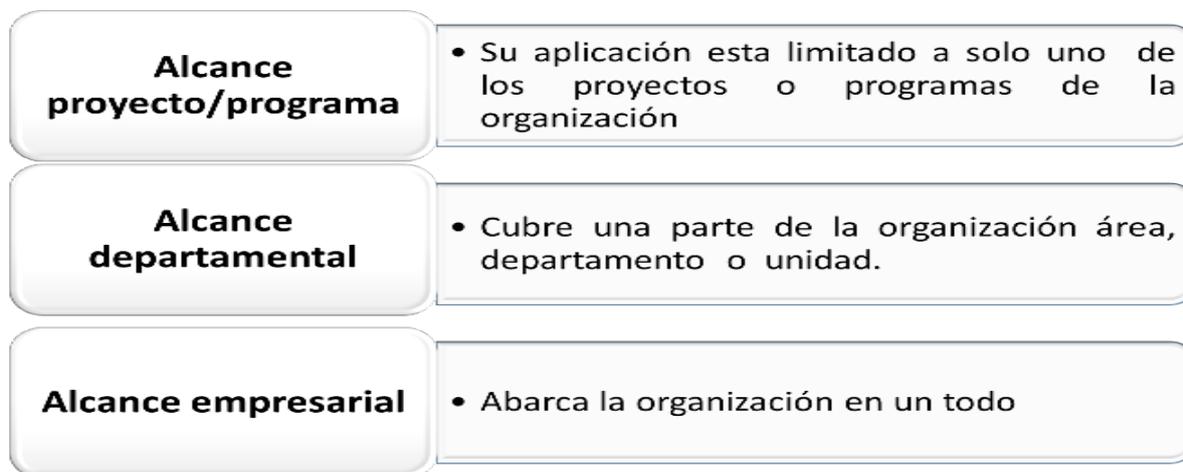
“Una oficina de proyectos estratégicos, como un sistema nervioso central, ayuda a que las organizaciones se muevan rápidamente y se mantengan con vida a pesar de los mercados en crecimiento a nivel mundial, la competencia cada vez más agresiva y los desafíos cada vez más complejos.” (Gignac, 2010, p. 22). Gloria Isabel Rodríguez Lozano<sup>1</sup>, Julio Cesar Sánchez Romero<sup>2</sup>, 2017 p, 2

### Madurez Project Management Office (PMO)

“La madurez de la PMO implica el grado de sofisticación con que es capaz de realizar sus funciones y alcanzar sus objetivos.” (Pinto, Cota y Levin, 2010, p.2). Gloria Isabel Rodríguez Lozano, Julio Cesar Sánchez Romero, 2017 p, 3

Para medir el índice de madurez Project Management Office (Pinto, Cota y Levin, 2010) generan un modelo de cubo método aprobado y probado para evaluar de manera justa el éxito de una PMO, El cubo de madurez es un modelo universal que puede ser aplicado a cualquier metodología de dirección de proyectos y alcance de Project Management Office (PMO). Gloria Isabel Rodríguez Lozano, Julio Cesar Sánchez Romero, 2017 p, 3

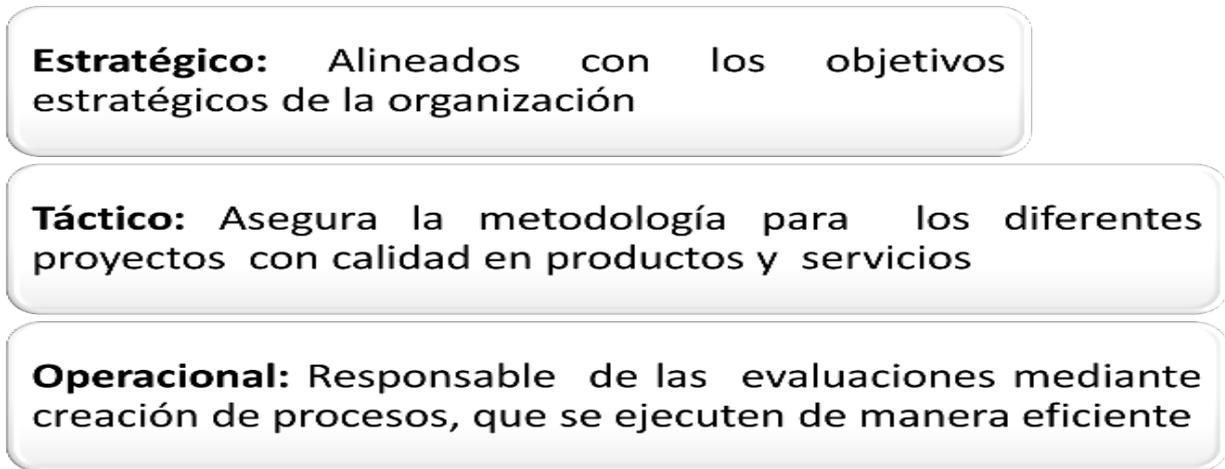
Se basa en el número de funciones que realiza la Oficina y el nivel de sofisticación con que las desempeña. Para medir el índice de madurez de las Project Management Office PMO, (Pinto, Cota y Levin, 2010) generaron un modelo de cubo que aborda el análisis por medio de dos variables fundamentales: alcance y enfoque (Ver figura 6 y 7). Gloria Isabel Rodríguez Lozano, Julio Cesar Sánchez Romero, 2017 p,4



**Figura 6.** Variable de alcance  
**Fuente:** Elaboración propia

El alcance permite administrar la gestión de proyectos dependiendo de la necesidad de la organización con una clara metodología y optimizando recursos, con el fin de cumplir con los objetivos y nivel de satisfacción para los involucrados e interesados dentro de la organización y principalmente al sponsor, quien finalmente evaluara si fue eficiente y eficaz en su metodología de ejecución.

De acuerdo con (Desouza y Evaristo, 2006) para la variable enfoque, la PMO tiene un papel según el nivel de enfoque que adopte: estratégico, táctico y operacional, Gloria Isabel Rodríguez Lozano, Julio Cesar Sánchez Romero, 2017 p,4



**Figura 7.** Variable de enfoque  
**Fuente:** Elaboración propia

La variable de enfoque cumple un papel fundamental en la implementación de una PMO, la variable estratégica nos permite tomar decisiones a corto plazo con una visión hacia el futuro, cumpliendo con los objetivos estratégicos de la organización. El táctico asegura la metodología a utilizar para alcanzar la planificación estratégica. La operacional responsable de las acciones y metas trazadas ejecutadas de manera eficiente.

Project Management office (PMO) tiene diferentes niveles de madurez en cada uno de los posibles enfoques, genera valor a través de sus funciones, Es el grado de satisfacción con la que ofrece cada servicio para el responsable. Gloria Isabel Rodríguez Lozano, Julio Cesar Sánchez Romero 2017 p, 4

### **Valor de Project Management office (PMO).**

Dada las múltiples virtudes que una PMO le brinda a una organización; es primordial partir de un principio básico para las compañías, iniciar con una evaluación interna con el propósito de medir sus necesidades y capacidades para la implementación de la PMO, esto permite comprender que estructura de PMO es la más adecuada para la empresa y con esto evitar perder tiempo en su puesta en funcionamiento. PM Solutions (2017, 8 de marzo). Establishing a Successful PMO.

A su vez este ejercicio de medición empresarial permite identificar sus fortalezas y debilidades en la gestión de proyectos lo cual permite planificar cuales son las prioridades de la organización al momento de implementar la PMO con lo cual se define un modelo idóneo para la empresa con la intensidad que esta de una entrega de valor rápido, y se alinee con las estrategias de la compañía.

Establecido un modelo de PMO dentro de la organización esta debe cumplir con unos principios para que su implementación genere el valor deseado:

- PMO para la ejecución de la estrategia, esta debe dar soporte estructural en el proceso de la ejecución de la estrategia de la organización, y estar alineada con las estrategias corporativas para tener una correcta ejecución de los proyectos y satisfacción de los interesados enfocándose en el crecimiento organizacional.

- PMO como gestora de recursos, siendo una parte fundamental del éxito de esta, es importante resaltar que en un inicio se debe contar con profesionales con grandes habilidades, capacidades y experiencia que contribuyan a la formación de nuevos gestores de proyectos, con el propósito de generar conocimiento dentro de la estructura que permita crecer a la PMO en términos de madurez.

Es decir, la PMO como eje central es un centro de conocimiento en el cual se establecen unos parámetros para la ejecución de los portafolios, programas o proyectos que contribuyen al crecimiento de la organización y profesional de sus directores, gestores y un uso adecuado de sus recursos.

Además de estos principios, la PMO debe cumplir con una serie de funciones que a medida que va crecimiento le exige más complejidad y capacidad, las cuales se resaltan a continuación:

1. Implementación de estándares de gestión y metodología de gestión de proyectos.
2. Implementación de políticas de proyectos, procedimientos y gestión de plantillas.
3. Gestión de tutoría y entrenamiento.
4. Implementación de gestión del proceso de gobernanza.
5. Alineación de proyectos con objetivos estratégicos.
6. Seguimiento de la cartera (supervisión del rendimiento).
7. Coordinación multiproyecto.
8. Documentación de roles y responsabilidades.
9. Supervisión y control del rendimiento del proyecto.
10. Control de cambios y seguimiento de problemas.
11. Implementación del cuadro de mando.
12. Interfaz de unidades funcionales.
13. Implementación de herramientas ofimáticas para la gestión de los proyectos.
14. Facilitación del comité directivo de gobernanza.

A medida que la PMO crece en capacidad y en influencia se involucra más en las estrategias corporativas por lo cual su madurez es el eje de la organización en la gestión de proyectos, así mismo sentar una PMO solida desde sus inicios da una ventaja para desarrollar practicas maduras y estandarizadas con lo que contribuye al éxito empresarial creando ese valor diferenciador dentro y fuera de la organización. PM Solutions (2017, 8 de marzo). Establishing a Successful PMO.

## **CONCLUSIONES**

En las condiciones actuales del mercado global y la incertidumbre que se afronta en la economía, se destaca el sector financiero como uno de los ejes principales de la economía en la cual recae gran parte de la responsabilidad del crecimiento de un país o las naciones de todo el mundo, ya que por sus servicios prestados generan valor a la economía en la que brindan sus servicios; es por tal motivo que en un ambiente tan competitivo como lo es la economía de Colombia con 32 entidades bancarias que prestan sus servicios a los ciudadanos y empresas, y cada una enfocada a un tipo de consumir diferente, al que desean llegar con el propósito de tener mayor participación en el mercado es fundamental para la organizaciones crear un valor agregado al cliente bajo la legislación colombiana e incluso extranjera.

Ese valor agregado se genera por medio de la prestación de un excelente servicio al cliente final, dada su naturaleza las entidades financieras se ven cada vez más involucradas en suplir las necesidades del consumidor por medio de la tecnología e interfaces de fácil acceso e interacción dinámica para sus clientes, es por tal motivo nacen los proyectos con la intención de suplir dichas necesidades, pero la ejecución de estos no siempre es la adecuada, por lo cual surge una respuesta a estas organizaciones para su correcto desarrollo como lo es la PMO.

Por lo anterior en el desarrollo del presente artículo se destacaron diferentes conceptos entorno a la gestión de proyectos y el Project Management office, en este recorrido se identifica los diferentes beneficios que trae la implementación de una PMO para las organizaciones sin importar su naturaleza económica, por lo cual el papel que juega dentro de una organización es trascendental con miras de un crecimiento organizacional.

Sin duda alguna las buenas prácticas que puede generar la implementación de una PMO dentro de una organización crean una cultura de cambio al inicio y formalidad al momento de la ejecución de un proyecto, siendo la PMO el centro de conocimiento para la correcta administración de recursos, lo cual se refleja en una correcta gestión de los proyectos, y esto a su vez implica en una reducción de sobrecostos o desvíos de recursos a otras actividades innecesarias dentro de la empresa.

El impacto que esta puede generar dentro de las organizaciones financieras, es la obtención permanente de valor para las áreas involucradas en los procesos operativos y en el cliente externo al cual se le presta un servicio de gran calidad, cabe destacar que cada organización es única y por lo cual tiene unas necesidades específicas al momento de evaluar cual son sus prioridades para la implementación de la PMO, es por esto que un correcto análisis interno permite identificar cual es la idónea para su estructura y proyección futura dentro del mercado.

Por consiguiente, un modelo apropiado dependerá del área directiva y de la capacidad organizacional, adicional se debe contar con recurso humano capaz de llevar a cabo la implementación, un aporte importante es la experiencia y excelencia que deben tener los directores o director de la PMO, esto contribuirá a crear una solidad base en términos de implementación de estándares, metodologías, comunicaciones, seguimiento, control, planificación y ejecución, contribuyendo al éxito de la misma y la generación de valor que se espera obtener para los clientes internos y externos.

**Conflicto de interés:** Los autores declaran la no existencia de conflictos de intereses.

**Contribución por autor:** Cada autor contribuyó en la construcción teórica y en el diseño de la ruta metodológica trazada en el artículo.

**Financiación o fondos:** No se proporcionó apoyo financiero.

## REFERENCIAS

- José Fuentealba Palacios, Portafolio. (2022, 25 de mayo). Evolución del sector financiero en los próximos años en Colombia. <https://www.portafolio.co/contenido-patrocinado/evolucion-del-sector-financiero-en-los-proximos-anos-en-colombia-565951>
- PM Solutions (2017, 8 de marzo). Establishing a Successful PMO. <https://www.pmsolutions.com/resources/white-paper-request-confirmation/establishing-a-successful-pmo/>
- Arias Bareño, E. O.,(2020). Integración de Lean, Design Thinking y Agile en la gestión de proyectos. *SIGNOS-Investigación en Sistemas de Gestión*, 12(2), 161-174. <https://doi.org/10.15332/24631140.5942>
- Yana, R. R., Sasongko, D. T., Wardhana, A. W., Ilona, K. F., Shihab, M. R., & Ranti, B. (2020). The Function of PMO for successful program-project management in the bank company - A case study. 2020 International Conference on Information Technology Systems and Innovation, ICITSI 2020 - Proceedings, 62–67. <https://doi.org/10.1109/ICITSI50517.2020.9264933>
- Radujković, M., & Sjekavica, M. (2017). Project Management Success Factors. *Procedia Engineering*, 196, 607–615. <https://doi.org/10.1016/j.proeng.2017.08.048>
- Rodríguez Lozano, G. I., & Sánchez Romero, J. C. (2017). Medición de la madurez de una oficina de dirección de proyectos y percepción interna sobre el desempeño de los proyectos. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, XIII (24), 106-116.
- Álvarez, M. (2016). El poder de la gestión de proyectos en la cultura organizacional. Recuperado de: <http://hdl.handle.net/20.500.11912/7964>.
- Rabechini Jr., R., Abarca, E. A. M., Salcedo, N. U., Saldaña, C. J. P. H., & Paiva, D. C. (2022). stakeholder management and project management office: effect on project results. *Revista de Administração de Empresas*, 62(6). <https://doi.org/10.1590/s0034-759020220606>
- PM Solutions (2022, 22 de septiembre). Evolving the Established PMO 2022. <https://www.pmsolutions.com/resources/view/evolving-the-established-pmo-2022/>
- Jeannette Cabanis-Brewin (2014, 1 junio). Government Project Management Offices Struggle to Prove Their Value. [https://www.pmsolutions.com/articles/Government\\_PMO\\_Struggle\\_to\\_Prove\\_Value\\_JCB.pdf](https://www.pmsolutions.com/articles/Government_PMO_Struggle_to_Prove_Value_JCB.pdf)
- PM Solutions (2021, 1 febrero). PMO Capability: A New Look at How High-Performing PMOs Deliver Value. [https://www.pmsolutions.com/articles/Crawford\\_JK\\_-\\_2012\\_PMI\\_Congress\\_paper\\_FINAL.pdf](https://www.pmsolutions.com/articles/Crawford_JK_-_2012_PMI_Congress_paper_FINAL.pdf)
- Restrepo Carvajal, C. A., & Ramos Sierra, S. A. (2020). La presencia de un modelo de gobernanza en la gerencia estratégica de proyectos: caso aplicable a empresas de consumo masivo. *En-Contexto Revista de Investigación en Administración, Contabilidad, Economía y Sociedad*, 8(13), 69-105.
- Rigassi, Juliana & Campos, Carlos. (2018). Project management office in central banks: relationship between the practice of projects and economic stability. *Revista IPecege*. 4. 49-64. [10.22167/r.ipecege.2018.3.49](https://doi.org/10.22167/r.ipecege.2018.3.49).
- Ichsan, Mohammad & Hamsal, Mohammad. (2017). Project Portfolio Management Capabilities of Strategic Initiatives and PMO Practices In Strategy Implementation: A Perspective of Dynamic Capability in Banking Industries in Indonesia. [10.2991/icbmr-17.2017.59](https://doi.org/10.2991/icbmr-17.2017.59).
- Heide, T.; Tasé, D.; Hernández, L.; Martínez, R. (2021). El papel de la Oficina de Gestión de Proyectos en la priorización de proyectos en una institución financiera brasileña. *Revista Científica Mundo Recursivo*, 4(2), 73-97.
- Romero Alencastro, M., Alban Lopez, F. (2020). Implementación de Metodología Ágil en la gestión de proyectos de una Entidad Financiera en Ecuador. <http://repositorio.uees.edu.ec/123456789/3203>
- Garzón Mahecha, D. (2014). Implementación del cuadro de mando integral para una oficina de gestión de proyectos del sector financiero. *Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito*.
- Cruz Montero, J. M., Guevara Gómez, H. E., Flores Arocutipá, J. P., & Ledesma Cuadros, M. J. (2020). Áreas de conocimiento y fases clave en la gestión de proyectos: consideraciones teóricas. *Revista Venezolana de Gerencia*, 25(90), 680-692.