



**FACULTAD DE POSTGRADO  
TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN**

**PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE UNA OFICINA DE  
ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS (PMO) EN LA EMPRESA  
PROMOTORA DE DESARROLLOS INMOBILIARIOS (PDI)**

**SUSTENTADO POR:**

**SURY LETICIA RODRÍGUEZ HERNÁNDEZ  
ALMA JANINE CERNA PALACIOS**

**PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE**

**MÁSTER EN  
ADMINISTRACIÓN DE PROYECTO**

**TEGUCIGALPA, FRANCISCO MORAZÁN, HONDURAS, C.A.**

**JULIO, 2025**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA  
UNITEC**

**FACULTAD DE POSTGRADO**

**AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

**RECTORA**

**ROSALPINA RODRÍGUEZ**

**VICERRECTOR ACADÉMICO NACIONAL  
JAVIER ABRAHAM SALGADO LEZAMA**

**SECRETARIO GENERAL**

**ROGER MARTÍNEZ MIRALDA**

**DECANA FACULTAD DE POSTGRADO  
ANA DEL CARMEN RETTALLY VARGAS**

**PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE UNA OFICINA DE  
ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS (PMO) EN LA EMPRESA  
PROMOTORA DE DESARROLLOS INMOBILIARIOS (PDI)**

**TRABAJO PRESENTADO EN CUMPLIMIENTO DE LOS  
REQUISITOS EXIGIDOS PARA OPTAR AL TÍTULO DE  
MÁSTER EN**

**ADMINISTRACIÓN DE PROYECTO**

**ASESOR**

**RIGOBERTO RODRÍGUEZ ÁVILA**

**MIEMBROS DE LA TERNA:**

**ING. PATRICK DAVID PEÑATE  
DR. JORGE ANTONIO CENTENO**

# **DERECHOS DE AUTOR**

© Copyright 2023  
Sury Leticia Rodríguez Hernández  
Alma Janine Cerna Palacios

Todos los derechos son reservados.



## **FACULTAD DE POSTGRADO**

# **PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE UNA OFICINA DE ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS (PMO) EN LA EMPRESA PROMOTORA DE DESARROLLOS INMOBILIARIOS (PDI)**

**SURY LETICIA RODRÍGUEZ HERNÁNDEZ  
ALMA JANINE CERNA PALACIOS**

### **Resumen**

La presente propuesta tuvo como objetivo principal diseñar una propuesta para la implementación de una Oficina de Gestión de Proyectos (PMO) de tipo “soporte” en la empresa Promotora de Inmobiliarios (PDI), con el fin de fortalecer la capacidad organizacional en la administración de su portafolio de proyectos, garantizar una mejor alineación estratégica y mejorar la eficiencia operativa en un entorno dinámico y competitivo.

La propuesta está estructurada bajo los lineamientos del Project Management Institute (PMI®), en particular la guía del PMBOK®, sexta edición, aplicando sus diez áreas de conocimiento de forma integrada en la formulación del plan de gestión del proyecto, planificación del alcance, cronograma, costos, calidad, recursos, comunicaciones, riesgos, adquisiciones e interesados. La metodología de investigación empleada es de tipo mixta, con enfoque descriptivo y analítico, sustentada en técnicas cuantitativas y cualitativas, los datos fueron procesados para identificar brechas, fortalezas y oportunidades de mejora en la gestión de proyectos, permitiendo estructurar una propuesta técnica alineada a las necesidades reales de la organización.

**Palabras claves: (PMO, PMBOK®, EDT, Cronograma, Riesgos)**



## GRADUATE SCHOOL

# “PROPOSAL FOR THE IMPLEMENTATION OF A PROJECT MANAGEMENT OFFICE (PMO) IN THE REAL ESTATE DEVELOPMENT COMPANY (PDI)”

**SURY LETICIA RODRÍGUEZ HERNÁNDEZ  
ALMA JANINE CERNA PALACIOS**

### **Abstract**

The main objective of this proposal was to design a plan for the implementation of a Supportive Project Management Office (PMO) within the company Promotora de Desarrollos Inmobiliarios (PDI). The aim is to strengthen the organization’s capabilities in managing its project portfolio, ensure better strategic alignment, and enhance operational efficiency in a dynamic and competitive environment.

The proposal is structured based on the guidelines of the Project Management Institute (PMI®), particularly the PMBOK® Guide – Sixth Edition, applying its ten knowledge areas in an integrated manner. These include the development of the project management plan, scope planning, scheduling, cost management, quality, resources, communications, risks, procurement, and stakeholder engagement.

The research methodology employed follows a mixed-method approach, with both descriptive and analytical focus, supported by quantitative and qualitative techniques. The collected data were analyzed to identify gaps, strengths, and opportunities for improvement in project management, allowing for the design of a technical proposal tailored to the actual needs of the organization.

**Palabras claves: (Keywords: PMO, PMBOK®, WBS, schedule, risks)**

## DEDICATORIA

A mi madre: Orlinda Leticia Hernández; quien ha sido uno de los pilares más importantes a lo largo de mi vida, que con todo su amor, paciencia y confianza me han apoyado a lo largo de mi vida profesional, y me ha enseñado su sencillez, humildad, principios y valores intentar ser mejor cada día, gracias por tanto amor mami.

A mi hijo: Iblean Edgardo Zaldívar Rodríguez, que es mi pilar más importante y por el que cada día me esfuerzo en ser mejor persona, profesional y sobre todo mejor mamá, brindándole ejemplo de vida.

A mis hermanos Yesser y Digna por estar siempre presentes, acompañándome durante este largo camino y por el apoyo moral brindado siempre.

Sury Leticia Rodríguez Hernández

A Dios, por ser mi guía constante, por darme fuerza en los momentos más difíciles y por nunca soltar mi mano.

A mi madre: Evangelina Palacios Argueta, que partió en 2007, pero cuya esencia vive en cada uno de mis logros. Este paso es también tuyo Mamá. Te imagino con una sonrisa de orgullo y eso me impulsa aún más.

A mis hermanos, Mario y Eva, por ser mi apoyo incondicional y por enseñarme con su ejemplo, el valor del esfuerzo y la perseverancia.

A mi esposo Franklin Alvarado, por caminar a mi lado con amor, paciencia y aliento cuando más lo necesité.

A mi hija Ximena Janine Ordoñez Cerna, mi mayor fuente de inspiración, que este logro será un recordatorio para ella de que todo es posible con fe, determinación y amor.

Alma Janine Cerna Palacios

## AGRADECIMIENTO

Agradecemos profundamente a Dios, por regalarnos el don de la vida y guiarnos con su luz hasta este momento tan importante. Gracias por la salud, por la sabiduría compartida a lo largo del camino, y por darnos la fortaleza interior para mantenernos firmes incluso en medio de las adversidades. A Él, por colocar en nuestro recorrido a personas valiosas que se convirtieron en apoyo, compañía y aliento constante durante cada etapa de nuestra formación profesional.

A nuestros catedráticos, quienes con dedicación y entrega acompañaron nuestro recorrido académico. Gracias por compartir con paciencia y generosidad sus conocimientos, por guiarnos con sabiduría y por brindarnos siempre una palabra de aliento. Su apoyo y compromiso fueron fundamentales para alcanzar esta meta y dar forma a nuestra formación profesional.

Agradecemos profundamente al Máster Rigoberto Rodríguez Ávila, por aceptar el compromiso de guiarnos en este proyecto, por compartir generosamente sus conocimientos y por su disposición constante para aclarar las dudas con paciencia, profesionalismo y dedicación. Su acompañamiento ha sido esencial en este proceso.

Extendemos también nuestro agradecimiento a la Universidad Tecnológica Centroamericana por brindarnos la oportunidad de formarnos en sus aulas, por fomentar un ambiente de crecimiento académico y humano, y a cada uno de los catedráticos que, con su experiencia y vocación, contribuyeron significativamente a nuestra preparación profesional.

Finalmente, nuestro sincero agradecimiento a la empresa Promotora de Desarrollos Inmobiliarios (PDI) por la confianza depositada en nosotros, por permitirnos el acceso a información clave y por la apertura mostrada para el desarrollo de esta propuesta de implementación, que busca aportar valor real a su gestión organizacional.

# ÍNDICE DE CONTENIDO

DEDICATORIA .....	vii
AGRADECIMIENTO .....	viii
ÍNDICE DE CONTENIDO .....	ix
CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN .....	1
1.1 INTRODUCCIÓN .....	1
1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA .....	2
1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA .....	4
1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO .....	5
1.5 JUSTIFICACIÓN.....	6
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO .....	7
2.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL.....	7
2.1.1 PRINCIPALES DESAFÍOS EN LA GESTIÓN DE PROYECTOS EN EL SECTOR INMOBILIARIO.....	7
2.1.1.1 RETOS OPERACIONALES Y ADMINISTRATIVOS .....	7
2.1.2 IMPACTO DE LA FALTA DE UNA PMO EN LA EFICIENCIA ORGANIZACIONAL.....	7
2.1.2.1 INEFICIENCIAS EN LA ASIGNACIÓN DE RECURSOS .....	7
2.1.2.2 FALTA DE ESTANDARIZACIÓN EN PROCESOS .....	8
2.1.3 ESTADO ACTUAL DE LA GESTIÓN.....	9
2.1.3.1 PROCESOS ACTUALES DE GESTIÓN INTERNA DE PROYECTOS.....	9
2.2 MACROENTORNO: GESTIÓN DE PROYECTOS (PROJECT MANAGEMENT) 11	
2.2.1 DEFINICIÓN Y EVOLUCIÓN .....	11
2.2.2 ÁREAS DE CONOCIMIENTO SEGÚN EL PMBOK®.....	13
2.2.3 METODOLOGÍAS TRADICIONALES Y ÁGILES.....	18
2.3 OFICINA DE ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS (PMO).....	19
2.3.1 TIPOS DE PMO .....	19
2.3.1.1 DE APOYO .....	19
2.3.1.2 DE CONTROL .....	19
2.3.1.3 DIRECTIVA.....	19
2.3.1.4 FUNCIONES Y CARACTERÍSTICAS.....	20

2.3.2	FACTORES DE ÉXITOS Y CAUSAS DE FRACASO .....	20
2.4	MODELOS DE MADUREZ EN GESTIÓN DE PROYECTOS .....	21
2.4.1	MODELO DE MADUREZ OPM3.....	21
2.4.2	Modelo de Madurez P3M3® .....	21
2.4.3	MODELO DE MADUREZ DE HAROL KERZNER.....	22
2.5	INDICADORES DE DESEMPEÑO EN PROYECTOS .....	22
2.5.1	KPIS CLAVE: COSTO, TIEMPO, ALCANCE Y CALIDAD.....	22
2.6	CAMBIO ORGANIZACIONAL Y CULTURA EMPRESARIAL .....	24
2.7	TENDENCIAS REGIONALES EN GESTÓN DE PROYECTOS.....	25
2.8	MICROENTORNO: GESTIÓN DE PROYECTOS EN EL SECTOR INMOBILIARIO	
	25	
2.8.1	RIESGOS EN LOS PROYECTOS INMOBILIARIOS .....	25
2.8.2	PLANIFICACIÓN Y CONTROL EN PROYECTOS DE CONSTRUCCIÓN .....	26
2.9	CONCEPTUALIZACIÓN.....	27
2.9.1	DEFINICIONES CLAVES Y PROPÓSITO DE UNA PMO .....	27
2.9.2	BENEFICIOS GENERALES DE UNA PMO .....	29
2.10	TEORÍAS DE SUSTENTO.....	30
2.10.1	47 PROCESOS DE LA DIRECCIÓN DE PROYECTOS SEGÚN PMBOK®.....	30
2.10.2	LAS 10 ÁREAS DEL CONOCIMIENTO DEL PMBOK® .....	34
2.10.3	METODOLOGÍAS DESARROLLADAS POR OTROS INVESTIGADORES. ....	36
2.10.4	INSTRUMENTOS UTILIZADOS POR OTROS INVESTIGADORES.....	37
2.11	MARCO LEGAL.....	37
CAPÍTULO III. METODOLOGÍA .....		38
3.1	CONGRUENCIA METODOLÓGICA .....	38
3.1.1	MATRIZ METODOLÓGICA .....	39
3.1.2	ESQUEMA DE VARIABLES DE ESTUDIO .....	41
3.1.3	OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES.....	41
3.2	ENFOQUE Y MÉTODOS.....	42
3.3	DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN .....	43
3.3.1	POBLACIÓN.....	43
3.3.2	MUESTRA .....	44

3.3.3	UNIDAD DE ANÁLISIS .....	44
3.4	TÉCNICAS, INSTRUMENTOS Y PROCEDIMIENTOS APLICADOS.....	44
3.4.1	INSTRUMENTOS.....	44
3.4.2	TÉCNICAS.....	45
3.4.3	PROCEDIMIENTOS APLICADOS .....	45
3.5	FUENTES DE INFORMACIÓN .....	46
3.5.1	FUENTES PRIMARIAS .....	46
3.5.2	FUENTES SECUNDARIAS.....	46
CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS .....		46
4.1	INFORME DE PROCESO DE RECOLECCIÓN DE DATOS .....	47
4.2	RESULTADOS Y ANÁLISIS DE LAS TÉCNICAS APLICADAS.....	47
4.2.1	RESULTADOS CUANTITATIVOS .....	47
4.2.2	ANÁLISIS CUALITATIVO .....	67
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....		103
5.1	CONCLUSIONES .....	103
5.2	RECOMENDACIONES.....	105
CAPÍTULO VI. APLICABILIDAD.....		108
6.1	NOMBRE DE LA PROPUESTA.....	108
6.2	JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA.....	108
6.3	ALCANCE DE LA PROPUESTA .....	109
6.4	DESCRIPCIÓN Y DESARROLLO.....	110
6.4.1	DESCRIPCIÓN .....	110
6.4.2	DESARROLLO .....	110
6.4.2.1	ACTA DE CONSTITUCIÓN DE PROYECTO .....	111
6.4.2.2	DEFINIR EL ALCANCE.....	115
6.4.2.3	ESTRUCTURA DE DESGLOSE DE TRABAJO (EDT).....	116
6.4.2.4	DICCIONARIO DE LA EDT.....	126
6.4.2.5	PLAN DE GESTIÓN DE LOS REQUISITOS .....	130
6.4.2.6	GESTIÓN DE LAS COMUNICACIONES .....	132
6.4.2.7	GESTIÓN DE LOS RIESGO.....	135
6.4.2.8	GESTIÓN DE LAS ADQUISICIONES.....	139

6.4.2.9	GESTIÓN DE LOS INTERESADOS .....	139
6.4.2.10	GESTIÓN DE LOS RECURSOS.....	142
6.4.2.11	GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS PARA UNA PMO DE APOYO EN PDI	145
6.4.2.12	MODELO DE GOBERNANZA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UNA PMO DE SOPORTE EN LA EMPRESA PDI .....	148
6.4.2.13	PLAN PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UNA PMO DE SOPORTE EN LA EMPRESA PDI.....	151
6.4.2.14	PLAN DEC CAPACITACIÓN PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UNA PMO DE SOPORTE EN LA EMPRESA PDI.....	152
6.4.2.15	PLAN DE GESTIÓN DE CAMBIO PARA LA PMO DE SOPORTE EN LA EMPRESA PDI.....	156
6.5	MEDIDAS DE CONTROL .....	159
6.5.1	MEDICIONES KPIS .....	159
6.5.2	GESTIÓN DE LA CALIDAD.....	159
6.6	CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN Y PRESUPUESTO.....	161
6.6.1	GESTIÓN DEL CRONOGRAMA.....	161
6.6.1.1	PLAN DE GESTIÓN DEL CRONOGRAMA.....	161
6.6.1.2	DIAGRAMA DE GANTT.....	163
6.6.1.3	HOLGURAS PERMISIBLES .....	167
6.6.1.4	RESTRICCIONES DE CRONOGRAMA .....	168
6.6.1.5	RUTA CRÍTICA DE CRONOGRAMA .....	170
6.6.1.6	DIAGRAMA DE RED DE CRONOGRAMA.....	172
6.6.2	GESTIÓN DEL COSTO DE PROYECTO .....	175
6.7	CONCORDANCIA DE LOS SEGMENTOS DE LA TESIS CON LA PROPUESTA	181
	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	201
	ANEXOS .....	206
	ANEXO 1. ENCUESTA PARA DIAGNÓSTICO DE IMPLEMENTACIÓN DE UNA PMO .....	206
	ANEXO 2. ENTREVISTA PARA GERENTES DE ÁREA – GESTIÓN DE PROYECTOS	

EN PDI .....	208
ANEXO 3. ENTREVISTA PARA PATROCINADORES – GESTIÓN DE PROYECTOS EN PDI .....	210
ANEXO 4. AUTORIZACIÓN DE LA EMPRESA PDI .....	212
ANEXO 5. VALIDACIÓN #1 DE INSTRUMENTO .....	213
ANEXO 6. VALIDACIÓN #2 DE INSTRUMENTO .....	214

# CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

## 1.1 INTRODUCCIÓN

En el contexto contemporáneo de los negocios, las organizaciones enfrentan entornos caracterizados por alta volatilidad, creciente complejidad y una demanda sostenida por mayor eficiencia y transparencia en la ejecución de sus iniciativas estratégicas. En este escenario, la correcta administración de proyectos ha dejado de ser una ventaja competitiva para convertirse en un requerimiento indispensable para la sostenibilidad operativa y el crecimiento estructurado de las empresas. Dentro de este marco, la Promotora de Desarrollos Inmobiliarios (PDI), empresa dedicada al desarrollo de proyectos urbanísticos y habitacionales, se encuentra en una etapa crítica en la que es necesario profesionalizar sus prácticas de gestión de proyectos con un enfoque sistémico, metodológico y orientado a resultados.

En atención a lo anterior, este trabajo tiene como propósito fundamental el diseño de una propuesta para la implementación de una Oficina de Gestión de Proyectos (Project Management Office - PMO) bajo el enfoque supportive (de apoyo), alineada a las mejores prácticas propuestas por el Project Management Institute (PMI®) y su guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (PMBOK®). Esta propuesta busca establecer un marco de gobernanza que estandarice procesos, fortalezca capacidades internas, mejore la coordinación interdepartamental y proporcione visibilidad oportuna y confiable del desempeño de los proyectos que componen el portafolio de la empresa.

El análisis previo realizado en la organización permitió identificar múltiples desafíos que afectan de manera directa la efectividad en la ejecución de proyectos, entre ellos: la ausencia de metodologías estandarizadas, una débil capacidad de monitoreo y control, una limitada trazabilidad en la toma de decisiones, y una subutilización de herramientas tecnológicas. Estas condiciones no solo obstaculizan la eficiencia operativa, sino que ponen en riesgo el cumplimiento de los objetivos estratégicos organizacionales. Ante este panorama, la PMO se propone como una unidad de valor agregado capaz de actuar como catalizadora de buenas prácticas, gestora del conocimiento organizacional y facilitadora de la mejora continua.

El diseño de esta propuesta se fundamenta en un enfoque metodológico integral que combina análisis cualitativo y cuantitativo, revisión documental, entrevistas a actores clave, y la

aplicación de herramientas de diagnóstico organizacional. Se estructura en fases coherentes que incluyen: el diagnóstico organizacional, el diseño estructural y funcional de la PMO, el modelo de gobernanza, el plan de gestión del cambio, la planificación base para su futura implementación, y los mecanismos de control y medición de resultados esperados.

Este documento presenta, además, los componentes fundamentales del ciclo de vida del proyecto, incluyendo la planificación detallada del cronograma, el presupuesto estimado por fases de trabajo, el plan de gestión de calidad, riesgos, comunicaciones, adquisiciones y partes interesadas, todo ello documentado conforme a los estándares del PMI®. Asimismo, se incorpora una matriz RACI, un mapa de riesgos categorizados, una estructura de desglose del trabajo (EDT) y un diagrama de red del cronograma, que refuerzan la robustez técnica y estratégica de la propuesta presentada.

Finalmente, la implementación de una PMO en PDI se visualiza no como un fin en sí mismo, sino como un habilitador organizacional hacia una cultura de gestión por resultados, con foco en la generación de valor, la sostenibilidad de los proyectos inmobiliarios y la consolidación de una estructura organizacional ágil, colaborativa y orientada a la excelencia. Este trabajo de investigación representa, por tanto, un aporte significativo no solo para la empresa objeto de estudio, sino también para la disciplina de gestión de proyectos en el ámbito de la industria inmobiliaria hondureña.

## **1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA**

La Promotora de Desarrollos Inmobiliarios (PDI), al igual que muchas empresas en Honduras, ha experimentado un crecimiento significativo en sus operaciones, lo que ha incrementado la complejidad en la gestión de sus proyectos. Sin embargo, la ausencia de una estructura formalizada para la administración de proyectos ha generado inconsistencias en la planificación, ejecución y control de estos, afectando el cumplimiento de plazos, la optimización de recursos y la calidad de los entregables.

A nivel nacional, la gestión de proyectos ha cobrado una importancia creciente, con la implementación de Oficinas de Gestión de Proyectos (PMO) en diversos sectores como la banca y los servicios públicos. Honduras ha sido reconocida a nivel internacional por sus avances en esta área, como lo demuestra el Premio “PMO del Año” en América en 2020 otorgado a una institución financiera del país.

Ficohsa viene emprendiendo desde 2019 un proceso de transformación continua, que le ha merecido el reconocimiento de empresa admirada centroamericana 2020, también importantes galardones internacionales como el premio The Americas PMO of The Year Award 2020 y ser finalista para el premio World PMO of The Year Award 2020, por los logros obtenidos en transformación digital, eficiencia operativa y sostenibilidad. (Atala, 2020)

Además, la presencia del Project Management Institute (PMI) en Honduras desde 2008 ha fomentado una cultura de buenas prácticas en administración de proyectos, promoviendo metodologías como las establecidas en el PMBOK® y enfoques ágiles.

No obstante, a pesar de esta evolución en el campo de la gestión de proyectos, PDI aún no cuenta con una PMO, lo que ha generado desafíos como:

- ❖ Falta de estandarización en los procesos de gestión de proyectos, lo que impide una ejecución eficiente y alineada con los objetivos estratégicos de la empresa.
- ❖ Descoordinación entre los equipos y departamentos, ocasionando duplicidad de esfuerzos, retrasos y falta de visibilidad en el avance de los proyectos.
- ❖ Dificultades en la toma de decisiones basada en datos, debido a la falta de herramientas y metodologías unificadas que permitan evaluar el desempeño de los proyectos de manera objetiva.

Riesgos financieros y operacionales, derivados de una gestión no estructurada que puede llevar a sobrecostos, incumplimiento de contratos y pérdida de oportunidades de inversión.

Ante este contexto, se plantea la necesidad de implementar una PMO en PDI, que permita centralizar la gestión de proyectos y garantizar un enfoque más estratégico, innovador y eficiente. La creación de esta oficina facilitará la estandarización de metodologías, el uso óptimo de recursos y el aseguramiento de la calidad en la ejecución de los proyectos inmobiliarios.

Actualmente, en las empresas latinoamericanas existe una creciente expectativa en el desarrollo de metodologías, el uso de formatos de gestión, la estandarización de procesos y la obtención de Project Managers calificados. Esto motiva a que en muchas empresas, con alguna base en la gestión de sus proyectos, se encuentren interesadas en implementar Oficinas de Gestión de Proyectos (PMO) para alcanzar una mayor madurez y cumplir con los objetivos estratégicos de la organización. (Domínguez, 2007)

## **1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA**

### **1.3.1 DEFINICIÓN**

La Promotora de Desarrollos Inmobiliarios (PDI) enfrenta dificultades en la gestión de sus proyectos debido a la falta de una estructura formal y estandarizada que centralice la administración y supervisión de estos. Actualmente, los proyectos son gestionados de manera independiente por cada departamento, lo que genera descoordinación, ineficiencia en la asignación de recursos, retrasos en los plazos de entrega y dificultades en la toma de decisiones estratégicas.

A pesar del crecimiento del sector inmobiliario y del reconocimiento de la gestión de proyectos como una disciplina clave para el éxito organizacional, PDI no cuenta con una Oficina de Gestión de Proyectos (PMO) que permita implementar metodologías alineadas con estándares internacionales como los propuestos por el Project Management Institute (PMI®) y el PMBOK®. Esto ha limitado la capacidad de la empresa para mejorar la planificación, ejecución y control de sus proyectos, impactando negativamente en la eficiencia operativa y en la calidad de los entregables.

### **1.3.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

Este estudio busca proponer la implementación de una PMO para PDI, analizando los principales desafíos, oportunidades y mejores prácticas que permitan llevar de manera más eficiente la administración de los proyectos en PDI.

### **1.3.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN**

#### **1.3.3.1 Pregunta general de Investigación**

1. ¿Cuáles son las condiciones, oportunidades y metodología para la implementación de una oficina de administración de proyectos (PMO) en la empresa del sector inmobiliario Promotora de desarrollos inmobiliarios (PDI), para la ejecución coordinada y centralizada de los proyectos??

#### **1.3.3.2 Preguntas específicas de Investigación**

1. ¿Cuáles son los factores de riesgos organizacional que puedan afectar la implementación de la PMO en PDI?
2. ¿Cuáles son los procesos, metodologías e indicadores que se deberán llevar a cabo

de acuerdo con el Project Management Institute (PMI®) para la adecuada administración de proyectos en PDI?

3. ¿Qué cambios en la estructura organizacional se requieren para la implementación de la oficina de administración de proyectos (PMO) de manera efectiva en PDI?
4. ¿Qué recursos se necesitan para la implementación de la PMO en PDI?
5. ¿Cuál sería el costo aproximado para la implementación de la oficina de administración de proyectos en PDI?
6. ¿De qué forma debe estructurarse la propuesta de implementación de la PMO para garantizar la eficiencia en la ejecución de proyectos en PDI?

## **1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO**

### **1.4.1 OBJETIVO GENERAL**

Analizar las condiciones, oportunidades y metodología para la implementación de una oficina de administración de proyectos (PMO) en la empresa del sector inmobiliario Promotora de desarrollos inmobiliarios (PDI), para la ejecución coordinada y centralizada de los proyectos.

### **1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

1. Análisis e identificación de los riesgos principales a nivel organizacional que puedan obstaculizar la implementación de la PMO en la empresa PDI.
2. Identificar los procesos, metodología e indicadores de la administración de proyectos según el PMI® que se podrían implementar en la empresa PDI.
3. Establecer los cambios en la estructura organizacional que se requieren para la implementación de la oficina de administración de proyectos (PMO) de manera efectiva en PDI.
4. Determinar los recursos humanos, tecnológicos y físicos que se requieren para la implementación de la PMO.
5. Estimar costos asociados para implementar la oficina de administración de proyectos (PMO) en la empresa Promotora de desarrollos inmobiliarios.

6. Diseñar propuesta para la implementación de la Oficina de la gestión de proyectos (PMO) en la empresa Promotora de Desarrollos Inmobiliarios (PDI).

## 1.5 JUSTIFICACIÓN

La implementación de una Oficina de Gestión de Proyectos (PMO) se justifica como una estrategia fundamental para optimizar la ejecución de los proyectos, reducir riesgos, mejorar la asignación de recursos y garantizar el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización. A nivel global y nacional, las PMO han demostrado ser una herramienta efectiva para mejorar la eficiencia organizacional, estandarizar procesos y aumentar la tasa de éxito de los proyectos. En Honduras, el reconocimiento internacional de una PMO bancaria en 2020 y la presencia del Project Management Institute (PMI®) desde 2008 reflejan la importancia creciente de la gestión profesionalizada de proyectos en el país.

Desde un enfoque práctico, la creación de una PMO permitirá a PDI estructurar procesos, establecer metodologías basadas en estándares internacionales como PMBOK® y metodologías ágiles, así como mejorar la comunicación y coordinación entre los diferentes departamentos involucrados en la ejecución de proyectos. Esto contribuirá a una mejor toma de decisiones basada en datos y métricas clave, evitando la duplicidad de esfuerzos y garantizando una mayor transparencia en la gestión del portafolio de proyectos.

En un punto de vista académico y teórico, este estudio es relevante porque contribuye al conocimiento sobre la implementación de PMO en el sector inmobiliario hondureño, un ámbito en el que aún se requiere mayor investigación y desarrollo. Aportará un marco de referencia para futuras investigaciones y ofrecerá un modelo de implementación adaptable a otras empresas del sector.

Finalmente, desde un enfoque estratégico y empresarial, esta investigación es pertinente porque permitirá a PDI incrementar su competitividad en el mercado, mejorar la calidad de sus proyectos y fortalecer su capacidad de adaptación a un entorno cada vez más dinámico y exigente. La implementación de una PMO no solo representa una mejora en la gestión interna de la empresa, sino que también se traduce en una ventaja competitiva a largo plazo, alineada con las mejores prácticas internacionales en administración de proyectos.

## CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

### 2.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL.

#### 2.1.1 PRINCIPALES DESAFÍOS EN LA GESTIÓN DE PROYECTOS EN EL SECTOR INMOBILIARIO

Hoy en día el sector inmobiliario se ve afectado por innumerables desafíos que afectan en todo sentido la eficacia y la eficiencia en la gestión de los proyectos. Dentro de estos desafíos se encuentran los retos operacionales y administrativos.

##### 2.1.1.1 RETOS OPERACIONALES Y ADMINISTRATIVOS

- **Complejidad en la estructura:** la falta de esta tiene como resultado problemas de calidad, entregas tardías y sobrecostos.
- **Falta de estandarización:** su ausencia imposibilita la mejora de procesos en los proyectos ejecutados, lo que afecta a corto plazo la eficiencia operativa.
- **Coordinación de equipos:** la falta de coordinación y comunicación puede dar como resultado los reprocesos y múltiples errores; por lo que es vital la colaboración entre los que conforman los diferentes equipos.
- **Gestión de riesgos:** los proyectos en el sector inmobiliario se ven afectados por múltiples riesgos, por ejemplos, riesgos técnicos y regulatorios, por eso una mala gestión de riesgos puede llevar al fracaso la implementación del proyecto.
- **Normativas y regulaciones:** el sector inmobiliario se ve regido por muchas normativas que terminan siendo costosas y complejas. La excesiva regulación puede demorar las actividades de los proyectos y además aumentar costos.
- **Tecnologías y su implementación:** la adquisición de nuevas tecnologías en el sector inmobiliario puede llegar a ser lenta lo que puede limitar la eficiencia del proyecto.

#### 2.1.2 IMPACTO DE LA FALTA DE UNA PMO EN LA EFICIENCIA ORGANIZACIONAL

##### 2.1.2.1 INEFICIENCIAS EN LA ASIGNACIÓN DE RECURSOS

Observamos que uno de los retos más comunes a los que se enfrenta la gestión de proyectos

es la asignación ineficiente de sus recursos, principalmente en el sector inmobiliario, las cuales se presentan de distintas formas y el impacto que causan es muy significativo en la ejecución de los proyectos.

Algunos de los factores a los que se enfrenta la gestión de proyectos son:

- **Deficiencias en la gestión del cambio organizacional:** la transición a nuevas tecnologías e incluir procesos nuevos genera resistencia al cambio y falta de estrategias, esto se ve afectado en la asignación de los recursos.
- **Estandarización de procesos:** la ausencia de estos puede inducir a ineficiencias operativas y la asignación inconsciente de recursos.
- **Visibilidad proporcionada:** se requiere una visión integral de las actividades del proyecto, esto permitirá una mejor asignación de recursos que estén alineadas a la estrategia de la organización.

#### **2.1.2.2 FALTA DE ESTANDARIZACIÓN EN PROCESOS**

La falta de estandarización de procesos en el sector inmobiliario ha marcado un obstáculo revelador para la eficiente gestión de los proyectos, generalmente se visualiza que la falta de protocolos establecidos hace variar los tiempos de entregas, ejecución y cumplimiento de las tareas asignadas, finalmente la rentabilidad y sostenibilidad se ven afectados de forma negativa.

Un estudio publicado en el Journal of Project Design Management («Project Design and Management», 2024) reconoce que la estandarización en la gestión de proyectos mejora no solo la eficiencia operativa, también facilita la comunicación entre los actores involucrados del proyecto. Es por eso por lo que las metodologías establecidas por el PMI ayudan a mejorar la visibilidad de los resultados buscados y reducen la incertidumbre.

Es por eso por lo que la implementación de una PMO en una empresa del sector inmobiliario representa una viable solución para afrontar estos desafíos. Esta oficina brindará herramientas de control y seguimiento, una buena estructura de gobernanza y también sus metodologías estandarizadas lo que permitirá la mejora en cuanto a comunicación y coordinación entre los equipos de trabajo involucrados, aportará el cumplimiento de los objetivos estratégicos y elevará la eficiencia de los recursos asignados.

### **2.1.3 ESTADO ACTUAL DE LA GESTIÓN**

#### **2.1.3.1 PROCESOS ACTUALES DE GESTIÓN INTERNA DE PROYECTOS**

León Navia (León Navia, 2019) realizó un análisis en la Universidad Pública de Navarra, donde se destaca que los proyectos inmobiliarios demandan marcos de gestión adaptables y flexibles a las necesidades del mercado.

La investigación de Bernales Luna (Bernales Luna, 2022) resalta que las empresas del sector inmobiliario deben fortalecer sus capacidades de gestión y planificación para implementar metodologías ágiles y herramientas tecnológicas. La implementación de una PMO en la empresa Inmobiliaria Fuente Alegría permitió la optimización de procesos clave y la mejora en la eficiencia de la gestión de proyectos, facilitando su supervisión.

Por último, la implementación de la PMO aportará a la mejora en la comunicación interna, la estandarización de procesos y la toma de decisiones estratégicas, asegurando también la sostenibilidad del negocio y la eficiencia en la entrega de productos.

#### **2.1.3.2 PROBLEMÁTICAS DETECTADAS EN LA GESTIÓN ACTUAL**

Según la Universidad del Istmo de Guatemala (2003), el principal problema en la gestión de proyectos es la ausencia de herramientas apropiadas para la gestión de riesgos, así como también la deficiencia en la planificación estratégica, lo que aumenta la probabilidad de fracasos en los proyectos ejecutados en el sector inmobiliario. Estas problemáticas incluyen áreas donde se ven afectados los resultados finales y por ende la eficiencia de la ejecución del proyecto, generando retrasos y costos adicionales.

La Universidad de las Ciencias Informáticas (Lugo García et al., 2015) destaca que la falta de monitoreo y control en proyectos del sector inmobiliario impide la detección temprana de desviaciones en tiempo y costos, impactando directamente en la confianza de los inversionistas y la rentabilidad de las empresas.


Es por eso, que la implementación de una PMO ayudará a disminuir la mayor parte de problemas adoptando estándares internacionales, que vendrá también a fortalecer la planificación y ejecución de las actividades a desarrollar. Esta PMO será pieza clave para optimizar sus recursos y garantizar el cumplimiento de las metas.

## 2.1.4 TENDENCIAS EN LA GESTIÓN DE PROYECTOS EN EL SECTOR CONSTRUCCIÓN E INMOBILIARIO

### 2.1.4.1 DATOS ESTADÍSTICOS

Estructura porcentual, I trimestre de cada año

Destinos	2023	2024 <sup>P/</sup>
<b>Residencial</b>	64.5	64.1
<b>Comercial</b>	18.7	22.8
<b>Servicios</b>	5.4	4.5
<b>Industrial</b>	11.4	8.6
<b>Total</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>



**Fuente:** Encuesta de Construcción de Obras Privadas Techadas, Departamento de Cuentas Nacionales, BCH.  
<sup>P/</sup> Cifras preliminares, sujetas a revisión.

**Figura 1. Estadísticas de la construcción inmobiliaria según BCH**

Fuente: (Estadísticas Macroeconómicas Encuesta de Construcción de Obras Privadas Techadas, s. f.)

**ANEXO 2**

Área total construida según destino, I trimestre de cada año

Destinos	Miles de m <sup>2</sup>			Relativas		Absolutas	
	2022	2023	2024 <sup>P/</sup>	2023/2022	2024/2023	2023/2022	2024/2023
<b>Residencial</b>	<b>395.1</b>	<b>381.8</b>	<b>391.9</b>	<b>-3.4</b>	<b>2.7</b>	<b>-13.3</b>	<b>10.1</b>
Vivienda	378.7	349.1	341.3	-7.8	-2.2	-29.6	-7.8
Apartamentos	16.4	32.7	50.6	99.1	54.7	16.3	17.9
<b>Comercial</b>	<b>72.8</b>	<b>110.3</b>	<b>139.7</b>	<b>51.4</b>	<b>26.7</b>	<b>37.5</b>	<b>29.4</b>
Oficinas	4.8	4.6	12.1	-5.6	166.0	-0.2	7.6
Comercio	40.5	50.2	78.7	24.1	56.8	9.7	28.5
Bodegas	27.5	55.5	48.9	101.7	-12.0	28.0	-6.7
<b>Servicios</b>	<b>17.2</b>	<b>31.9</b>	<b>27.6</b>	<b>85.5</b>	<b>-13.6</b>	<b>14.7</b>	<b>-4.4</b>
Educativo	2.6	3.5	2.2	34.4	-38.2	0.9	-1.3
Hoteles	1.9	3.5	2.7	86.8	-22.9	1.6	-0.8
Restaurantes	1.0	3.1	2.2	200.1	-26.9	2.0	-0.8
Hospitales	2.7	3.5	7.7	27.6	119.8	0.8	4.1
Otros <sup>1/</sup>	9.0	18.3	12.8	104.6	-30.4	9.4	-5.6
<b>Industrial</b>	<b>12.7</b>	<b>67.2</b>	<b>52.6</b>	<b>431.3</b>	<b>-21.8</b>	<b>54.5</b>	<b>-14.7</b>
<b>Total</b>	<b>497.8</b>	<b>591.2</b>	<b>611.7</b>	<b>18.8</b>	<b>3.5</b>	<b>93.4</b>	<b>20.5</b>

**Fuente:** Encuesta de Construcción de Obras Privadas Techadas, Departamento de Cuentas Nacionales, BCH.  
<sup>P/</sup> Cifras preliminares, sujetas a revisión.  
<sup>1/</sup> Otros: Incluye edificaciones de iglesias, instalaciones deportivas, parques acuáticos y clubes sociales, entre otros.  
 Nota: La suma de las partes no necesariamente es igual al total, debido a las aproximaciones.

**Figura 2. Distribución de áreas Estadísticas de la construcción inmobiliaria según BCH**

Fuente: (Estadísticas Macroeconómicas Encuesta de Construcción de Obras Privadas Techadas, s. f.)

## 2.2 MACROENTORNO: GESTIÓN DE PROYECTOS (PROJECT MANAGEMENT)

### 2.2.1 DEFINICIÓN Y EVOLUCIÓN

El Project Management es un término que engloba la Gestión Integrada de Proyectos que contiene el conjunto de herramientas que permiten optimizar la ejecución de estos. Dichas técnicas son muy importantes en Proyectos de Construcción e Infraestructura, ya sean públicas o privadas, aquí se visualizan las dimensiones de dichos proyectos con acceso a recursos financieros y humanos, así como también las necesidades de la organización que son imprescindibles en la utilización de técnicas de control para su ejecución. (Maeso Escudero & Rosa Gil, 2004)

La disciplina del Project Management empezó a desarrollarse por las necesidades que surgieron de las necesidades que presentaron algunos proyectos ejecutados en Estados Unidos después de la segunda guerra mundial. Su expansión y desarrollo de sus técnicas llegaron a partir de 1950, por la necesidad de la Fuerza Aérea y otros entes gubernamentales del mismo país. (Maeso Escudero & Rosa Gil, 2004)

Dirigir un proyecto por lo general incluye, entre otros aspectos:

- Identificar requisitos;
- Abordar las diversas necesidades, inquietudes y expectativas de los interesados en la planificación y la ejecución del proyecto;
- Establecer, mantener y realizar comunicaciones activas, eficaces y de naturaleza colaborativa entre los interesados;
- Gestionar a los interesados para cumplir los requisitos del proyecto y generar los entregables del mismo.
- Equilibrar las restricciones contrapuestas del proyecto que incluyen, entre otras: El alcance, La calidad, El cronograma, El presupuesto, Los recursos y Los riesgos. (*Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (Guía del PMBOK)*, 2013)

**Tabla 1. Correspondencia entre Grupos de Procesos y Áreas de Conocimiento de la Dirección de Proyectos**

Áreas de conocimiento	Grupo de Procesos de inicio	Grupo de Procesos de planificación	Grupo de Procesos de Ejecución	Grupo de Procesos de Monitoreo y Control	Grupo de Procesos de cierre
Gestión de la Integración del Proyecto	Desarrollar el Acta de Constitución del Proyecto	Desarrollar el Plan para la Dirección del Proyecto	Dirigir y Gestionar el Trabajo del Proyecto	Monitorear y Controlar el trabajo del Proyecto. Realizar el Control integrado de cambios.	Cerrar Proyecto o Fase
Gestión del Alcance del Proyecto		Planificar la Gestión del Alcance. Recopilar Requisitos. Definir el Avance. Crear la EDT/WBS		Validar el Alcance. Controlar el Alcance.	
Gestión del Tiempo del Proyecto		Planificar la Gestión del Cronograma. Definir las actividades. Secuenciar las actividades. Estimar los recursos de las actividades. Estimar la duración de las actividades. Desarrollar el Cronograma.		Controlar el cronograma.	
Gestión de los costos del proyecto		Planificar la gestión de los costos. Estimar los costos. Determinar presupuesto.		Controlar costos.	
Gestión de la calidad del proyecto		Planificar la gestión de la calidad	Realizar aseguramiento de calidad	Controlar la calidad	
Gestión de los recursos humanos del proyecto		Planificar la gestión de los recursos humanos	Adquirir el equipo del proyecto. Desarrollar el equipo del proyecto. Dirigir el equipo del proyecto.		

Fuente: Elaboración propia(Escajadillo & César, s. f.)(Escajadillo & César, s. f.)

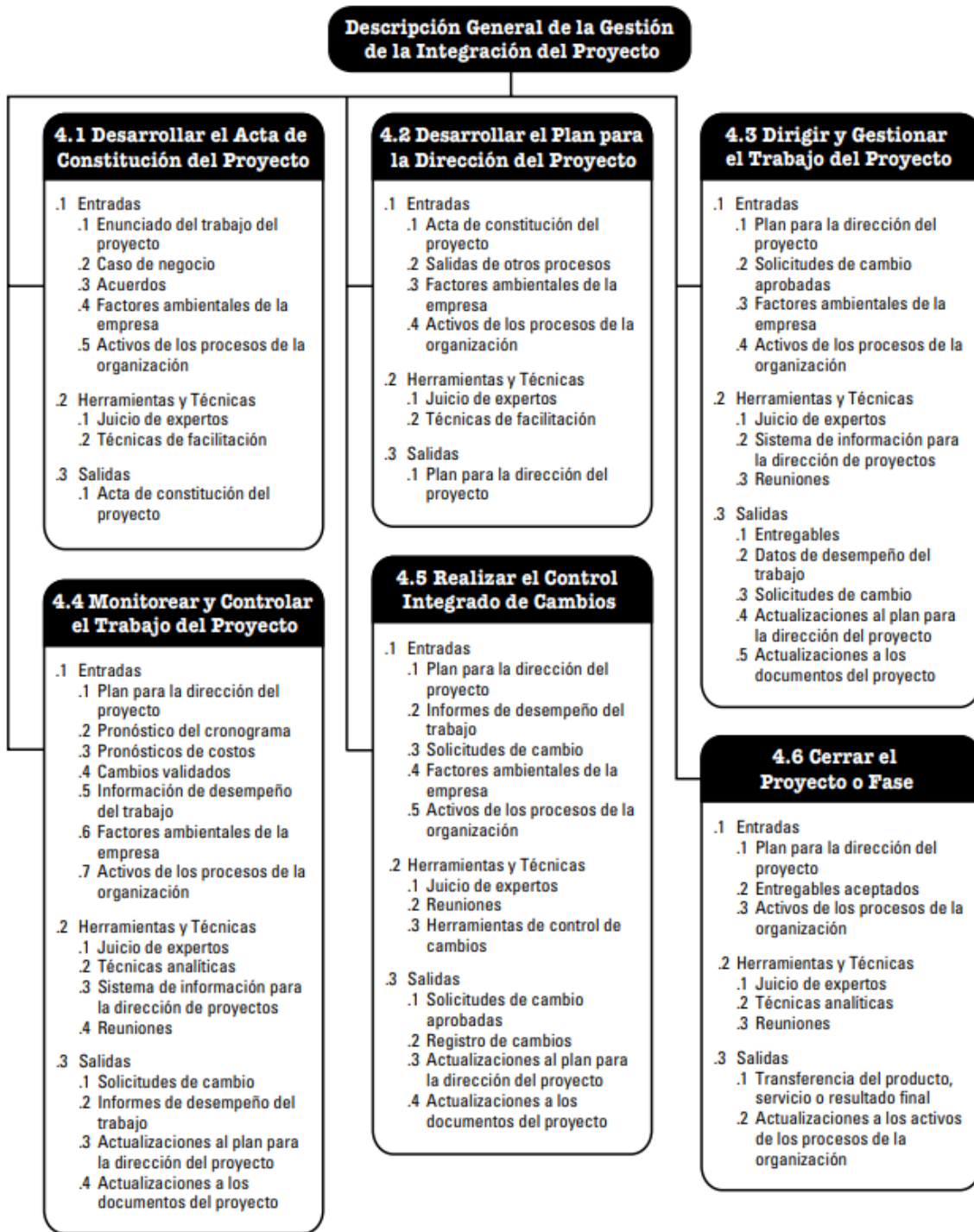
**Continuación de tabla 1. Correspondencia entre Grupos de Procesos y Áreas de Conocimiento de la Dirección de Proyectos**

Áreas de conocimiento	Grupo de Procesos de inicio	Grupo de Procesos de planificación	Grupo de Procesos de Ejecución	Grupo de Procesos de Monitoreo y Control	Grupo de Procesos de cierre
Gestión de las comunicaciones del proyecto		Planificar la gestión de las comunicaciones	Gestionar las comunicaciones	Controlar las comunicaciones	
Gestión de los riesgos del proyecto		Planificar la gestión de los riesgos. Realizar el análisis cuantitativo de riesgos. Realizar el análisis cuantitativo de riesgos. Planificar la respuesta a los riesgos.		Controlar los riesgos.	
Gestión de las adquisiciones		Planificar la gestión de las adquisiciones	Efectuar las adquisiciones	Controlar las adquisiciones	Cerrar las adquisiciones.
Gestión de los interesados del proyecto	Identificar a los interesados.	Planificar la gestión de los interesados	Gestionar la participación de los interesados	Controlar la participación de los interesados.	

**Fuente:** Elaboración propia

### 2.2.2 ÁREAS DE CONOCIMIENTO SEGÚN EL PMBOK®

Estas áreas, de acuerdo con el PMBOK®, se asocian con el ciclo de vida del proyecto y sus 5 procesos: Iniciación, planeación, ejecución, monitoreo y control, y cierre; y están representadas por: la gestión de la integración, gestión del alcance, gestión del tiempo, gestión de los costos, gestión de la calidad, gestión de los recursos humanos, gestión de las comunicaciones, gestión de los riesgos, gestión de las adquisiciones, hasta considerar la gestión de los interesados (Stakeholders). Estas áreas se consideran de gran utilidad al momento de tomar decisiones, pues a partir de ellas se maneja un panorama general a nivel de proyectos. (Cruz Montero et al., 2020)

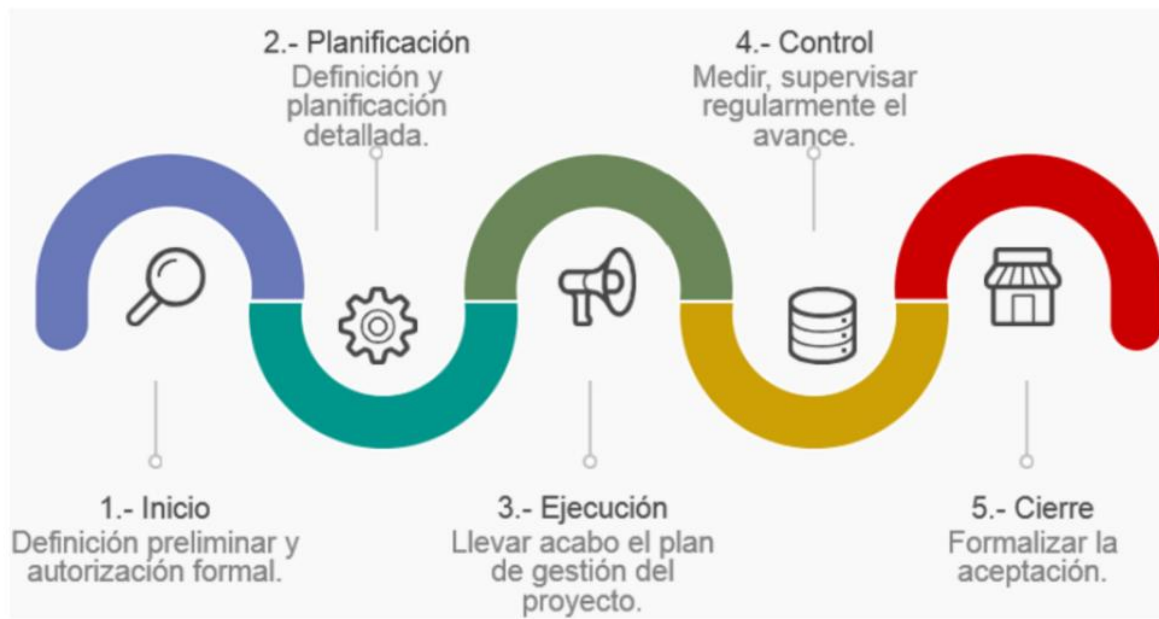


**Figura 3. Gestión de la integración de proyecto**

Fuente: (Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (Guía del PMBOK), 2013).

La importancia de la administración de proyectos es que **agrega valor** a los patrocinadores (accionistas), a través de equipos multidisciplinarios que pueden lograr resultados

en **tiempo** y **costos** específicos. Estos se logran gracias a que el administrador de proyectos es capaz de **cuantificar** y **documentar** el trabajo realizado. (*Ciclo de vida del proyecto - TodoPMP : TodoPMP, s. f.*)



**Figura 4. Ciclo de vida de proyectos, según PMI**

Fuente: (*Ciclo de vida del proyecto - TodoPMP : TodoPMP, s. f.*)

**Tabla 2. Comparativa de la Dirección de Proyectos, la Dirección de Programas y la Dirección de Portafolios**

Aspecto	Proyectos	Programas	Portafolios
<b>Alcance</b>	Los proyectos tienen objetivos definidos. El alcance se elabora progresivamente a lo largo del ciclo de vida del proyecto.	Los programas tienen un alcance mayor y proporcionan beneficios más significativos.	Los portafolios tienen un alcance organizacional que varía en función de los objetivos de esta.
<b>Cambio</b>	Los directores de proyecto prevén cambios e implementan procesos para mantener dichos cambios administrados y controlados.	Los directores de programas prevén cambios, que podrán surgir tanto a nivel interno como a nivel externo al programa, y están preparados para gestionarlos.	Los directores de portafolios monitorean permanentemente los cambios en un entorno más amplio, tanto a nivel interno como externo.

Fuente: Elaboración propia

**Continuación de tabla 2. Comparativa de la Dirección de Proyectos, la Dirección de Programas y la Dirección de Portafolios**

<b>Aspecto</b>	<b>Proyectos</b>	<b>Programas</b>	<b>Portafolios</b>
<b>Planificación</b>	Los directores de proyecto transforman progresivamente la información de alto nivel en planes detallados a lo largo del ciclo de vida del proyecto.	Los directores de programa desarrollan el plan general del programa y crean planes de alto nivel para guiar la planificación detallada a nivel de los componentes.	Los directores de portafolios crean y mantienen los procesos y la comunicación necesaria relacionada con el portafolio global.
<b>Dirección</b>	Los directores de proyecto dirigen al equipo del proyecto de modo que se cumplan los objetivos de este.	Los directores de programa dirigen al personal del programa y a los directores de proyecto; brindan visión y liderazgo global.	Los directores de portafolios pueden dirigir o coordinar al personal de dirección de portafolios o de programas y proyectos que tuvieran responsabilidad del portafolio global.
<b>Éxito</b>	El éxito se mide por la calidad del producto y del proyecto, la oportunidad, el cumplimiento del presupuesto y el grado de satisfacción del cliente.	El éxito se mide por el grado en que el programa satisface las necesidades y beneficios que le dieron origen.	El éxito se mide en términos del rendimiento de la inversión global y de la obtención de beneficios del portafolio.
<b>Monitoreo</b>	Los directores de proyecto monitorean y controlan el trabajo realizado para obtener los productos, servicios o resultados para los cuales el proyecto fue emprendido.	Los directores de programa monitorean el progreso de los componentes del programa con el fin de asegurar que se cumplan los objetivos globales, cronogramas, presupuesto y beneficios de este.	Los directores de portafolios monitorean los cambios estratégicos y la asignación global de recursos, los resultados de desempeño y el riesgo del portafolio.

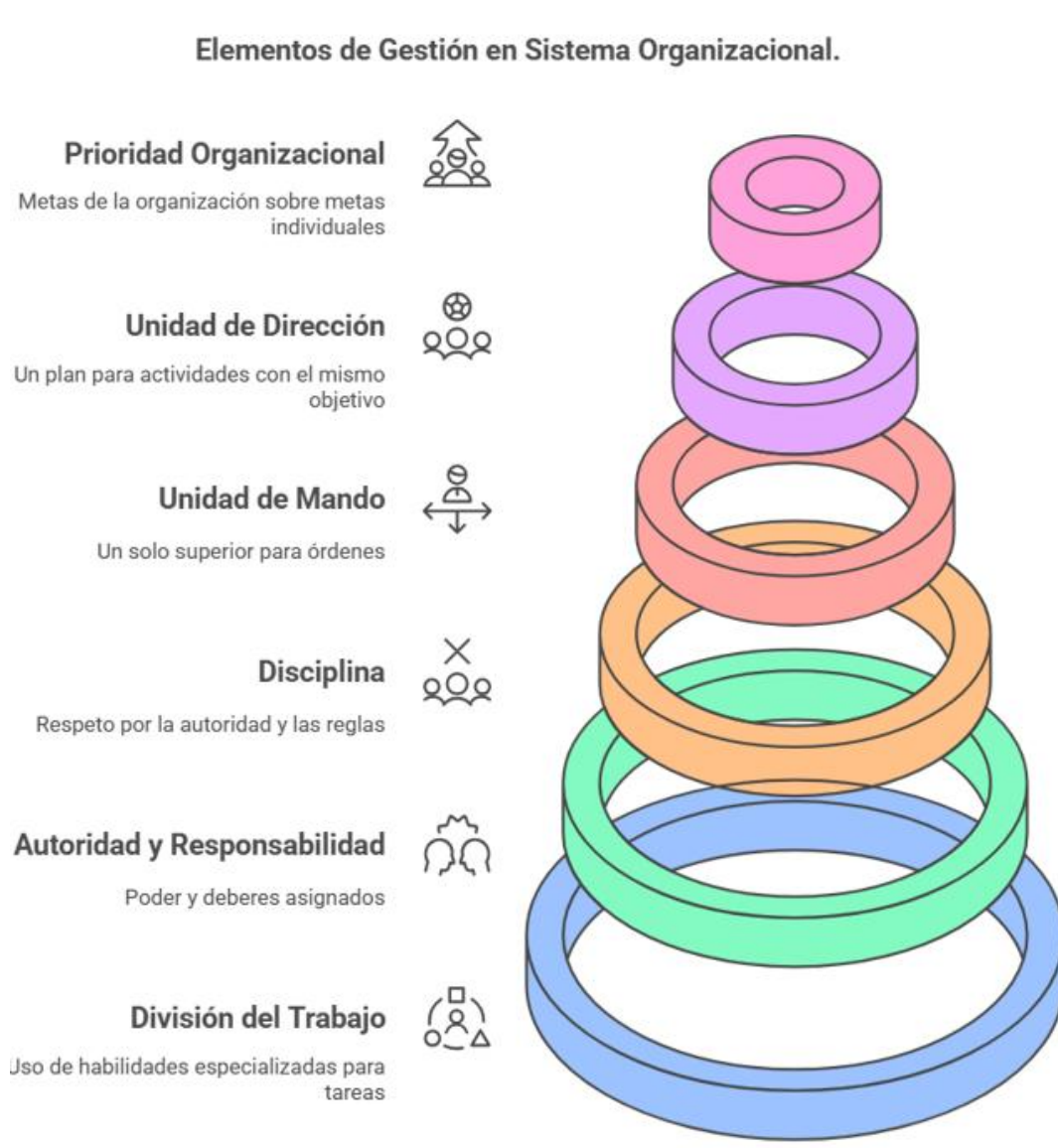
Fuente: (Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (Guía del PMBOK), 2013).

Los atributos típicos utilizados en la matriz de trazabilidad de requisitos pueden incluir: un identificador único, una descripción textual del requisito, el fundamento de su incorporación, el responsable, la fuente, la prioridad, la versión, el estado actual (tal como vigente, cancelado, aplazado, agregado, aprobado, asignado, completado) y la fecha del estado registrado. Además, para cerciorarse de que el requisito ha satisfecho a los interesados, pueden incluirse otros atributos, tales como: estabilidad, complejidad y criterios de aceptación. (*Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (Guía del PMBOK)*, 2013)

Matriz de Trazabilidad de Requisitos								
Nombre del Proyecto:								
Centro de Costo:								
Descripción del Proyecto:								
Identificación	Identificación Asociada	Descripción de Requisitos	Necesidades de Negocio, Oportunidades, Metas y Objetivos	Objetivos del Proyecto	Entregables de la EDT/WBS	Diseño del Producto	Desarrollo del Producto	Casos de Prueba
001	1.0							
	1.1							
	1.2							
	1.2.1							
002	2.0							
	2.1							
	2.1.1							
003	3.0							
	3.1							
	3.2							
004	4.0							
005	5.0							

**Figura 5. Matriz de trazabilidad según PMI**

Fuente: (*Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (Guía del PMBOK)*, 2013)



**Figura 6. Elementos de la gestión organizacional según PMI**

Fuente: *(Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (Guía del PMBOK), 2013)*

### **2.2.3 METODOLOGÍAS TRADICIONALES Y ÁGILES**

Las metodologías ágiles surgen como una alternativa a las metodologías tradicionales las cuales son un poco rígidas para las características del mercado actual. Estas metodologías se basan en dos aspectos puntuales, el rastrear las decisiones y la planificación adaptativa, permitiendo garantizar y potenciar el desarrollo a gran escala. La planificación adaptativa consiste en ir adaptando las secuencias paso a paso conforme el proyecto va avanzando, basándose siempre en las experiencias e informaciones útiles y relevantes que se van corrigiendo durante la ejecución.

Esto permite tomar decisiones de forma clara y objetiva para alcanzar los resultados deseados. Un modelo de desarrollo ágil generalmente es un proceso incremental (pequeños y frecuentes entregas con ciclos rápidos) también cooperativo (clientes y desarrolladores trabajando constantemente con una comunicación muy fina y constante) y sencillo. Las metodologías ágiles son fáciles de aprender y modificar para el equipo de trabajo, se permite documentar por medio de notas, apuntes, libros o una nube en la web y finalmente es un método adaptativo capaz de permitir cambios de último momento. Las metodologías ágiles proporcionan una serie de pautas y principios junto a técnicas pragmáticas que harán la entrega del proyecto menos complicada y más satisfactoria tanto para los clientes como para el equipo que trabajó en el proyecto. Estas permiten rastrear las decisiones y mantener una satisfacción en el cliente y por ende el éxito del producto. (Fajardo Carvajal, 2016)

## **2.3 OFICINA DE ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS (PMO)**

### **2.3.1 TIPOS DE PMO**

Según el concepto del PMI® en su libro Project Management Body of Knowledge, se debe tener en cuenta los tipos de oficina de PMO y su grado de control, para entender la importancia dentro de la organización, es así como se describe este tipo de oficinas:

#### **2.3.1.1 DE APOYO**

Las PMO de apoyo ejercen un papel consultivo para los proyectos, suministran plantillas, emplean mejores prácticas, ejecutan capacitaciones, ofrecen acceso a la información y lecciones aprendidas de otros proyectos. Este tipo de PMO sirve como repositorios de proyectos. Esta PMO ejerce un grado de control reducido. (Sierra, Diego Antonio, 2017)

#### **2.3.1.2 DE CONTROL**

Las PMO de control proporcionan soporte y exigen el cumplimiento por diferentes medios. Este cumplimiento puede implicar la adopción de marcos o metodologías de dirección de proyectos a través de plantillas, formularios y herramientas específicos, o conformidad en términos de gobierno. Esta PMO ejerce un grado de control moderado. (Kerzner, 2009)

#### **2.3.1.3 DIRECTIVA**

Las PMO directivas ejercen el control de los proyectos asumiendo la propia dirección de estos. Estas PMO ejercen un grado de control elevado. (Sierra, Diego Antonio, 2017)

#### **2.3.1.4 FUNCIONES Y CARACTERÍSTICAS**

Dentro de las funciones que ejecuta la PMO se pueden definir como un soporte de consultoría, estandarización y la gestión del conocimiento, la mejora en la gestión de prácticas, integración de recursos, apoyo metodológico y el apoyo que se ofrece a los negocios de la organización matriz. (Ñustes Barrera et al., 2018)

Dentro de las características se encuentra el eje global/local, donde se ve una PMO con una estructura proyectada; el eje de la línea jerárquica, la PMO se ubica en una estructura matricial; y, el eje de apoyo/control que corresponde a la función principal de la PMO y consiste en determinar el papel que juega la PMO. (Ñustes Barrera et al., 2018)

#### **2.3.2 FACTORES DE ÉXITOS Y CAUSAS DE FRACASO**

Aunque el concepto de éxito en la gerencia de proyectos principalmente se enfoca en el cumplimiento de la triple restricción (alcance, tiempo y costo) a través de los años se ha generado diferentes propuestas cuyo enfoque depende de gran medida de la experiencia de los autores o del sector productivo de los proyectos. (Morales et al., 2014)

Evidencias de casos de éxito y la propia literatura indican que es importante para el éxito de la implementación de una PMO que se estructure como una entidad autónoma, permanente, con un nivel alto de experiencia en el plano profesional de la disciplina de gestión de proyectos y con sus objetivos alineados a las estrategias del Departamento de TI y de la Organización. Otro factor de éxito es el tener un patrocinio de un nivel elevado dentro de la organización. El equipo debe estar conformado por especialistas en lo posible con certificación en la disciplina de Project Management. La PMO además debe trabajar para facilitar y no para complicar las acciones de los Gerentes de Proyectos. En este sentido, debe ser la guardiana de la Metodología, pero no esclava de ella, evitando el papel de simple auditora y cumpliendo un rol de soporte y capacitación. (Norberto Figuerola, 2013)

¿Cuáles son las principales causas de fracaso en los proyectos de inmobiliarias? Se podrían analizar factores como: requisitos incompletos, falta de participación del usuario, falta de recursos, expectativas poco reales, falta de apoyo ejecutivo, cambio de requisitos y especificaciones, falta de planificación, el producto no era una necesidad, falta de gestión de TI, desconocimiento técnico y metodológico, riesgos no gestionados, mala comunicación entre clientes, desarrolladores y

usuarios, uso de tecnología inmadura, políticas de los interesados, presiones comerciales, satisfacción del cliente, calidad del producto, liderazgo, apoyo de la alta dirección, conflictos de personalidad, procesos y recursos comerciales, herramientas de seguimiento deficientes o inexistentes. (Morales et al., 2014)

## **2.4 MODELOS DE MADUREZ EN GESTIÓN DE PROYECTOS**

### **2.4.1 MODELO DE MADUREZ OPM3**

El Modelo de Madurez Organizacional en Gerencia de Proyectos, o también conocido por sus siglas OPM3, dentro de su marco referencial plantea la manera en que una determinada organización tiene la posibilidad de concretar sus estrategias a través de la alineación de proyectos, programas y portafolios, con el fin de mejorar y garantizar los recursos que utilizan. Este es un modelo que, de hecho, describe un diseño metodológico estándar que permite determinar la madurez organizacional en la gerencia de proyectos, en base a los patrones reguladores del PMI®. El OPM3, se caracteriza por una adecuada elaboración de las prácticas comprendidas en cada nivel de estandarización (medición, control y mejora continua), para tres dominios: proyectos, programas y portafolio. (Adalberto M. Contreras-Verbel, 2022)

### **2.4.2 Modelo de Madurez P3M3®**

El modelo de madurez P3M3® Se ha convertido en un modelo fundamental entre los diferentes modelos de madurez, que proporciona un framework en donde las organizaciones pueden evaluar su desempeño actual y establecer planes de mejoramiento con resultados medibles, basados en las buenas prácticas de la industria. (Jeferson Martínez Lozano, s. f.)

El P3M3® describe siete perspectivas de proceso que existen en los tres modelos (gestión de portafolio, gestión de programas y gestión de proyectos) y pueden ser evaluados en los cinco niveles de madurez (nivel 1: conocimiento de los procesos, nivel 2: proceso repetible, nivel 3: proceso definido, en el nivel 4: proceso administrado, y el nivel 5: optimización del trabajo). (Jeferson Martínez Lozano, s. f.)

Estas perspectivas del proceso son:

- Gestión de control
- Gestión de beneficios

- Gestión financiera
- Gestión de las partes interesadas
- Gobierno corporativo
- Gestión de riesgos
- Gestión de recursos

### **2.4.3 MODELO DE MADUREZ DE HAROL KERZNER**

Las empresas al estar conscientes de la importancia de un proyecto deben asegurarse de que, una vez implementado un modelo de gestión de proyectos, este debe ser evaluado con el fin de que se identifique si sus procesos están bien organizados, que los recursos se usan bajo planeación, y que hay una mayor participación y reflexión sobre la forma en que se ejecutan y se despliegan. (Maria Teresa López Ostria et al., 2022)

En todo modelo de gestión de proyectos se establecen los procesos típicos dentro de la organización, sin embargo, se dinamizan proyectos transversales los cuales se insertan en los procesos típicos que pueden alterar el alcance deseado, el proceso de mejoramiento en la madurez de la gestión se logra a través de tres elementos: una participación de los involucrados, una organización clara por escrito permanente de los procesos que se ejecutan y una evaluación constante en el que se reflexione sobre cómo encontrar oportunidades de mejoramiento para los procesos que se realizan, es así que los proyectos son parte fundamental de la estrategia de las organizaciones ya que ayudan a lograr las metas propuestas. (Maria Teresa López Ostria et al., 2022)

## **2.5 INDICADORES DE DESEMPEÑO EN PROYECTOS**

Los indicadores clave de desempeño (KPI) son herramientas de navegación utilizadas por los gerentes de proyecto para vislumbrar si su proyecto u organización se encuentra en un camino exitoso o, por el contrario, va en contravía a sus objetivos. (Valentina Ortiz Buitrago & Hugo Fernando Pardo López, 2021)

### **2.5.1 KPIS CLAVE: COSTO, TIEMPO, ALCANCE Y CALIDAD.**

La administración financiera de proyectos incluye los procesos necesarios para planificar, estimar y controlar los costos, a fin de que el proyecto pueda ser concluido con el presupuesto

acordado. Se enfoca en el costo de los recursos necesarios para completar las actividades del proyecto y en el impacto de las decisiones tomadas en el costo de uso, mantenimiento y soporte de su producto final.(Gabriel Romano & Enrique Yacuzzi, 2011)

Lograr la concreción de los objetivos del proyecto dentro del plazo especificado es un punto obligatorio para considerar a un proyecto como exitoso. (Gabriel Romano & Enrique Yacuzzi, 2011) Su gestión involucra:

- Efectuar mediciones de desempeño, para identificar variaciones en forma temprana.
- Planificar para determinar cómo serán gestionadas las variaciones.
- Definir los procedimientos de control de cambios para el cronograma.
- Establecer una línea de base para medir el desempeño del proyecto respecto al cronograma.

Delimitar claramente lo que está y lo que no está incluido en el proyecto es un factor determinante para alcanzar su éxito. En el contexto de proyectos el alcance puede aplicarse a:

- Producto del proyecto: referente a características del producto o servicio y su concreción, se mide comparándolo con sus requerimientos técnicos y funcionales.
- Proyecto: El trabajo que debe realizarse para generar el entregable; su concreción se mide comparándolo con los distintos documentos de referencia (línea de base).

La administración de la calidad incluye las actividades que determinan las políticas, objetivos y responsabilidades relativas a la calidad, a fin de que el proyecto satisfaga las necesidades para las cuales fue creado”. Calidad es el grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos. (Gabriel Romano & Enrique Yacuzzi, 2011) La gestión de la calidad implica:

- Calidad del proyecto: es aplicable a cualquier proyecto, más allá de su producto.
- Calidad del producto del proyecto: es específica para cada tipo de producto.

La falla en alcanzar cualquiera de las dos implica un grave inconveniente para la gestión del proyecto. (Gabriel Romano & Enrique Yacuzzi, 2011) La gestión de la calidad complementa a la gestión de proyectos, ambas reconocen la importancia de:

- Satisfacción del cliente

- Prevención vs. inspección
- Responsabilidad de la dirección
- Mejora continua.

## **2.6 CAMBIO ORGANIZACIONAL Y CULTURA EMPRESARIAL**

Las organizaciones presentes en el siglo XXI están enfrentando grandes retos que las han obligado a reinventarse para, o bien mantenerse en el mercado para sus clientes, o bien para escalar niveles que los hagan más atractivos en comparación a sus competidores. El contexto demanda respuestas ágiles e innovadoras, profesionales multidisciplinarios que sean capaces de trabajar en equipo desde donde se encuentren, imposición de nuevos estilos de liderazgo que refuercen la colaboración, adopción de mejores prácticas y una continua revisión sobre la misión y sus valores. Dicha evolución implicó el reconocimiento sobre la necesidad de hacer las cosas diferentes, haciendo honor a una frase de Charles Darwin hoy más vigente que nunca: “No es la especie más fuerte la que sobrevive, ni la más inteligente, sino la que responde mejor al cambio”. (Guida Montero Leiva et al., 2019)

La Dirección de Proyectos se ha visto influenciada por estas exigencias transformacionales del entorno y ha abierto las puertas hacia una gestión adaptativa, flexible, rigurosa y estructurada. Con ello, para “hacer que las cosas sucedan” se debe cambiar la manera en la cual se obtienen los resultados, para ser capaces de enfrentar las demandas de esta nueva sociedad donde los proyectos son cada vez más complejos, con alta incertidumbre y volatilidad en todas sus etapas de desarrollo. Las capacidades de los directores de Proyecto son vitales, fungiendo como una de las palancas de cambio en la consecución de la estrategia y aportación al negocio, siendo tan adaptables como los procesos y métodos de gestión a aplicar en los proyectos. Implica entonces, la identificación de nuevos conocimientos y una transformación constante en la madurez de lo aprendido en base a la experiencia. (Guida Montero Leiva et al., 2019)

Así mismo, en esta búsqueda de adaptación constante cobra fuerza el apalancamiento de las organizaciones en entes como las oficinas de proyectos (En sus siglas en inglés PMO) que también se han visto cuestionadas, obligándolas a transformarse, haciendo modificaciones profundas de concepción y pasando a ser unidades con carácter estratégico, mucho más enfocadas a la agregación de valor para el negocio. (Guida Montero Leiva et al., 2019)

## 2.7 TENDENCIAS REGIONALES EN GESTIÓN DE PROYECTOS

Un estudio publicado por el PMI® (PMI®,2022) menciona los proyectos en Latinoamérica se encuentran en un punto decisivo. En toda la región —y en sectores que van desde infraestructura hasta finanzas, TI y desarrollo sostenible— las organizaciones están implementando iniciativas para generar un cambio duradero y significativo. Para entregarlas con éxito, es fundamental la dirección de proyectos efectiva. Sin embargo, para muchos líderes organizacionales en la región, la dirección de proyectos sigue teniendo una prioridad baja. Crear una visión común de los proyectos. Una visión común de los proyectos permite a los equipos de proyecto ejecutar de una manera que no solo entrega valor a sus organizaciones, sino que también entrega conforme a los valores de la organización. Los criterios de entrega pueden abarcar muchas áreas, lo que incluye mejorar la innovación, las habilidades, el desarrollo sostenible, la diversidad e inclusión, y más. La consideración de estos factores puede incorporarse en las decisiones sobre cómo se ejecutará el proyecto. Los equipos de proyecto pueden entonces aplicar su experiencia al seleccionar los métodos y enfoques más efectivos para entregar estos valores organizacionales.

## 2.8 MICROENTORNO: GESTIÓN DE PROYECTOS EN EL SECTOR INMOBILIARIO

La gestión puede definirse como el proceso que emprende una o más personas con el objetivo de coordinar las actividades laborales de otro grupo de individuos. Otra forma de definir este término es como la capacidad con que cuenta una organización para definir sus propósitos y posteriormente alcanzarlos utilizando los recursos disponibles de manera eficiente. (Víctor Gordillo-Otárola, 2014)

### 2.8.1 RIESGOS EN LOS PROYECTOS INMOBILIARIOS

El proceso de identificación y clasificación de los riesgos se basa en la estructura de desglose de riesgos, sobre la cual se identifican los riesgos de las etapas estudiadas. (Néstor Garzón Piñeros, 2012)

**Riesgos técnicos:** son los que se presentan directamente en la ejecución física del proyecto y son inherentes al proceso de construcción; incluyen aspectos como calidad de los materiales y mano de obra, las tecnologías de construcción e inconsistencias en especificaciones y diseños. (Néstor Garzón Piñeros, 2012)

**Riesgos externos:** se consideran dentro de esta categoría aquellos que se encuentran fuera del manejo, control o influencia del equipo del proyecto. Se tiene en cuenta aspectos legales, medio ambientales y aquellos generados por terceros que pueden afectar el proyecto. (Néstor Garzón Piñeros, 2012)

**Riesgos de la organización:** aquí se clasifican aquellos riesgos inherentes al grupo de personas y entidades organizadas para llevar a cabo la etapa final del proyecto. Así también, se define el grado en el que la organización es capaz de responder a los cambios en un proyecto. (Néstor Garzón Piñeros, 2012)

### 2.8.2 PLANIFICACIÓN Y CONTROL EN PROYECTOS DE CONSTRUCCIÓN

Una buena planificación ocurre cuando se superan algunos obstáculos presentes en la industria de la construcción, como son los siguientes:

- La planificación no se concibe como un sistema, sino que se basa en las habilidades y el talento del profesional a cargo de la programación.
- El desempeño del sistema de planificación no se mide.
- Los errores en la planificación no se analizan, ni se identifican las causas de su ocurrencia. (Luis Fernando Botero Botero & Martha Eugenia Álvarez Villa, s. f.)

**Planificación Intermedia** Corresponde al segundo nivel de la jerarquía en la planificación, y le sigue a la planificación inicial, de la cual se deriva el plan maestro y antecede a la planificación compromiso, que genera el plan de trabajo semanal (PTS). La planificación intermedia abarca intervalos de 5 a 6 semanas. Las actividades son exploradas con más detalle, lo cual permite determinar las subtareas para su ejecución, y que pueden entenderse como prerequisites de trabajo, directrices o recursos necesarios para su realización, que se conocen como restricciones. Una vez éstas se determinan, las actividades deben someterse al proceso de preparación, donde las restricciones son eliminadas, dejando la actividad lista para ser ejecutada. (Luis Fernando Botero Botero & Martha Eugenia Álvarez Villa, s. f.)

**Planificación Semanal:** El sistema del último planificador pretende incrementar la calidad del plan de trabajo semanal (PTS), el cual cuando se combina con el proceso de planificación intermedia genera el control del flujo de trabajo. Algunas características comprometidas en la realización de planes acertados de trabajo semanal son las siguientes:

- La correcta selección de la secuencia del trabajo, de acuerdo con el plan maestro establecido
- La correcta cantidad de trabajo seleccionada, teniendo en cuenta la capacidad de trabajo de las cuadrillas que ejecutarán las actividades.
- La definición exacta del trabajo por realizar y que puede hacerse, es decir, la garantía de que todos los prerrequisitos se han ejecutado y que se cuenta con recursos disponibles para tal fin. (Luis Fernando Botero Botero & Martha Eugenia Álvarez Villa, s. f.)

## 2.9 CONCEPTUALIZACIÓN

### 2.9.1 DEFINICIONES CLAVES Y PROPÓSITO DE UNA PMO

Una Oficina de Gestión de Proyectos (PMO, por sus siglas en inglés) es una estructura organizativa encargada de estandarizar los procesos de gestión de proyectos dentro de una empresa y mejorar su eficiencia. Según el PMI®, una PMO facilita apoyo en temas de aplicación de mejores prácticas, gobernanza, herramientas y metodologías para certificar que los proyectos se desarrollen alineados con los objetivos estratégicos de la organización (*A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) (7ª ed.)*, 2023).

Desde otro punto de vista, el autor Kerzner recalca que una PMO debe generar valor a la organización implementando la optimización de recursos y la mejorar en la toma de decisiones y no solo centrarse en la ejecución de proyectos (Kerzner, 2009).

Los procesos y áreas de la Administración de Proyectos son definidos a través de los estándares definidos por el PMBOK®, PMF, DIN e ISO entre otros. Estos estándares tienen que ver con la metodología y la ejecución de proyectos. Los estándares a menudo son rígidos (un método para todos los proyectos, lo cual implica un modo secuencial de trabajo) y son revisados constantemente para ser mejorados a través del tiempo (enfoque de la administración de Proyectos tradicional). Este enfoque ha sido criticado por mucho tiempo, con la existencia de métodos que solo han sido aplicados a situaciones individuales, ambientes multiproyecto que son utilizados para soluciones nicho. El PMI® profundiza más la administración de riesgos, indicando los procesos que deben llevarse a cabo para realizar esta actividad. El PMI pone especial interés en temas como control y desarrollo de respuesta, identificación de riesgo, cuantificación y otros similares.(González, s. f.)



**Figura 7. Anillo generador de Valor de la PMO**

Fuente: (PMI Capítulo Bajío, 2025)

Los desafíos comunes identificados en otras implementaciones de PMO's son:

PMO Challenges	
<input type="checkbox"/> <b>El Liderazgo situacional</b>	 Leadership
<input type="checkbox"/> <b>El involucramiento de los más altos niveles ejecutivos en operar estratégicamente con una PMO</b>	 Executive Engagement
<input type="checkbox"/> <b>La medición siempre es un talón de Aquiles</b>	 Measurement
<input type="checkbox"/> <b>Dificultad para hacer tangible y comunicar el valor agregado</b>	 Communicating Value

**Figura 8. Desafíos de la implementación de una PMO**

Fuente: (PMI Capítulo Bajío, 2025).

## 2.9.2 BENEFICIOS GENERALES DE UNA PMO

La implementación de una PMO en una empresa del sector inmobiliario permitirá obtener muchos beneficios, entre ellos:

- Reducción de riesgos: implementa metodologías para evitar o reducir impactos negativos en la gestión de riesgos.
- Mejora en la toma de decisiones: la información brindada es actualizada y estructurada lo que permitirá de forma fácil tomar decisiones estratégicas.
- Estandarización de procesos: permitirá obtener una mejor eficiencia y coherencia en la gestión de proyectos.
- Optimización de recursos: permite la asignación eficiente de talento, dinero y tiempo.
- Mayor alineación con los objetivos organizacionales: se asegura la contribución a la visión y misión de la empresa en los proyectos del sector inmobiliario.

Finalmente, estos beneficios fortalecen la importancia de la PMO como un elemento clave para la mejora de la gestión de proyectos dentro de la Empresa Promotora de Desarrollos Inmobiliarios (PDI). En la evolución se han identificado elementos para tener en cuenta al momento de considerar la creación de una nueva PMO:

- Definir el tipo de PMO que se desea: Este es un elemento clave, es necesario solicitar a la alta dirección que defina claramente las expectativas que tiene sobre la oficina. En función de esto se elabora podrá un modelo organizacional, operativo y de gestión de la futura PMO.
- Estudiar el entorno y la cultura organizacional: no existe un modelo operativo estándar a aplicar, en base a las expectativas y a la cultura de su organización, obtendrá el diseño óptimo para la oficina.
- Comenzar “chico”: Es recomendable hacer una comunicación inicial y “probar” el valor que agrega el rol de PM a través de su trabajo. Los grandes lanzamientos corporativos no ayudan y en algunos casos generan resistencias.
- Demostrar valor con hechos: no anuncie lo que va a hacer, sino por el contrario, muestre hechos concretos y tangibles.

- Generar alianzas: En la evolución de cualquier equipo nuevo es importante identificar “aliados”, “neutrales” y “opositos”. Es importante generar alianzas con estos últimos para evitar el enfrentamiento.

- Control de la Calidad: genere el rol de calidad dentro del equipo. Esto asegurará la consistencia en el trabajo de los PMs.

- Comunicar: a través de Newsletters y un Máster Plan lo que se realiza en la organización a través de sus proyectos.

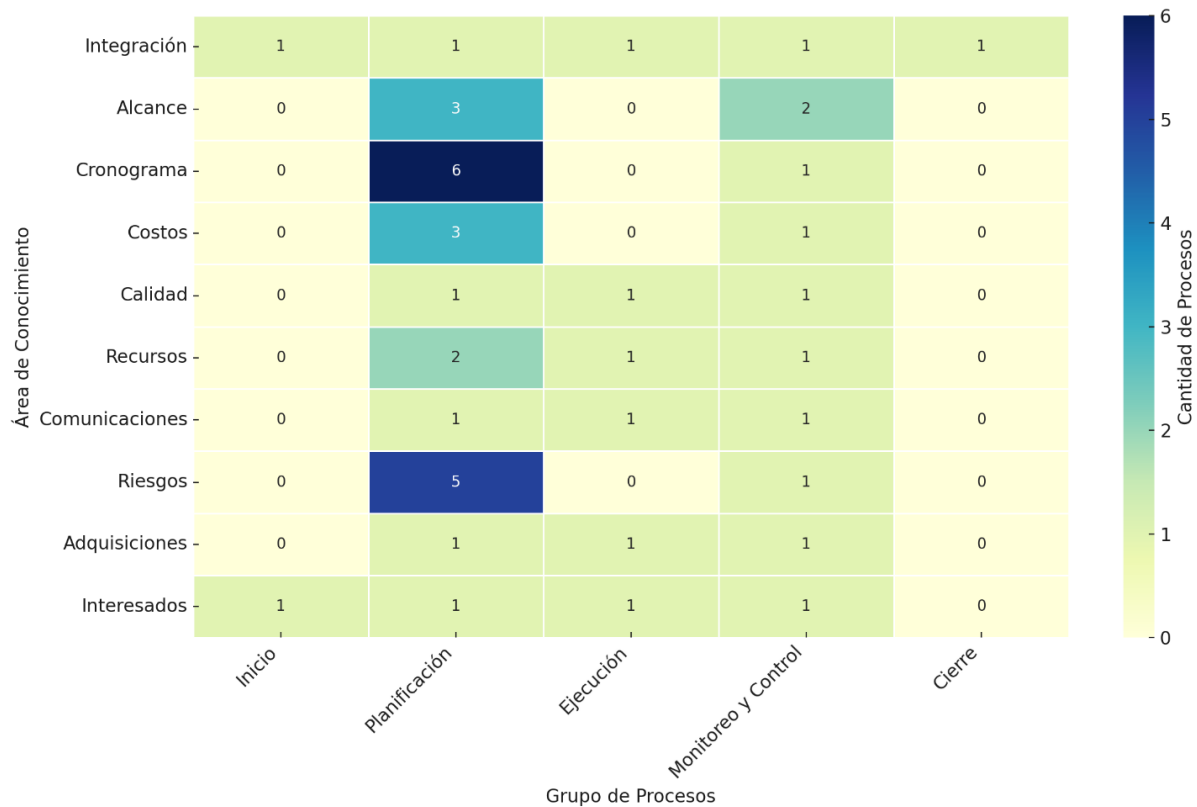
- Lecciones aprendidas: desarrolle un proceso para compartir el conocimiento.

- Informar a sus clientes: Utilice las mismas herramientas de comunicación para mantener informados a los clientes. (*Evolución de La Oficina de Proyectos “De Un Inventario a Una PMO”*, s. f.)

## **2.10 TEORÍAS DE SUSTENTO**

### **2.10.1 47 PROCESOS DE LA DIRECCIÓN DE PROYECTOS SEGÚN PMBOK®**

Los 47 procesos de la dirección de proyectos identificados en la Guía del PMBOK® se agrupan a su vez en diez Áreas de Conocimiento diferenciadas. Un Área de Conocimiento representa un conjunto completo de conceptos, términos y actividades que conforman un ámbito profesional, un ámbito de la dirección de proyectos o un área de especialización.



**Figura 9. Mapa de los procesos de dirección de proyectos según PMBOK 6ta edición**

Fuente: Elaboración propia, 2025

**Tabla 3. Descripción de los 47 procesos de la dirección de proyectos según PMBOK® 6ta edición.**

Grupo de Proceso	Nombre del Proceso	Descripción
Inicio	Desarrollar el acta de constitución del proyecto	Autoriza formalmente el proyecto y da autoridad al gerente.
Planificación	Desarrollar el plan para la dirección del proyecto	Define cómo se ejecutará, monitoreará y cerrará el proyecto.
Ejecución	Dirigir y gestionar el trabajo del proyecto	Lidera el trabajo para cumplir con los objetivos del proyecto.
Monitoreo y Control	Monitorear y controlar el trabajo del proyecto	Hace seguimiento, revisa y regula el progreso.

Fuente: Elaboración propia, 2025

**Continuación de tabla 3. Descripción de los 47 procesos de la dirección de proyectos según PMBOK® 6ta edición.**

Grupo de Proceso	Nombre del Proceso	Descripción
Monitoreo y Control	Realizar el control integrado de cambios	Revisa todas las solicitudes de cambio.
Cierre	Cerrar el proyecto o fase	Finaliza formalmente todas las actividades del proyecto.
Planificación	Planificar la gestión del alcance	Establece cómo se definirá y verificará el alcance.
Planificación	Recopilar requisitos	Determina y documenta las necesidades de los interesados.
Planificación	Definir el alcance	Desarrolla una descripción detallada del producto o servicio.
Planificación	Crear la EDT	Subdivide entregables en componentes más manejables.
Monitoreo y Control	Validar el alcance	Formaliza la aceptación de los entregables.
Monitoreo y Control	Controlar el alcance	Monitorea el estado del alcance y gestiona cambios.
Planificación	Planificar la gestión del cronograma	Establece las políticas y procedimientos para el cronograma.
Planificación	Definir actividades	Identifica las acciones necesarias para producir los entregables.
Planificación	Secuenciar actividades	Identifica relaciones lógicas entre actividades.
Planificación	Estimar la duración de las actividades	Aproxima el número de períodos requeridos.
Planificación	Desarrollar el cronograma	Analiza secuencia, duración y recursos para crear el cronograma.
Monitoreo y Control	Controlar el cronograma	Monitorea el estado del cronograma y gestiona cambios.

Fuente: Elaboración propia,2025

**Continuación de tabla 3. Descripción de los 47 procesos de la dirección de proyectos según PMBOK® 6ta edición.**

Grupo de Proceso	Nombre del Proceso	Descripción
Planificación	Planificar la gestión de los costos	Define cómo se estimarán, presupuestarán y controlarán los costos.
Planificación	Estimar los costos	Calcula los recursos monetarios necesarios.
Planificación	Determinar el presupuesto	Agrega los costos estimados para establecer una línea base.
Monitoreo y Control	Controlar los costos	Monitorea el estado del proyecto para actualizar los costos.
Planificación	Planificar la gestión de la calidad	Identifica requisitos y estándares de calidad.
Ejecución	Gestionar la calidad	Transforma el plan de calidad en actividades ejecutables.
Monitoreo y Control	Controlar la calidad	Monitorea resultados para asegurar cumplimiento de estándares.
Planificación	Planificar la gestión de los recursos	Define cómo se estimarán, adquirirán y gestionarán los recursos.
Planificación	Estimar los recursos de las actividades	Estima tipo y cantidad de recursos necesarios.
Ejecución	Adquirir recursos	Obtiene los recursos necesarios para completar el trabajo.
Ejecución	Desarrollar el equipo	Mejora competencias, interacción y ambiente del equipo.
Ejecución	Dirigir el equipo	Rastrea el desempeño, proporciona retroalimentación.
Monitoreo y Control	Controlar los recursos	Asegura que los recursos físicos se asignen según lo planificado.
Planificación	Planificar la gestión de las comunicaciones	Determina necesidades de información de los interesados.

Fuente: Elaboración propia,2025

**Continuación de tabla 3. Descripción de los 47 procesos de la dirección de proyectos según PMBOK® 6ta edición.**

Grupo de Proceso	Nombre del Proceso	Descripción
Monitoreo y Control	Monitorear las comunicaciones	Asegura que se satisfagan las necesidades de información.
Planificación	Planificar la gestión de los riesgos	Define cómo realizar las actividades de gestión de riesgos.
Planificación	Identificar los riesgos	Determina qué riesgos podrían afectar el proyecto.
Planificación	Realizar análisis cualitativo de riesgos	Prioriza riesgos por probabilidad e impacto.
Planificación	Realizar análisis cuantitativo de riesgos	Mide el impacto numéricamente.
Planificación	Planificar la respuesta a los riesgos	Desarrolla opciones para reducir amenazas y mejorar oportunidades.
Monitoreo y Control	Implementar la respuesta a los riesgos	Ejecuta planes acordados.
Monitoreo y Control	Monitorear los riesgos	Rastrea riesgos identificados y evalúa nuevos riesgos.
Planificación	Planificar la gestión de adquisiciones	Documenta decisiones de compra y enfoque.
Ejecución	Efectuar las adquisiciones	Obtiene respuestas de proveedores y adjudica contratos.
Monitoreo y Control	Controlar las adquisiciones	Gestiona relaciones con contratistas y controla desempeño.
Inicio	Identificar a los interesados	Identifica personas u organizaciones que podrían afectar el proyecto.
Planificación	Planificar la gestión de los interesados	Desarrolla estrategias para involucrar a los interesados.
Ejecución	Gestionar la participación de los interesados	Se comunica y trabaja con los interesados.
Monitoreo y Control	Monitorear la participación de los interesados	Supervisa relaciones y ajusta estrategias.

Fuente: Elaboración propia, 2025

### **2.10.2 LAS 10 ÁREAS DEL CONOCIMIENTO DEL PMBOK®**

Las diez (10) Áreas de Conocimiento se utilizan en la mayoría de los proyectos, durante la mayor parte del tiempo. Los equipos de proyecto deben utilizar estas diez Áreas de Conocimiento, así como otras áreas de conocimiento, de la manera más adecuada en su proyecto específico.

Las Áreas de Conocimiento son:

- **Gestión de la Integración del Proyecto:** Implica tomar decisiones referidas a la asignación de recursos, balancear objetivos y manejar las interdependencias entre las áreas de conocimiento.
- **Gestión del Alcance del Proyecto:** Incluye aquellos procesos requeridos para garantizar que el proyecto cuente con todo el trabajo necesario para completarlo exitosamente. Su objetivo principal es definir y controlar qué se incluye y qué no es incluido en el proyecto.
- **Gestión del Tiempo del Proyecto:** Incorpora los procesos necesarios para administrar la finalización del proyecto a tiempo. Estos procesos son: definición de las actividades, establecer las secuencias de las actividades, estimar los recursos de las actividades, programar la duración de las actividades, y desarrollar y controlar el cronograma.
- **Gestión de los Costos del Proyecto:** Contiene los procesos relacionados con estimar, presupuestar y controlar los costos de tal manera que el proyecto se ejecute con el presupuesto aprobado.
- **Gestión de la Calidad del Proyecto:** Aquí se encuentran los procesos y actividades que determinan responsabilidades, objetivos y políticas de calidad para que el proyecto sea ejecutado satisfactoriamente.
- **Gestión de los Recursos Humanos del Proyecto:** Se consideran los procesos relacionados con la organización, gestión y conducción del equipo del proyecto. Este equipo es conformado por las personas a quienes se les asigna roles y responsabilidades para completar el proyecto.
- **Gestión de las Comunicaciones del Proyecto:** Implementa los procesos necesarios mediante los cuales se busca que la generación, recopilación, distribución, almacenamiento, recuperación y disposición final de la información del proyecto sean adecuados y oportunos.
- **Gestión de los Riesgos del Proyecto:** Aquí se desarrollan los procesos relacionados con la planificación de la gestión, la identificación, el análisis, la planificación de respuesta a los riesgos, así como su monitoreo, control y minimización en un

proyecto.

- Gestión de las Adquisiciones del Proyecto: Abarca los procesos de compra o adquisición de los insumos, bienes y servicios que se requiere para hacer realidad el proyecto.
- Gestión de los Interesados del Proyecto: Desarrolla los procesos que hacen posible la identificación de las personas, grupos u organizaciones que pueden afectar o ser afectados por el proyecto. Se busca conocer y evaluar las expectativas de los interesados y su impacto en el proyecto. (Escajadillo & César, s. f.)

En este proceso de la creación de una PMO en la empresa del sector inmobiliario PDI, se basará el análisis metodológico en función de lo que el PMI define para este tipo de procesos y sus bases teóricas de área de procesos.



**Figura 10. Áreas del conocimiento, según PMI®**

Fuente: Elaboración Propia, 2025.

### **2.10.3 METODOLOGÍAS DESARROLLADAS POR OTROS INVESTIGADORES.**

En la investigación “Propuesta para la implementación de una oficina de administración de proyectos (PMO) en el instituto nacional de previsión del magisterio (INPREMA)” por los autores Karen Yaneth Reyes Amador y Sammy Marcela Cruz Zepeda, Utilizaron la metodología de las 10 áreas de conocimiento según el PMBOK. (Amador & Zepeda, s. f.)

En la investigación “Implementación de una Oficina de Administración de Proyectos (PMO), en la empresa HR Construcciones” por los autores Yessica Elizabeth Sánchez Flores y Alcides Geovanni Rodríguez Maradiaga, Utilizaron la metodología de las 10 áreas de

conocimiento según el PMBOK y los 47 procesos de la dirección de proyectos. (Sánchez Flores, Rodríguez Maradiaga, s. f.)

#### **2.10.4 INSTRUMENTOS UTILIZADOS POR OTROS INVESTIGADORES**

En la investigación “Propuesta para la implementación de una oficina de administración de proyectos (PMO) en el instituto nacional de previsión del magisterio (INPREMA)” por los autores Karen Yaneth Reyes Amador y Sammy Marcela Cruz Zepeda, Utilizaron 2 instrumentos entrevistas y cuestionario (encuesta) como base para obtener datos para el análisis del tema de investigación.

En la investigación “Implementación de una Oficina de Administración de Proyectos (PMO), en la empresa HR Construcciones” por los autores Yessica Elizabeth Sánchez Flores y Alcides Geovanni Rodríguez Maradiaga, Utilizaron 2 instrumentos entrevistas y cuestionario (encuesta) como base para obtener datos para el análisis del tema de investigación.

#### **2.11 MARCO LEGAL**

Se afirma en el diario oficial (La GACETA):

En la Ley de Contratación del Estado en el Artículo 5 La Administración está obligada a planificar, programar, organizar, ejecutar, supervisar y controlar las actividades de contratación de modo que sus necesidades se satisfagan en el tiempo oportuno y en las mejores condiciones de costo y calidad. Cada órgano o ente sujeto a esta Ley, preparará sus programas anuales de contratación o de adquisiciones dentro del plazo que reglamentariamente se establezca, considerando las necesidades a satisfacer.

Artículo 43. Compete a la Secretaría de Estado en los Despachos de Trabajo y Seguridad Social regular; supervisar y controlar el reclutamiento y la contratación de trabajadores hondureños para la prestación de servicios o ejecución de obras en el extranjero suscrita con gobiernos, empresas o entidades domiciliadas dentro o fuera del territorio nacional, garantizado a los trabajadores los derechos establecidos en la legislación laboral del país en el que se prestarán los servicios, así como en los convenios internacionales fundamentales adoptados por la Organización Internacional del Trabajo, (OIT).(Secretaria de trabajo y seguridad social, 2009)

## **CAPÍTULO III. METODOLOGÍA**

### **3.1 CONGRUENCIA METODOLÓGICA**

Este capítulo presenta la metodología utilizada para abordar los objetivos de esta investigación, orientada a proponer la implementación de una Oficina de Gestión de Proyectos (PMO) en la empresa Promotora de Desarrollos Inmobiliarios (PDI).

Se adoptó un enfoque de investigación mixto, con el propósito de aprovechar tanto el análisis cuantitativo como el cualitativo para comprender de manera integral la situación actual de la gestión de proyectos en la organización.

Un factor adicional que ha detonado la necesidad de utilizar los métodos mixtos es la naturaleza compleja de la gran mayoría de los fenómenos o problemas de investigación abordados en las distintas ciencias. Éstos representan o están constituidos por dos realidades, una objetiva y la otra subjetiva (Hernández Sampieri & Fernández-Collado, 2014, p. 536).

### 3.1.1 MATRIZ METODOLÓGICA

**Tabla 4. Matriz metodológica**

Titulo	Objetivos de investigación		Variables	Dimensiones	enfoque de investigación	Tipo de investigación	Preguntas de investigación
	General	específicos					
Propuesta de implementación de una oficina de administración de proyectos (PMO®) en la empresa promotora de desarrollos inmobiliarios (PDI) para mejorar la eficiencia en la ejecución de proyectos	Analizar las condiciones organizacionales, metodológicas y estructurales para implementar una Oficina de Administración de Proyectos (PMO®) en la empresa Promotora de Desarrollos Inmobiliarios (PDI), a fin de optimizar la ejecución, control y coordinación de sus proyectos.	1. Análisis e identificación de los riesgos principales a nivel organizacional que puedan obstaculizar la implementación de la PMO® en la empresa PDI.	Metodología de gestión de proyectos	Procesos, alineación estratégica, centralización	<b>Investigación con enfoque Mixto:</b> Cualitativo y cuantitativo	<b>Descriptiva</b>	1. ¿Qué metodología se adapta mejor a las características de PDI para implementar una PMO® eficaz?
		2. Análisis de cambios organizacionales y estructurales ineludibles que facilitarán en PDI la implementación de la PMO.	Estándares de gestión de proyectos	Técnicas, buenas prácticas, indicadores clave			2. ¿Qué métodos e indicadores del PMI® deben considerarse para mejorar la gestión de proyectos en PDI?

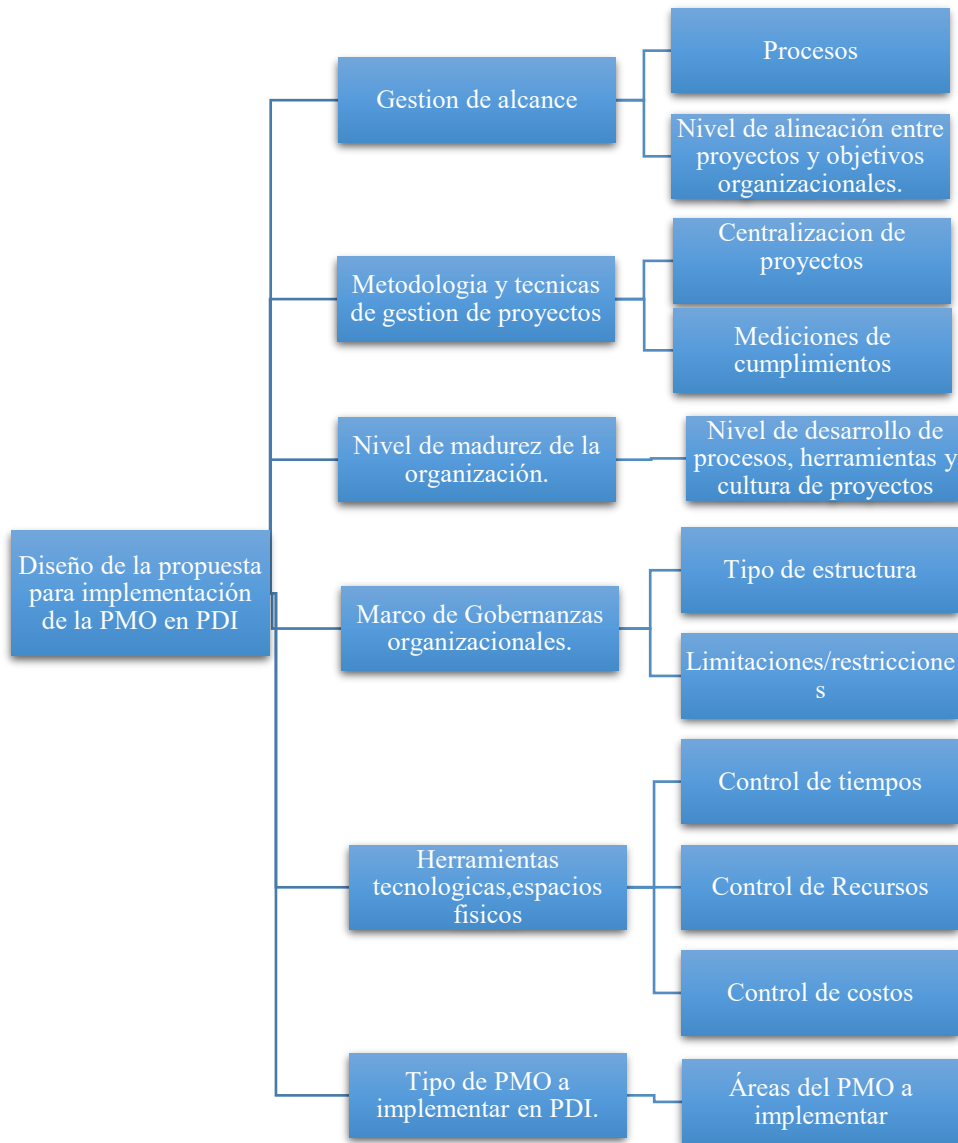
Fuente: elaboración propia, 2025.

### Continuación tabla 4. Matriz metodológica

Titulo	Objetivos de investigación		Variables	Dimensiones	enfoque de investigación	Tipo de investigación	Preguntas de investigación
	General	específicos					
		3. Identificar los procesos, métodos e indicadores de gestión según el PMI® que se deberán implementar para la gestión de administración de proyectos de PDI.	Gestión de riesgos organizacionales.	Nivel de madurez, cultura de proyectos.			3. ¿Cuáles son los riesgos más relevantes a nivel organizacional que podrían dificultar la implementación de una PMO® en PDI?
		4. Definir los costos asociados para implementar la oficina de administración de proyectos (PMO®) en la empresa Promotora de desarrollos inmobiliarios.	Recursos y estructura organizacional	Recursos humanos, infraestructura, herramientas tecnológicas.			4. ¿Qué cambios en estructura, recursos y tecnología serán necesarios para implementar la PMO® en PDI?
		5. Diseño de propuesta para la implementación de la Oficina de la gestión de proyectos (PMO®) en la empresa Promotora de desarrollos inmobiliarios (PDI).	Diseño de la PMO	Tipo de PMO®, servicios ofrecidos, cobertura			5. ¿Qué tipo de PMO® se recomienda implementar en PDI y cómo se estructuraría su funcionamiento?

Fuente: elaboración propia, 2025.

### 3.1.2 ESQUEMA DE VARIABLES DE ESTUDIO



**Figura 11. Esquema de variables**

Fuente: Elaboración propia, 2025.

### 3.1.3 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

La operacionalización de las variables permitirá convertir los conceptos teóricos en indicadores medibles, esto facilitará el análisis y recolección de datos para evaluar la implementación de una PMO en PDI. A continuación, se presentan las variables, dimensiones, indicadores y técnicas de recolección.

Con esta tabla se busca clarificar los elementos clave a evaluar en la investigación y establecer los instrumentos más adecuados para la recolección de datos. La información recopilada permitirá tomar decisiones fundamentadas sobre la implementación de la PMO en PDI.

**Tabla 5. Operacionalización de las Variables**

<b>Variable</b>	<b>Dimensión</b>	<b>Indicador</b>	<b>Técnica de Recolección de Datos</b>
<b>Gestión de Alcance</b>	Procesos	Existencia de metodologías formales de gestión de proyectos	Entrevistas, encuestas
	Nivel de alineación entre proyectos y objetivos organizacionales	Revisión documental, análisis de proyectos	Revisión documental
<b>Metodología y técnicas de gestión de proyectos</b>	Centralización de proyectos	Uso de herramientas de gestión centralizada	Encuestas
	Mediciones de cumplimiento	Indicadores de desempeño de proyectos	Encuestas
<b>Nivel de madurez de la organización</b>	Nivel de desarrollo de procesos, herramientas y cultura de proyectos	Existencia de procedimientos estandarizados	Entrevistas, encuestas
<b>Estructura Organizacional</b>	Tipo de estructura, limitaciones, restricciones	Nivel de flexibilidad organizacional para implementar la PMO	Entrevistas con directivos
	Estandarización y proactividad en gestión de riesgos	Uso de metodologías para la gestión de riesgos	Encuestas,
<b>Recursos Tecnológicos y Físicos</b>	Herramientas tecnológicas, espacios físicos	Disponibilidad de software y espacios para la PMO	Entrevistas
	Control de tiempos, costos y recursos	Uso de indicadores de control	Entrevistas
<b>Tipo de PMO a implementar</b>	Nivel de uso de la PMO por las áreas organizacionales	Grado de adopción de la PMO en la empresa	Encuestas

Fuente: Elaboración propia, 2025.

### **3.2 ENFOQUE Y MÉTODOS**

La investigación se desarrolló bajo un enfoque mixto, combinando técnicas cuantitativas y cualitativas. Desde el enfoque cuantitativo, se aplicaron cuestionario (encuestas) estructuradas a colaboradores, lo que permitió recopilar datos medibles sobre percepciones y prácticas actuales en la gestión de proyectos. El enfoque cualitativo se aplicó mediante entrevistas abiertas a gerentes de área y patrocinador, con el fin de explorar sus experiencias, interpretaciones y conocimientos profundos en torno a la gestión sin una PMO establecida.

El alcance adoptado fue descriptivo. Según Hernández Sampieri (2014), este tipo de estudio busca especificar las propiedades, características y perfiles de personas, grupos o situaciones. En este caso, se pretende caracterizar las prácticas actuales de gestión de proyectos en PDI, identificar áreas de oportunidad y evaluar la percepción institucional hacia la posible adopción de una PMO.

**Tabla 6. Definición de enfoque de investigación.**

Alcance	Propósito de las investigaciones	Valor
Descriptivo	Busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis.	Es útil para mostrar con precisión los ángulos o dimensiones de un fenómeno, suceso, comunidad, contexto o situación.

Fuente: (Hernández Sampieri & Fernández-Collado, 2014)

### 3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

La literatura nos puede revelar que hay “piezas y trozos” de teoría con apoyo empírico moderado; esto es, estudios descriptivos que han detectado y definido ciertas variables y generalizaciones. En estos casos, nuestra investigación puede iniciarse como descriptiva o correlacional, pues se descubrieron ciertas variables sobre las cuales fundamentar el estudio.(Hernández Sampieri & Fernández-Collado, 2014).

Al igual nuestra investigación será tomada como no experimental ya que se observará situaciones ya existentes, se recopilarán datos, en este caso de la situación actual de cómo se gestionan los proyectos en la empresa Promotora de desarrollos inmobiliarios. Se describirán las variables y se analizará su incidencia e interrelación.

#### 3.3.1 POBLACIÓN

Una vez que se ha definido cuál será la unidad de muestreo/análisis, se procede a delimitar la población que va a ser estudiada y sobre la cual se pretende generalizar los resultados. Así, una población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones (Lepkowski, 2008b).(Hernández Sampieri & Fernández-Collado, 2014)

La población de estudio será dividida en 3 grandes grupos que hacen un total de 38 personas:

1. Los colaboradores que ya trabajan en el área de proyectos de la empresa PDI, son 30.

2. Los gerentes de área de proyectos, y de las áreas de interrelación con la ejecución de proyectos, que son 7.
3. El dueño, patrocinador de la empresa PDI, que es 1.

### **3.3.2 MUESTRA**

Debido a que la cantidad de personal que está implicada en los proyectos de la empresa PDI, es reducida y se les puede aplicar el instrumento de investigación encuesta, se realiza un censo en lugar de determinar una muestra.

Los gerentes participaran en una entrevista, debido a su uso del tiempo y que nos pueden brindar información más precisa.

Y el patrocinador o dueño también será mediante entrevista sobre la gestión de los proyectos en PDI.

### **3.3.3 UNIDAD DE ANÁLISIS**

Estará conformada por la cantidad de empleados que diseñan, gestionan y ejecutan los proyectos de las 3 ramas a la que se dedica la empresa PDI, que son el área Industrial, Proyectos de ingeniería, Mantenimientos y los desarrollos inmobiliarios.

## **3.4 TÉCNICAS, INSTRUMENTOS Y PROCEDIMIENTOS APLICADOS**

### **3.4.1 INSTRUMENTOS**

Los 2 instrumentos utilizados en esta investigación fueron:

- Cuestionario de preguntas Cerradas, con la técnica de la encuesta.
- Cuestionario de preguntas abiertas, con la técnica de la entrevista.

La encuesta presenta dos características básicas que la distinguen del resto de los métodos de captura de información:

- Recoge información proporcionada verbalmente o por escrito por un informante mediante un cuestionario estructurado.
- Utiliza muestras de la población objeto de estudio. (Martín, 2011)

"La entrevista es un intercambio verbal, que nos ayuda a reunir datos durante un encuentro, de carácter privado y cordial, donde una persona se dirige a otra y cuenta su historia, da su versión de los hechos y responde a preguntas relacionadas con un problema específico"(Ibáñez & Martín, 2004, p. 10)

### **3.4.2 TÉCNICAS**

- La técnica de la encuesta, que serán aplicadas a: Los colaboradores que ya trabajan en el área de proyectos de la empresa PDI, que son 30, que al final son los que ejecutan los proyectos y siguen la gestión.
- La técnica de la entrevista, que será aplicadas a 2 de los 3 grupos de la población identificadas:
  - Los gerentes de área de proyectos, y de las áreas de interrelación con la ejecución de proyectos, que son 7.
  - Los dueños, patrocinadores de la empresa PDI, que son 1.

A diferencia de la encuesta esta entrevista está orientada a profundizar la investigación, ya que estos 2 grupos son los tomadores de decisiones. Los que diseñan o administran los proyectos en sus fases de inicio, y tiene mayor conocimiento de la gestión de estos.

### **3.4.3 PROCEDIMIENTOS APLICADOS**

Los datos que se obtendrán de las encuestas y entrevistas aplicadas se tabularán mediante una hoja de Excel, para su análisis estadístico.

Se consolidarán los resultados de cada pregunta, para realizar de manera más fácil la identificación de la frecuencia de respuestas, y así definir desde la situación como la perspectiva de la creación de una PMO en la empresa PDI.

A continuación, la definición de la encuesta a aplicar a los colaboradores (38) de la empresa PDI, estas personas ejercen labores como ser: Planificación, estimación de costos, tiempos, controles, coordinación de los equipos, materiales, herramientas, supervisión en campo de la ejecución, supervisión de calidad, auditorías, compras, contabilidad.

Y pertenecen a diferentes gerencias funcionales y son de diferentes disciplinas profesionales.

### **3.5 FUENTES DE INFORMACIÓN**

#### **3.5.1 FUENTES PRIMARIAS**

La fuente primaria de la investigación serán los profesionales y personas que laboran en la empresa Promotora de desarrollos inmobiliarios, su aporte será mediante respuesta de la encuesta aplicada individualmente a cada uno de ellos, la entrevista aplicada a los gerentes y a los patrocinadores de PDI.

Esto para analizar el desempeño y la forma en la que tradicionalmente se desarrollan los proyectos en PDI, y el conocimiento que se tiene de las áreas de conocimiento y de la gestión misma de los proyectos.

#### **3.5.2 FUENTES SECUNDARIAS**

Como fuente secundaria tendremos, diferentes estudios de aplicaciones de una Oficina de administración de proyectos, libros sugeridos, informes técnicos, e información de cumplimiento de proyectos en la base histórica de PDI.

## **CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS**

En el contexto actual de la gestión de proyectos, las directrices propuestas por el Project Management Institute (PMI®) se han consolidado como un marco de referencia eficaz para la aplicación de buenas prácticas tanto en la administración como en la ejecución de proyectos. Estas metodologías proporcionan estructuras, procesos y herramientas que permiten gestionar de manera integral los proyectos, asegurando el cumplimiento de objetivos en términos de alcance, tiempo, costo y calidad. Ante la creciente competitividad del mercado y la necesidad de optimizar los procesos organizacionales, resulta imperativo que las empresas en el país avancen de manera acelerada hacia la adopción de estos estándares internacionales, promoviendo la conformación de equipos especializados en la dirección y administración profesional de proyectos.

En esta línea, el presente capítulo presenta los hallazgos derivados de la aplicación de encuestas y entrevistas desarrolladas en la empresa Promotora de Desarrollos Inmobiliarios (PDI).

El propósito de este ejercicio fue comprender en profundidad la situación actual de la gestión de proyectos dentro de la organización, identificar áreas de oportunidad y debilidades, así como conocer la percepción de los colaboradores, gerentes y patrocinadores en relación con la posible implementación de una Oficina de Gestión de Proyectos (PMO).

La metodología aplicada combinó un enfoque cuantitativo, mediante encuestas estructuradas dirigidas al personal operativo y administrativo de la empresa, con un enfoque cualitativo, a través de entrevistas abiertas realizadas a gerentes y patrocinadores. Esta estrategia metodológica mixta permitió obtener una perspectiva integral, facilitando la identificación de patrones de comportamiento, dificultades recurrentes, brechas en la coordinación interdepartamental, así como áreas clave en las que la implementación de una PMO podría contribuir a mejorar la eficiencia operativa, el control de los proyectos y la alineación de estos con los objetivos estratégicos de la organización.

#### **4.1 INFORME DE PROCESO DE RECOLECCIÓN DE DATOS**

El presente capítulo presenta los hallazgos derivados de la aplicación de los instrumentos desarrollados y aplicados en la empresa Promotora de Desarrollos Inmobiliarios (PDI).

El propósito de este ejercicio fue comprender en profundidad la situación actual de la gestión de proyectos dentro de la organización, identificar áreas de oportunidad y debilidades, así como conocer la percepción de los colaboradores, gerentes y patrocinadores en relación con la posible implementación de una Oficina de Gestión de Proyectos (PMO).

1. Encuestas: Se aplicaron a 30 colaboradores de las diferentes áreas de la empresa PDI.

2. Entrevistas: Se realizaron 2 tipos: a 7 Gerentes/jefes de áreas y 1 al patrocinador general de la empresa PDI.

#### **4.2 RESULTADOS Y ANÁLISIS DE LAS TÉCNICAS APLICADAS**

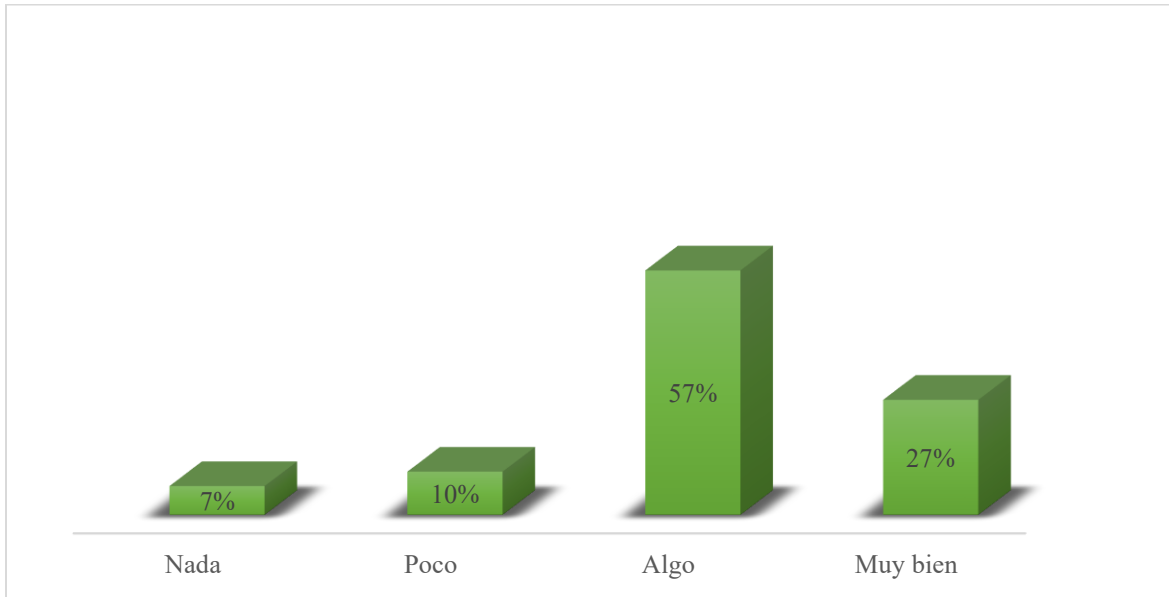
A continuación, se brindan los resultados obtenidos de las encuestas y entrevistas aplicadas en la empresa PDI.

##### **4.2.1 RESULTADOS CUANTITATIVOS**

Seguidamente se presenta los resultados de la recolección de datos obtenidos en las encuestas aplicadas, sus gráficos demostrativos de los porcentajes validados por cada respuesta y

su análisis interpretativo.

1. Pregunta 1: ¿Qué tanto conoce el concepto de PMO (Oficina de Gestión de Proyectos)?



**Figura 12. Conocimiento de concepto PMO**

Fuente: (elaboración propia, 2025).

Los resultados revelan que el conocimiento general sobre el concepto de PMO en PDI es limitado. El 74 % de los colaboradores indica tener apenas un conocimiento parcial ("algo" o "poco") o nulo ("nada"), mientras que solo el 27% se considera “muy bien” familiarizada con el tema.

Este patrón evidencia una brecha significativa de conocimiento general sobre la naturaleza, funciones y valor estratégico de una PMO en el contexto de la empresa; generando desafíos en la implementación si no se realiza una labor de capacitación y sensibilización adecuada. La distribución sugiere que la empresa podría beneficiarse de iniciativas educativas para homogeneizar el conocimiento sobre las PMO y asegurar que todos los miembros comprendan su valor potencial.

Desde la perspectiva del PMBOK® y las mejores prácticas de implementación de PMO, este hallazgo es crucial ya que una de las barreras más comunes para la adopción exitosa de una PMO es precisamente el desconocimiento o mal entendimiento de su propósito dentro de la organización.

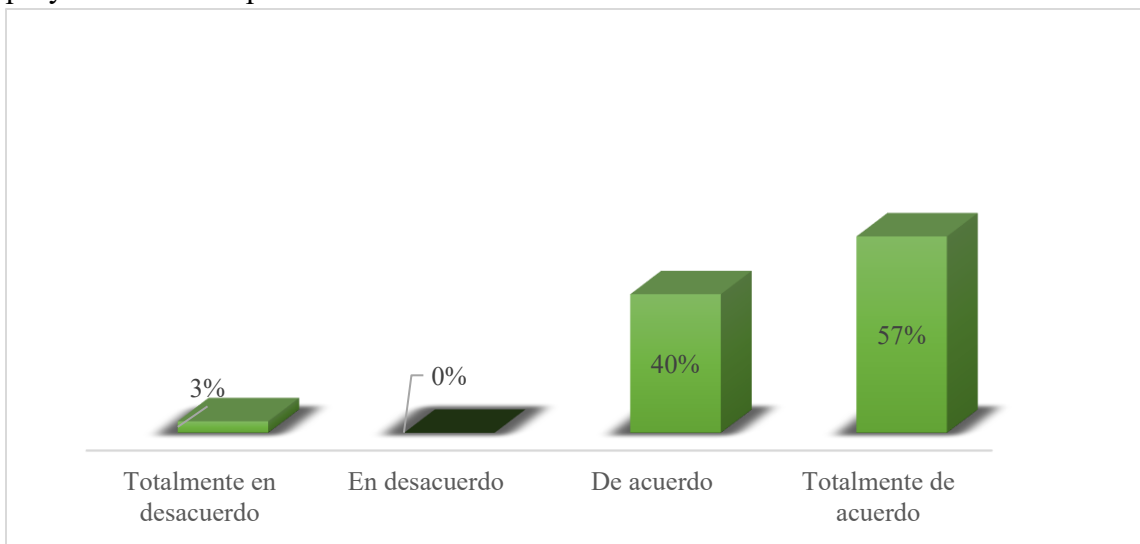
En el caso de Honduras, donde el desarrollo organizacional basado en estándares

internacionales de dirección de proyectos aún está en proceso de adopción en muchas empresas privadas —especialmente en sectores tradicionales como el inmobiliario— este hallazgo sugiere que será fundamental implementar una estrategia de sensibilización y capacitación previa.

En síntesis, esta pregunta revela una oportunidad inmediata para mejorar la preparación organizacional frente al cambio estructural que implica la instalación de una PMO. La adopción será más efectiva si se diseña un plan de comunicación y formación progresivo, que facilite la apropiación del modelo por parte de los colaboradores, superando así la resistencia derivada de la falta de comprensión.

En conclusión, el bajo nivel de conocimiento técnico sobre la PMO en PDI no representa un rechazo, sino una carencia estructural que debe ser atendida como paso previo o en paralelo a la implementación. La formación progresiva y contextualizada será clave para asegurar que la PMO no sea vista como un ente externo o impuesto, sino como una herramienta útil y necesaria.

2. Pregunta 2: ¿Cree que tener una PMO ayudaría a mejorar la forma en que se gestionan los proyectos en la empresa?



**Figura 13. Mejoras en la gestión de proyectos de PDI si existiera una PMO**

Fuente: (elaboración propia, 2025).

Un abrumador 57% de los encuestados está "Totalmente de acuerdo" en que una PMO mejoraría la gestión de proyectos, lo que indica una fuerte creencia en el valor potencial de esta estructura. Otro 40% está "De acuerdo", reforzando aún más la percepción positiva hacia la implementación de una PMO. En conjunto, más del 94% de los encuestados anticipa beneficios de una PMO.

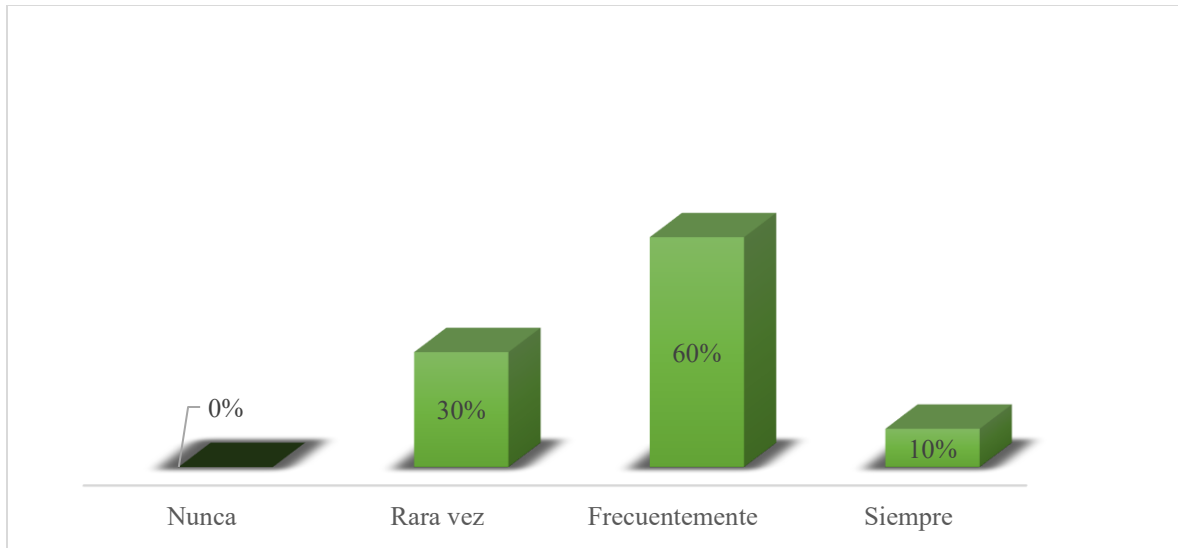
La presencia de respuestas ("Totalmente en desacuerdo", aproximadamente el 3%) podría señalar una resistencia individual o una preocupación específica que necesitaría ser comprendida y abordada durante el proceso de implementación. Este alto nivel de acuerdo general crea un ambiente favorable para la adopción de una PMO, aunque es importante considerar y mitigar las preocupaciones de aquellos que se muestran escépticos.

Esta clara inclinación hacia una percepción positiva refleja una disposición organizacional favorable hacia el cambio, aunque no necesariamente implica una comprensión técnica de lo que conlleva una PMO.

Como lo menciona el PMBOK®, una PMO cumple funciones críticas como la estandarización de procesos, la coordinación estratégica del portafolio de proyectos y el establecimiento de mecanismos de gobernanza organizacional. Entre sus beneficios están: visibilidad sobre el desempeño de proyectos, mejor uso de recursos, control del alcance, y apoyo a la toma de decisiones basada en datos. El hecho de que el personal reconozca estos beneficios —aunque parcialmente— es una señal alentadora para su adopción futura.

En conclusión, los resultados de esta pregunta sugieren que existe un capital simbólico favorable hacia la implementación de una PMO. Este respaldo inicial es un activo valioso para los líderes del cambio, pero también representa una responsabilidad de ejecutar correctamente el proceso, traduciéndolo en resultados que sean percibidos y valorados por todos los niveles de la organización.

3. ¿Con qué frecuencia los proyectos tienen retrasos o se pasan del presupuesto?



**Figura 14. Frecuencia de retrasos o sobrepaso de presupuestos en los proyectos de PDI**

Fuente: (elaboración propia, 2025).

La respuesta "Frecuentemente" (aproximadamente el 60%) lidera las respuestas, lo que sugiere que los retrasos y sobrecostos son una realidad común en la gestión de proyectos actual de la empresa. La respuesta "Rara vez" (aproximadamente el 30%) ofrece una perspectiva más optimista para una parte de los proyectos, pero no contrarresta la preocupación generalizada. La presencia de un "Siempre" (aproximadamente el 10%) es alarmante y subraya la necesidad urgente de mejorar los procesos de gestión. Estos hallazgos cuantitativos respaldan la percepción de que existen ineficiencias en la gestión de proyectos que una PMO podría ayudar a mitigar a través de la implementación de mejores prácticas de planificación, seguimiento y control.

Desde la perspectiva de las buenas prácticas en dirección de proyectos establecidas por el PMBOK®, este tipo de desviaciones constantes es indicativo de fallas estructurales en los procesos de planificación, monitoreo y control. Específicamente, esta problemática puede deberse a: La falta de un cronograma base bien definido y monitoreado, la ausencia de un control real del presupuesto o del uso de herramientas como el Earned Value Management (EVM), cambios no gestionados en el alcance que afectan el costo y el tiempo, falta de lecciones aprendidas o retroalimentación entre proyectos.

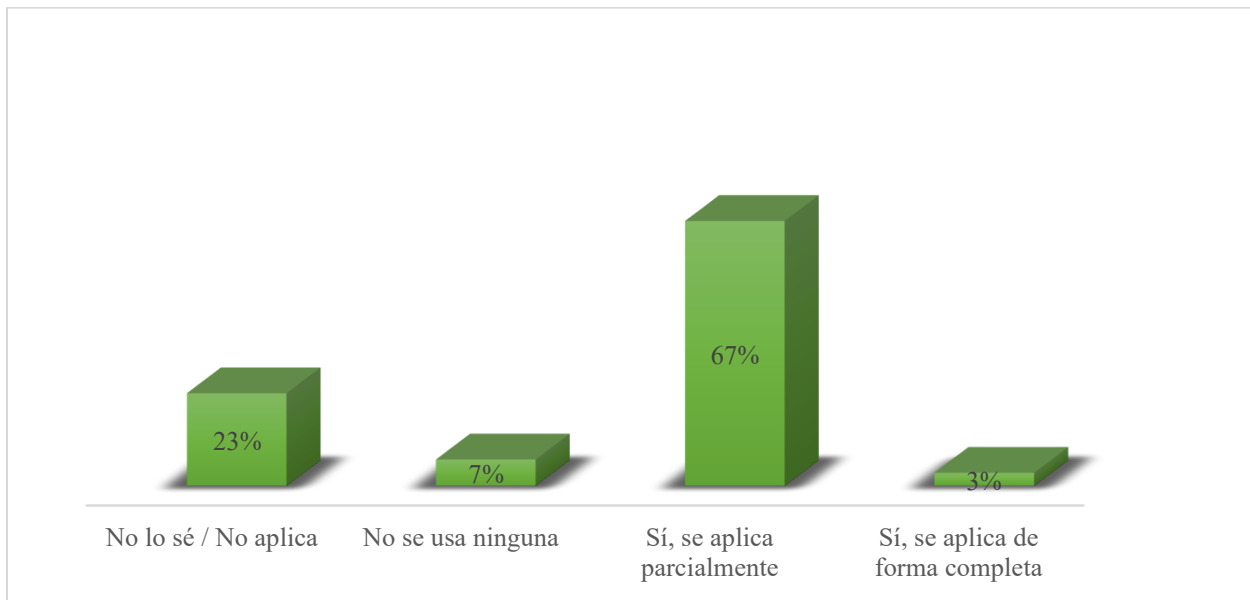
El impacto negativo de estos desvíos va más allá del incumplimiento financiero. También afecta la reputación de la empresa, la satisfacción del cliente, la moral del equipo y la eficiencia del uso de recursos. En sectores como el inmobiliario, donde los flujos de efectivo dependen de

fases claramente estructuradas (prevención, construcción, entrega), cualquier desviación puede comprometer tanto la rentabilidad como la viabilidad del proyecto.

Este escenario también tiene implicaciones sobre el clima laboral y la cultura organizacional: cuando los retrasos se vuelven comunes, los equipos adoptan una mentalidad reactiva, acostumbrándose a trabajar bajo presión, improvisando soluciones, y perdiendo la trazabilidad de lo planificado. Esta cultura “apagafuegos” es incompatible con un modelo de gestión de proyectos eficiente, repetible y escalable.

En conclusión, esta pregunta evidencia que los desvíos de tiempo y costo son una constante que limita la eficiencia operativa de PDI. Lejos de ser un problema exclusivo de la ejecución técnica, representa un síntoma de un sistema de gestión débil, que requiere intervención urgente. Una PMO orientada a resultados, con herramientas adaptadas al contexto local, puede revertir esta tendencia, profesionalizando la gestión y aumentando la previsibilidad de los proyectos.

4. ¿La empresa sigue actualmente alguna forma organizada o metodología para hacer los proyectos (como PMI, Scrum, etc.)?



**Figura 15. Forma organizada o metodología para hacer los proyectos en PDI como PMI, Scrum, etc.**

Fuente: (elaboración propia, 2025).

La respuesta predominante es "Sí, se aplica parcialmente" (aproximadamente el 67%), esto indica que, si bien puede haber conciencia de las metodologías de gestión de proyectos, su

implementación no es consistente ni completa en toda la organización. La escasa respuesta de "Sí, se aplica de forma completa" (aproximadamente el 3%) sugiere una falta de estandarización y adopción integral de marcos de trabajo reconocidos. Las respuestas "No lo sé / No aplica" (aproximadamente el 23%) y "No se usa ninguna" (aproximadamente el 7%) revelan una falta de claridad o conocimiento sobre las prácticas de gestión de proyectos existentes para algunos empleados. La implementación de una PMO podría proporcionar la estructura y el liderazgo necesarios para adoptar y aplicar metodologías de gestión de proyectos de manera más consistente y efectiva.

El PMBOK® y la literatura especializada en madurez organizacional, estos resultados sugieren que la empresa se encuentra en un nivel inicial o informal de madurez en dirección de proyectos. Según el modelo de madurez OPM3 (Organizational Project Management Maturity Model), cuando las metodologías son utilizadas parcialmente o de forma desarticulada, las organizaciones experimentan resultados poco repetibles, dependencia de la experiencia individual y altos niveles de improvisación. Además, la respuesta de “no saber si existe una metodología” en casi una cuarta parte de los encuestados refleja una debilidad importante en la comunicación interna y en la gestión del conocimiento.

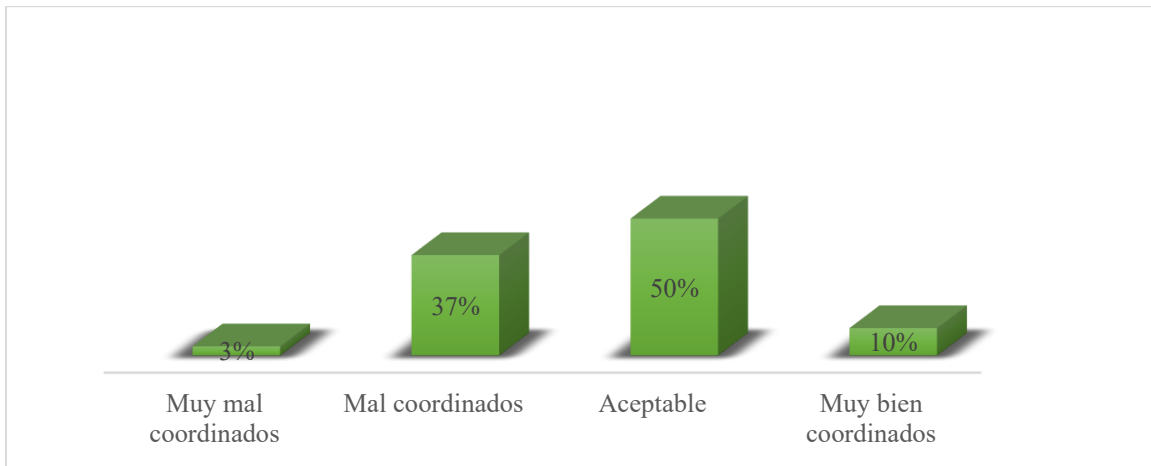
Para revertir esta situación, la futura PMO debería asumir como uno de sus ejes fundacionales el diseño e implementación de un marco metodológico unificado, adaptado a la naturaleza de los proyectos de desarrollo inmobiliario. Esto no significa adoptar un modelo rígido o genérico, sino construir de forma participativa un “ciclo de vida de proyecto PDI”, que establezca:

- Etapas claras y comunes para todos los proyectos (inicio, planificación, ejecución, cierre).
- Documentos, responsables y entregables esperados por fase.
- Plantillas unificadas para planificación, seguimiento y cierre.
- Roles y puntos de control comunes que permitan monitoreo sin duplicar esfuerzos.

En conclusión, esta pregunta confirma que la gestión actual de proyectos en PDI carece de una metodología institucionalizada, lo que limita la eficiencia, dificulta el control y eleva la dependencia de prácticas individuales. La implementación de una PMO representa una oportunidad para crear un marco propio, práctico y adaptado al contexto, que aporte orden,

transparencia y consistencia a toda la cartera de proyectos de la empresa.

5. ¿Qué tan bien coordinados están los distintos proyectos que se ejecutan al mismo tiempo?



**Figura 16. Coordinación entre proyectos de PDI**

Fuente: (elaboración propia, 2025).

La mitad de los encuestados considera que la coordinación entre proyectos simultáneos es "aceptable", mientras que un 37 % percibe que es deficiente o directamente mala. Solo el 10 % cree que hay una buena coordinación, y el 3 % expresa una evaluación muy negativa. Estos resultados revelan que, si bien hay cierto esfuerzo por coordinar, este es insuficiente para asegurar una gestión integrada y efectiva del portafolio de proyectos.

En el marco del PMBOK®, la coordinación de múltiples proyectos es una función central del Project Integration Management y se vuelve crítica cuando existe un portafolio activo con recursos compartidos. La falta de coordinación genera impactos como: retrasos por uso simultáneo de recursos (personal, equipo, materiales), conflictos entre cronogramas o prioridades entre áreas, toma de decisiones desalineada con la estrategia general.

En el caso de PDI, donde se ejecutan varios proyectos inmobiliarios al mismo tiempo —posiblemente en distintas etapas y ubicaciones—, la ausencia de un mecanismo formal de coordinación puede significar: duplicación de tareas, mala planificación financiera Inter proyecto, fatiga de equipos técnicos, dificultad para escalar operaciones de forma ordenada.

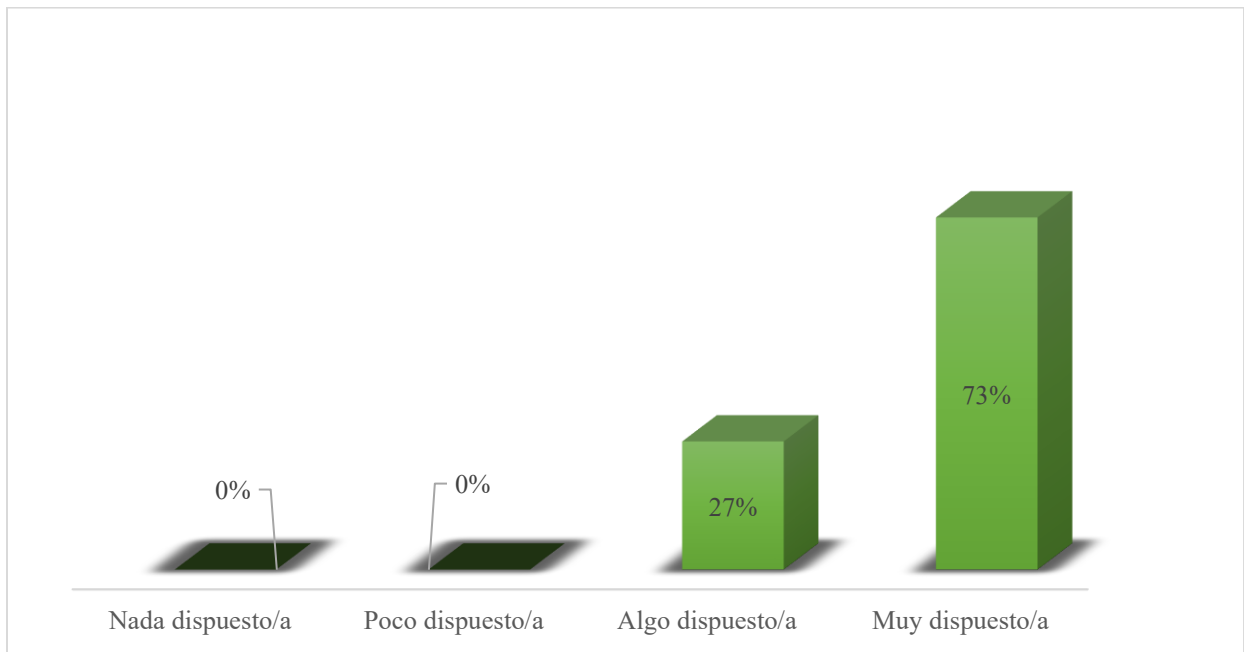
Este patrón es común en empresas inmobiliarias hondureñas y centroamericanas que han crecido de manera acelerada sin adaptar sus estructuras organizacionales. A menudo, se prioriza la ejecución y se relega la integración de información entre áreas, lo que termina afectando la

rentabilidad y sostenibilidad de los proyectos.

Este tipo de problema es común en estructuras organizativas funcionales o matriciales débiles, donde los proyectos compiten por atención y recursos sin un ente articulador central. Una PMO bien diseñada puede precisamente llenar este vacío, operando como una unidad que coordina de forma transversal el avance de todos los proyectos, con visibilidad sobre cargas de trabajo, dependencias entre actividades, disponibilidad de recursos compartidos y prioridades estratégicas.

Por lo que esta pregunta revela una debilidad clara en la coordinación simultánea de los proyectos de PDI, una situación que afecta directamente la eficiencia operativa y que puede escalar si la cartera de proyectos crece. También se denota que en PDI la coordinación entre proyectos es débil y altamente dependiente del esfuerzo individual o informal, lo que pone en riesgo la eficiencia operativa y la ejecución estratégica. La creación de una PMO con enfoque integrador puede resolver esta debilidad de raíz, generando mecanismos sistemáticos de gestión Inter proyecto y fortaleciendo la capacidad institucional de escalar con control y coherencia.

6. ¿Qué tan dispuesto/a estaría trabajar bajo procesos definidos por una futura PMO?



**Figura 17. Disposición de trabajar bajo los procesos de PMO**

Fuente: (elaboración propia, 2025).

Los resultados muestran una clara disposición organizacional hacia el cambio: 100 % de los colaboradores se declara dispuesto/a trabajar bajo procesos definidos por una PMO, siendo el

73 % muy dispuesto/a y el resto “algo dispuesto/a”. Este nivel de aceptación representa una base cultural sumamente favorable para la transformación organizacional, y una oportunidad estratégica que pocas veces se presenta con tal nivel de consenso.

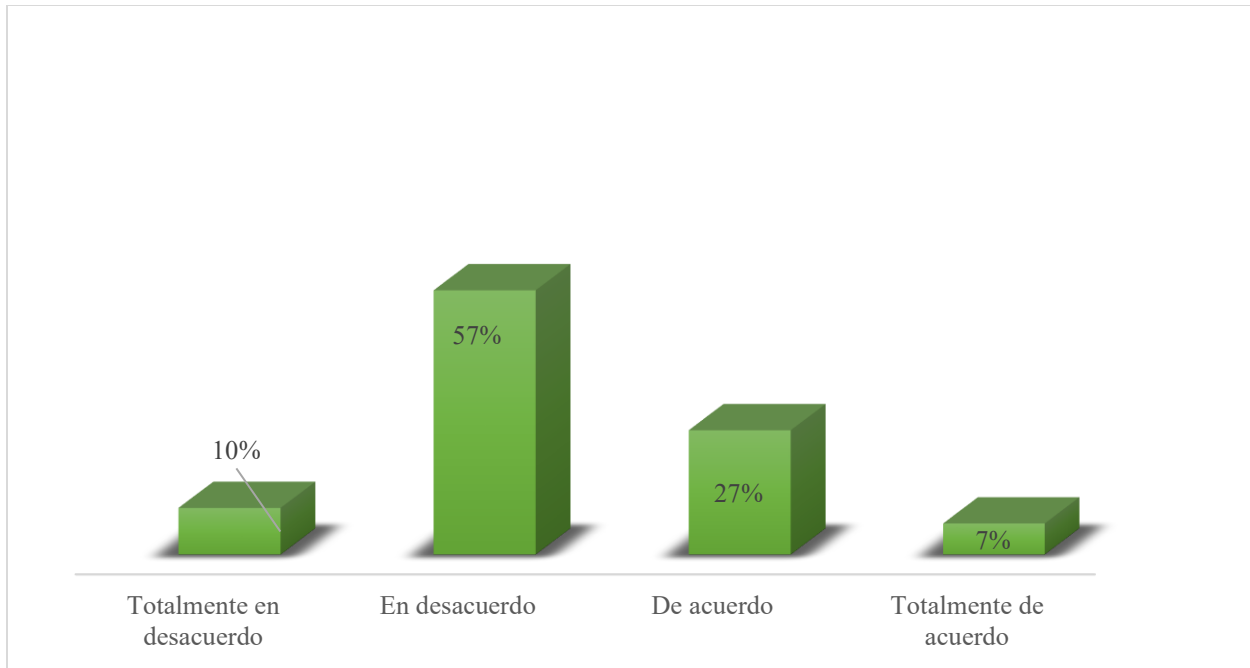
Desde la perspectiva del cambio organizacional y del modelo ADKAR (Awareness, Desire, Knowledge, Ability, Reinforcement), esta respuesta indica que ya se ha superado el umbral del “deseo” de cambio. Es decir, las personas no solo están conscientes de que algo debe cambiar, sino que están abiertas y dispuestas a participar en ese proceso. Esto es fundamental para la adopción de estructuras como una PMO, que introduce nuevos roles, estándares, reportes y controles que podrían generar resistencia si no existiera este tipo de disposición.

Desde el PMBOK®, la adopción de procesos definidos es uno de los pilares para asegurar una gestión predecible, escalable y alineada con la estrategia de la organización. Que los propios colaboradores manifiesten su disposición a seguir procesos demuestra que existe un reconocimiento tácito de los problemas que surgen de la falta de estandarización actual: duplicación de esfuerzos, desorganización, retrasos y ambigüedad en responsabilidades.

En el contexto del sector inmobiliario en Honduras, donde las estructuras operativas son a menudo flexibles, pero no estandarizadas, este hallazgo es crucial. Refleja que los equipos no ven a la PMO como un ente burocrático, sino como un posible aliado para hacer su trabajo más claro, predecible y eficiente.

PDI cuenta con un capital humano comprometido y dispuesto a trabajar bajo una estructura organizacional más formal, siempre que esta se perciba como útil y realista. La implementación de una PMO no solo es viable: es deseada. El reto será mantener esa voluntad activa, demostrando que la estandarización no implica rigidez, sino claridad, previsibilidad y eficiencia en la gestión de proyectos.

7. ¿Piensa que una PMO agregaría más trámites y burocracia que beneficios reales?



**Figura 18. Percepción de beneficios de PMO**

Fuente: (elaboración propia, 2025).

Los datos muestran una mayoría relativa de colaboradores que no considera que una PMO representaría una carga burocrática innecesaria. En conjunto, el 67 % de los encuestados está en desacuerdo o totalmente en desacuerdo con esa afirmación, mientras que un 33 % sí expresa algún grado de acuerdo, lo que revela una división de percepciones que debe ser cuidadosamente gestionada.

Este resultado es positivo, pero no libre de riesgos. Una tercera parte de los colaboradores mantiene dudas o preocupaciones sobre el posible impacto burocrático de implementar una PMO. Este tipo de temor es común, especialmente en organizaciones donde los procesos actuales son informales y donde la introducción de controles, reportes o procedimientos puede interpretarse como pérdida de agilidad o aumento de trabajo administrativo.

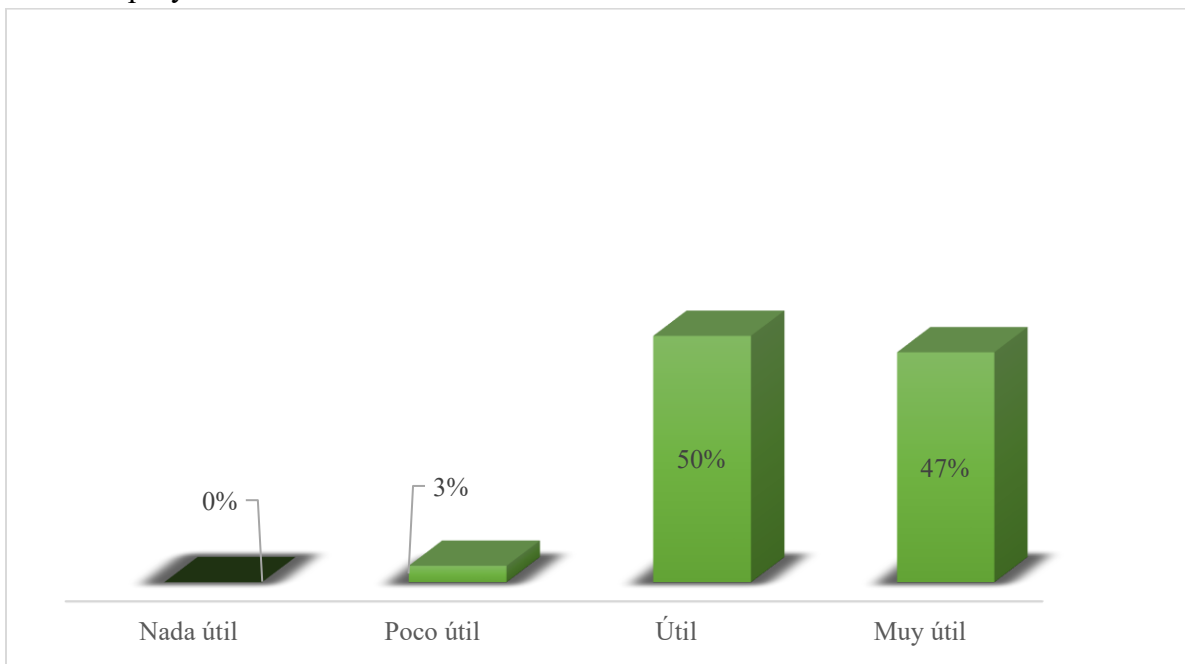
La guía del PMBOK® enmarca que una PMO no debe ser sinónimo de burocracia, sino de estructura, claridad y soporte para la toma de decisiones. Sin embargo, la forma en que se diseñe e implemente marcará la diferencia. Una PMO que impone procesos complejos sin valor visible generará resistencia; una que ayuda a simplificar, organizar y anticipar problemas será bien recibida.

En el contexto de las empresas inmobiliarias hondureñas, este equilibrio es crítico. Las

organizaciones operan con múltiples proyectos en ejecución, requieren adaptabilidad rápida y tienen recursos limitados. En estos casos, una PMO que no entienda el ritmo y los cuellos de botella del sector puede fracasar. La clave está en adoptar enfoques ligeros, modulares y altamente visuales, evitando la rigidez de modelos importados sin adaptación.

Por lo que en la percepción general hacia la PMO en PDI se considera mayoritariamente positiva, pero existe una minoría significativa que asocia su implementación con mayor carga administrativa. Esta visión debe ser tomada en serio. El éxito de la PMO dependerá en gran parte de cómo logre demostrar agilidad, utilidad práctica y apoyo operativo, especialmente en las primeras etapas de adopción. La gestión de esta percepción es tan importante como la arquitectura técnica del modelo.

8. ¿Qué tan útil cree que sería una PMO para que la alta dirección tome mejores decisiones sobre los proyectos?



**Figura 19. Utilidad de una PMO para la toma de decisiones en PDI**

Fuente: (elaboración propia, 2025).

Los resultados reflejan una percepción clara del potencial estratégico de una PMO como facilitadora de decisiones gerenciales. El 97 % de los colaboradores cree que sería “útil” o “muy útil”, mientras que solo una persona expresó dudas sobre su utilidad. Este nivel de consenso sugiere que existe una comprensión general de que la gestión de proyectos requiere herramientas que conecten la operación con la dirección estratégica, y que la PMO podría llenar ese vacío.

Según el PMBOK®, una de las funciones clave de una PMO es servir como centro de información consolidada sobre el desempeño del portafolio de proyectos. Esta unidad tiene la capacidad de generar:

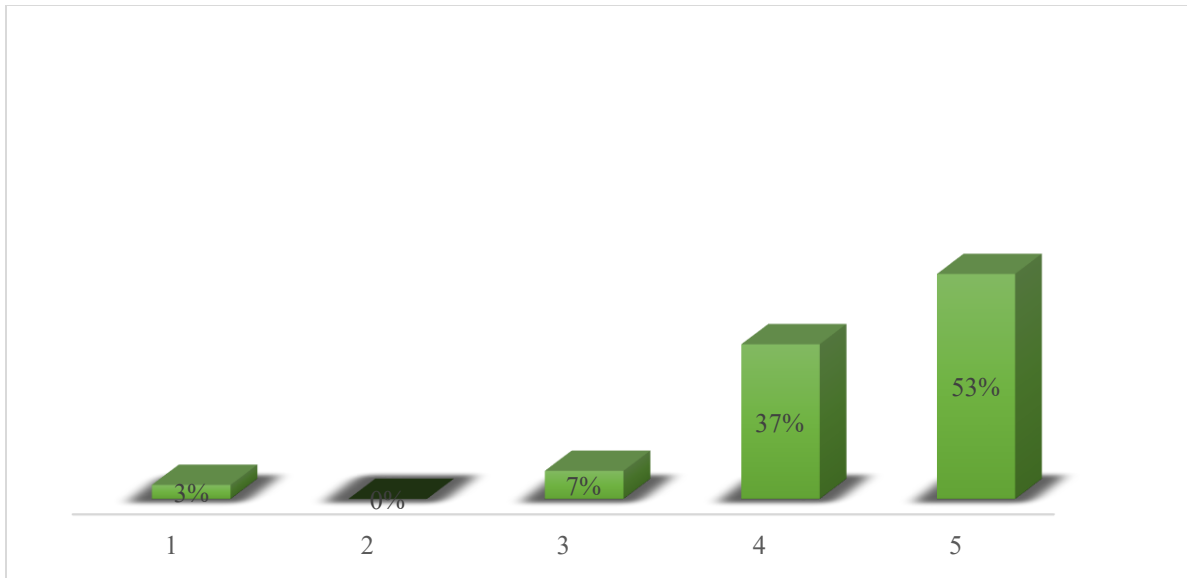
- Indicadores clave de avance.
- Informes de riesgo.
- Comparación entre cronogramas y presupuestos planificados vs. ejecutados.
- Alertas tempranas para toma de decisiones preventivas.

La percepción de los colaboradores está, por tanto, alineada con el rol que el PMI le asigna a la PMO como eje articulador entre estrategia y ejecución.

En el contexto de las empresas de desarrollo inmobiliario en Honduras y Centroamérica, es frecuente que la alta dirección tenga información fragmentada, no estandarizada o desactualizada sobre el estado real de los proyectos. Esto dificulta la toma de decisiones oportunas y basadas en datos. La PMO se vuelve entonces un mecanismo clave para elevar la calidad de la gobernanza organizacional, permitiendo a los líderes priorizar inversiones, reasignar recursos o intervenir preventivamente.

En PDI, este resultado también puede leerse como una crítica implícita al modelo actual: los colaboradores reconocen que la dirección necesita mejores datos para decidir, y ven a la PMO como una solución para estructurar ese flujo de información de manera confiable y oportuna. Existe un respaldo casi unánime a la idea de que una PMO puede fortalecer el proceso de toma de decisiones en la alta dirección, aportando visibilidad, control y capacidad de análisis. Esta expectativa debe ser canalizada cuidadosamente para que la PMO no se quede solo en la generación de reportes, sino que se consolide como un actor estratégico que transforma la manera en que se planifica, ejecuta y evalúa cada proyecto en la empresa.

9. En una escala del 1 al 5, ¿Considera que es importante implementar una PMO en la empresa PDI?



**Figura 20. Nivel de importancia de una PMO en PDI**

Fuente: (elaboración propia, 2025).

Los datos muestran un fuerte consenso sobre la relevancia de contar con una PMO en la empresa. Un 90 % de los colaboradores le asigna una puntuación de 4 o 5, lo que indica una percepción consolidada de alta prioridad estratégica para implementar esta estructura de gestión. Solo un 10 % la valora con 3 o menos, y apenas una persona asignó la calificación mínima (1), lo cual representa una excepción.

Esta valoración refuerza los hallazgos de preguntas anteriores, donde los colaboradores ya habían expresado tanto su disposición a trabajar con procesos definidos como su percepción de que la PMO aportaría utilidad real. Aquí, esa disposición se transforma en una priorización explícita: no es solo una idea atractiva, sino una necesidad organizacional sentida.

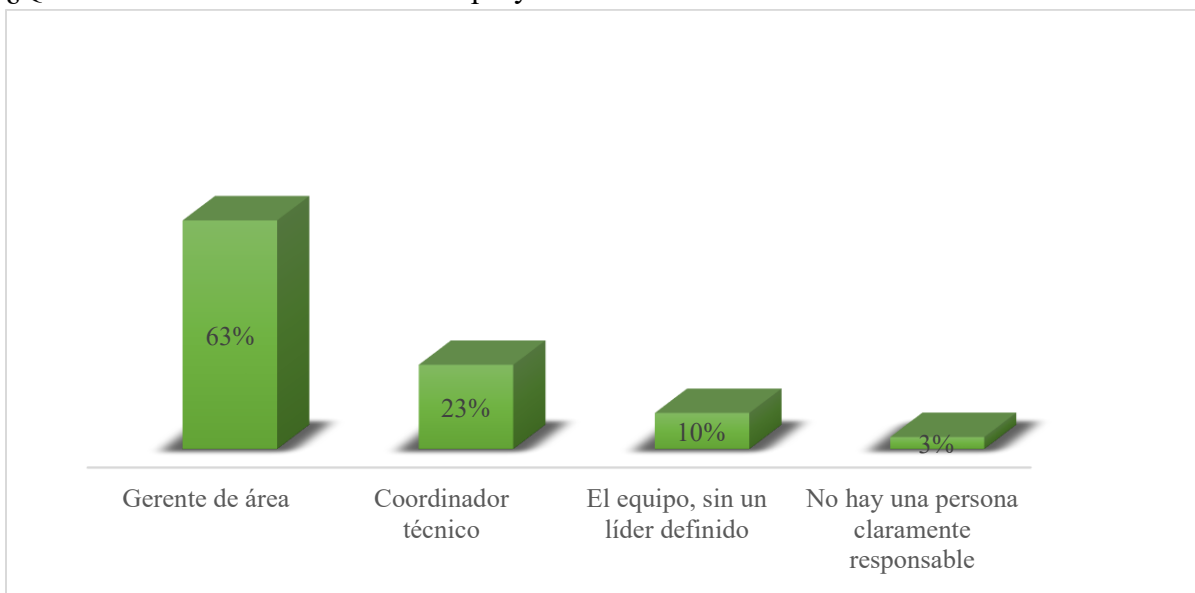
Desde el marco del PMBOK®, la PMO es vista como un eje central en organizaciones con múltiples proyectos y objetivos estratégicos ambiciosos. Su importancia radica en ofrecer visibilidad, consistencia, eficiencia y alineamiento. Que los propios colaboradores la ubiquen en los niveles más altos de importancia sugiere que ya están experimentando dolores organizacionales que podrían ser resueltos con mayor control, planificación y coordinación.

En el contexto del sector inmobiliario hondureño, muchas empresas están transitando de modelos de gestión reactivos a estructuras más formales para mejorar su eficiencia y sostenibilidad. En este sentido, PDI se encuentra en una posición adelantada, no solo por el

interés en implementar una PMO, sino porque su capital humano ya la visualiza como una herramienta clave para mejorar la empresa.

Esta alta valoración que los colaboradores asignan a la implementación de una PMO en PDI revela que esta figura ya no se percibe como opcional, sino como urgente y esencial. Esta alineación entre necesidades operativas y visión estratégica interna representa una ventana de oportunidad única para llevar adelante un proceso de transformación profunda con legitimidad y respaldo. El reto será estar a la altura de estas expectativas, diseñando una PMO que agregue valor desde el primer día.

10. ¿Quién suele liderar o coordinar los proyectos actualmente?



**Figura 21. Quien lidera los proyectos en PDI**

Fuente: (elaboración propia, 2025).

Los resultados muestran que, en la mayoría de los casos, la dirección de proyectos recae en los gerentes de área (63 %), mientras que un 23 % menciona a coordinadores técnicos. Sin embargo, un 14 % de los encuestados indica que los proyectos se desarrollan sin un liderazgo claramente establecido, lo cual representa una debilidad estructural relevante.

Bajo el enfoque del PMBOK®, esta situación revela la ausencia de un rol formal de "Project Manager" con autoridad transversal. Lo que se observa es un modelo funcional o matricial débil, donde los líderes de áreas técnicas o administrativas asumen la coordinación de proyectos como una responsabilidad adicional, sin el respaldo de un marco institucional estandarizado.

Este tipo de arreglo informal puede funcionar en contextos simples, pero genera problemas graves en organizaciones con múltiples proyectos activos, como: ambigüedad en la toma de decisiones, conflictos de interés entre prioridades funcionales y de proyecto, débil rendición de cuentas, dificultad para gestionar riesgos y cambios de manera centralizada.

En el contexto hondureño, y específicamente en empresas de desarrollo inmobiliario como PDI, este hallazgo es representativo. Muchas organizaciones no distinguen entre la gestión técnica y la gestión de proyectos, lo que lleva a que ingenieros, arquitectos o coordinadores comerciales actúen como gestores sin formación ni herramientas formales.

### 11. ¿Cómo se hace el seguimiento del avance de los proyectos?



**Figura 22. Forma de seguimiento de avances en los proyectos de PDI**

Fuente: (elaboración propia, 2025).

Los resultados muestran que una mayoría significativa de colaboradores (67 %) señala que el seguimiento se realiza a través de reuniones periódicas y reportes formales. Sin embargo, un tercio de los encuestados indica que este seguimiento es ocasional, reactivo o directamente inexistente. Esta dualidad sugiere que, si bien hay un esfuerzo generalizado por realizar seguimiento, no existe un protocolo institucional claro, uniforme ni obligatorio para hacerlo.

La guía del PMBOK® nos menciona, el monitoreo continuo del avance de los proyectos es una función crítica de control de desempeño. Esto requiere no solo reuniones, sino también indicadores clave (KPIs), comparación contra línea base, alertas de desviación, y registro

estructurado. En ausencia de estos elementos, el seguimiento puede volverse ritual sin impacto real o depender enteramente del compromiso del líder de proyecto.

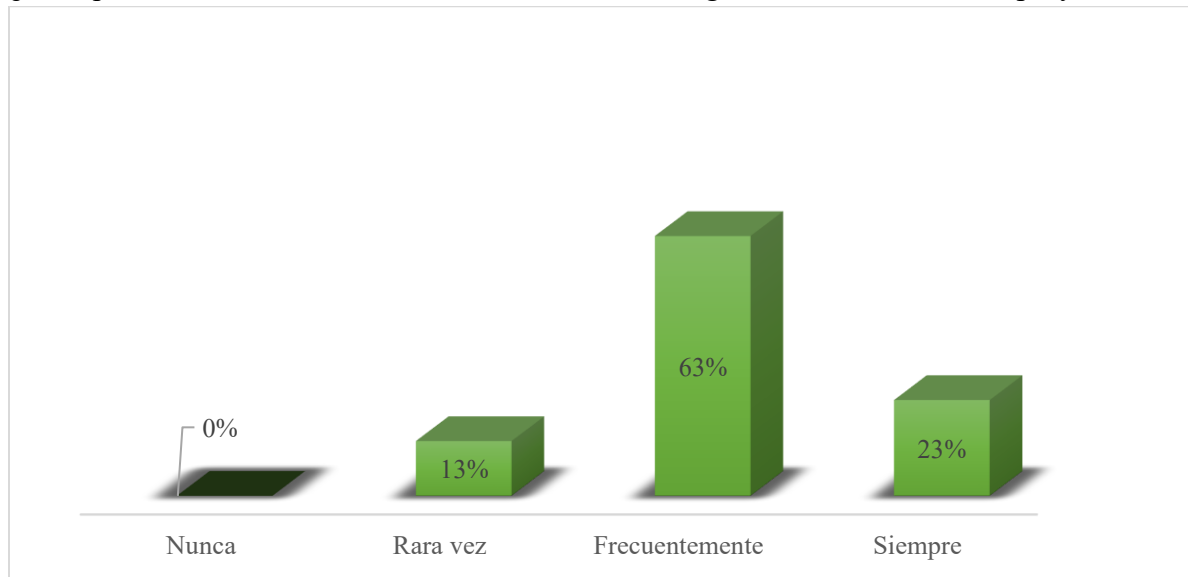
En el contexto de PDI, esta variabilidad en el seguimiento puede reflejar: autonomía excesiva por parte de cada área, ausencia de un calendario de revisión establecido, falta de herramientas institucionales para sistematizar el control.

En el sector inmobiliario hondureño y centroamericano, esta informalidad en el seguimiento es común. En muchas empresas, los proyectos son seguidos por reportes ad hoc, entregados cuando se solicitan, sin continuidad, sin trazabilidad y con enfoques diversos según cada líder. Esto puede generar: Pérdida de información clave, dificultad para detectar riesgos o desviaciones a tiempo, ineficiencia en la asignación de recursos y toma de decisiones.

Aunque la mayoría de los colaboradores en PDI participa en algún tipo de seguimiento de proyectos, la falta de estandarización y regularidad limita la efectividad de estas prácticas.

La PMO puede profesionalizar esta función, estableciendo mecanismos de monitoreo sistemático, accesible y útil tanto para los equipos operativos como para la alta dirección, elevando con ello la madurez en gestión de proyectos de toda la organización.

12. ¿Con qué frecuencia se documentan los avances, entregables o cambios en los proyectos?



**Figura 23. Frecuencia de documentación y control de cambios en proyectos de PDI**

Fuente: (elaboración propia, 2025).

Los resultados muestran que una amplia mayoría de colaboradores (86 %) afirma que la documentación de avances y cambios en los proyectos se realiza con frecuencia o de manera

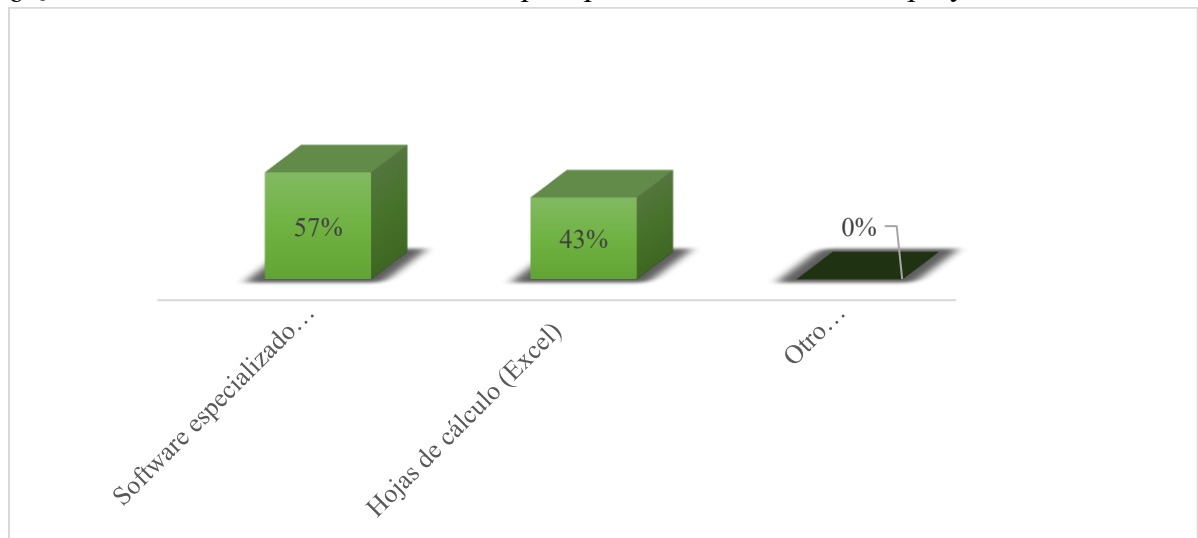
sistemática. Sin embargo, aún un 13 % reconoce que esto se hace rara vez, lo que evidencia que la práctica de documentar no es uniforme ni completamente institucionalizada.

La documentación es uno de los pilares fundamentales de la gestión profesional de proyectos según el PMBOK®. Su importancia radica en: dar trazabilidad a las decisiones, facilitar la rendición de cuentas, registrar cambios y su justificación, permitir la comparación planificado vs. Ejecutado, generar lecciones aprendidas.

La ausencia parcial de esta práctica —aunque minoritaria— puede derivar en riesgos significativos para el control, la transparencia y el aprendizaje organizacional. Cuando no se documentan los cambios, por ejemplo, es más difícil evaluar impactos en alcance, costos o tiempos. Asimismo, los nuevos proyectos no se benefician de la experiencia acumulada si esta no queda registrada.

Aunque la mayoría de los colaboradores reporta prácticas de documentación frecuentes, la falta de estandarización y la existencia de prácticas informales indican que la documentación no está consolidada como una política institucional sólida. La PMO tiene la oportunidad de cerrar esta brecha, diseñando un sistema de documentación ágil, integrado y útil que fortalezca la memoria organizacional y la capacidad de mejora continua en los proyectos.

### 13. ¿Qué herramientas se usan actualmente para planificar o controlar los proyectos?



**Figura 24. Herramientas de planificación para control de proyectos en PDI**

Fuente: (elaboración propia, 2025).

Los resultados reflejan un entorno de herramientas mixtas: aunque la mayoría de los colaboradores reporta el uso de software especializado (como MS Project o primavera), un 43 % todavía depende de hojas de cálculo (Excel) para planificar o controlar los proyectos. Esta coexistencia sugiere que, si bien se han dado pasos hacia la profesionalización, aún no se ha estandarizado una plataforma institucional única o integrada.

Desde el enfoque del PMBOK®, las herramientas de planificación y control son fundamentales para realizar estimaciones, establecer cronogramas, asignar recursos, evaluar riesgos y monitorear el desempeño. El uso de soluciones como MS Project o primavera indica que hay una intención de aplicar metodologías formales. Sin embargo, el uso paralelo de Excel —una herramienta versátil pero limitada para gestión integrada de proyectos— revela que: La capacitación o adopción del software especializado puede ser parcial, no hay interoperabilidad entre herramientas, cada área o usuario podría estar utilizando su propia solución por preferencia o facilidad.

En el contexto del sector inmobiliario hondureño, esta situación es común. Muchas empresas invierten en licencias de software, pero no acompañan la adquisición con procesos de capacitación, políticas internas ni soporte técnico continuo, lo que lleva a un uso superficial o marginal de las plataformas profesionales. A menudo, se vuelve más fácil volver a Excel, que todos conocen, aunque sea menos robusto.

En PDI existe una diversidad de herramientas utilizadas para la planificación y el control de proyectos, lo cual es positivo como punto de partida, pero limita la eficiencia, la colaboración y la trazabilidad cuando no hay estandarización ni interoperabilidad. La PMO tiene aquí una función crítica: establecer una política tecnológica de gestión de proyectos que sea coherente, accesible y alineada con los objetivos estratégicos, asegurando que cada herramienta elegida agregue valor real a la operación.

## Análisis y Diagnóstico General para Implementación de PMO en PDI

### 1. Conocimiento y Percepción sobre la PMO

Los resultados muestran un entorno altamente receptivo al concepto de PMO: La gran mayoría percibe que una PMO aportaría valor real más allá de burocracia, y que facilitaría la toma de decisiones en la alta dirección.

Además, todos los encuestados están dispuestos a trabajar bajo procesos definidos por una PMO, lo cual refleja una cultura organizacional lista para el cambio.

Existe un capital simbólico favorable hacia la implementación de una PMO. La percepción de utilidad, orden y mejora es compartida entre distintos niveles, aunque aún falta formación técnica profunda sobre sus funciones.

## 2. Gestión Actual de Proyectos

El 70 % de los colaboradores reporta frecuentes retrasos o sobrecostos en los proyectos; En términos de coordinación, solo el 10 % cree que los proyectos están “muy bien coordinados”; el resto reporta situaciones "aceptables" o “mal coordinadas”.

Hay una práctica general de “sacar los proyectos adelante” más por experiencia que por estructura. La carencia de metodologías y roles definidos genera descoordinación, reprocesos y pérdida de eficiencia.

## 3. Seguimiento, Documentación y Herramientas

Aunque se realiza seguimiento mediante reuniones y reportes, un porcentaje considerable lo hace solo ocasionalmente o sin claridad.

La documentación es frecuente o sistemática, pero aún se admite no documentar adecuadamente.

En cuanto a herramientas, hay una división entre quienes usan software especializado y quienes aún dependen de Excel.

Se están haciendo esfuerzos relevantes, pero sin una estructura común. El seguimiento depende del estilo de cada líder y la documentación carece de trazabilidad estandarizada. La coexistencia de herramientas sin integración compromete la eficiencia.

## 4. Liderazgo de Proyectos

El liderazgo de los proyectos recae mayoritariamente en gerentes de área, seguido por coordinadores técnicos.

La gestión de proyectos se inserta dentro de funciones técnicas o jerárquicas existentes, sin una figura transversal con autoridad y foco específico en la ejecución integral de proyectos. Esto debilita la capacidad de monitoreo, control y toma de decisiones efectiva.

#### 4.2.2 ANÁLISIS CUALITATIVO

A continuación, se presenta la tabulación de las entrevistas aplicadas, para obtener datos claves que nos llevan a identificar los puntos clave para la implementación de una oficina de administración de proyectos (PMO) en PDI.

**Tabla 7. Matriz de entrevista a Gerentes / jefes de área**

<b>Criterio de Observación: implementación de una PMO en la empresa PDI</b>	<b>Entrevistado 1</b>	<b>Entrevistado 2</b>	<b>Entrevistado 3</b>	<b>Entrevistado 4</b>	<b>Entrevistado 5</b>	<b>Entrevistado 6</b>	<b>Entrevistado 7</b>
1. ¿Cuál es su rol actual dentro del área y qué tipo de proyectos supervisa o lidera?	Gerente de desarrollo inmobiliario	Gerente Comercial División de proyectos PDI	Asset and Human Management Manager, lidero proyectos FV, Mantenimientos, legales, ambientales, cumplimiento entre otros	Revisar y registrar la documentación de los proyectos que están en proceso hasta su término.	Jefe de GH, reclutamiento y selección, desarrollo organizacional, clima laboral, nóminas y compensación	Director Financiero y Administrativo	Construcción de obras civiles
2. ¿Cuánto tiempo lleva participando en el área de proyectos dentro de la empresa?	15 años	2 años	3 años	12 años	9 años	8 años	3 años

Fuente:(Elaboración propia, 2025).

**Continuación de Tabla 7. Matriz de entrevista a Gerentes / jefes de área**

<b>Criterio de Observación: implementación de una PMO en la empresa PDI</b>	<b>Entrevistado 1</b>	<b>Entrevistado 2</b>	<b>Entrevistado 3</b>	<b>Entrevistado 4</b>	<b>Entrevistado 5</b>	<b>Entrevistado 6</b>	<b>Entrevistado 7</b>
3. ¿Qué enfoque o metodología utilizan actualmente en su área para gestionar proyectos (formal o informal)?	Gestión de proyectos basado en mejores prácticas de PMI	Informal	Formal, uso metodología de PMO con diferentes programas para control y monitoreo de proyectos.	Formal	Formal: Seguimos una estructura general basada en metodologías ágiles, especialmente para proyectos que requieren flexibilidad y adaptación constante (como implementación de mejoras o cambios operativos). Esto incluye reuniones periódicas de seguimiento, definición de tareas por etapas y priorización dinámica. Para proyectos de mayor alcance o impacto estratégico, aplicamos herramientas de planificación más formales como cronogramas, matrices de responsables y seguimiento tomamos buenas prácticas de estas para asegurar claridad, responsabilidad y cumplimiento de plazos.	PM Book	Formal
4. ¿Los proyectos cuentan con una planificación estructurada (cronograma, presupuesto, entregables)? ¿Quién es responsable de elaborar estos planes?	Si, varias personas	Los proyectos cuentan con una previa planificación estructurada, compuesta por cronogramas, presupuestos y fichas de análisis de costos, flujos de caja, son requerimientos mínimos para la presentación de ofertas. La división Comercial no ejecuta.	Si, jefe de mantenimiento, mi Property Manager	Si, el gestor.	Si contamos, en GH es mi responsabilidad revisada con la Gerencia de GH	Si lo tienen	Gerente Comercial / Gerente Operaciones

Fuente:(Elaboración propia, 2025).

Continuación de Tabla 7. Matriz de entrevista a Gerentes / jefes de área

Criterio de Observación: implementación de una PMO en la empresa PDI	Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3	Entrevistado 4	Entrevistado 5	Entrevistado 6	Entrevistado 7
<p>5. ¿Cómo se realiza el seguimiento al avance de los proyectos? ¿Se llevan a cabo reuniones periódicas o se hace según demanda?</p>	<p>Reuniones periódicas según sea la magnitud del proyecto</p>	<p>En este caso en particular la división de Ingeniería de proyectos, realizan reuniones semanales para dar seguimiento del desarrollo de los proyectos.</p>	<p>1 vez por semana y a veces hasta 2</p>	<p>Por medio de las estimaciones preparadas conforme avances.</p>	<p>El seguimiento al avance de los proyectos se realiza principalmente a través de reuniones periódicas y, en casos específicos, según demanda.                      Establecemos reuniones regulares (semanales o quincenales, según el proyecto) para revisar avances, identificar obstáculos y ajustar los planes de acción. Durante estas sesiones se actualizan planes, se revisan entregables y se validan responsabilidades.                      Adicionalmente, cuando surge algún imprevisto, desviación crítica o decisión urgente, se convocan reuniones para dar respuesta inmediata y evitar retrasos mayores.                      Complementamos este seguimiento con herramientas como reportes de estatus, DB de fin de mes que permiten mantener visibilidad constante sobre el progreso y facilitar la toma de decisiones.</p>	<p>reuniones periódicas</p>	<p>Reuniones semanales</p>

Fuente:(Elaboración propia, 2025).

Continuación de Tabla 7. Matriz de entrevista a Gerentes / jefes de área

<p><b>Criterio de Observación: implementación de una PMO en la empresa PDI</b></p>	<p><b>Entrevistado 1</b></p>	<p><b>Entrevistado 2</b></p>	<p><b>Entrevistado 3</b></p>	<p><b>Entrevistado 4</b></p>	<p><b>Entrevistado 5</b></p>	<p><b>Entrevistado 6</b></p>	<p><b>Entrevistado 7</b></p>
<p>6. ¿Qué herramientas o sistemas se utilizan actualmente para controlar los proyectos (software, Excel, informes, etc.)?</p>	<p>MS project, excel, informes en word, smart sheets</p>	<p>Excel, Ms Project</p>	<p>Project, Trello, Click Up (IA), Napkin, Power BI, entre otros</p>	<p>Excel, informes y software.</p>	<p>Actualmente, utilizamos una combinación de herramientas para el control y seguimiento de proyectos, dependiendo de la complejidad y alcance de cada uno: Microsoft Excel: Informes mensuales: DB Herramientas de gestión colaborativa (como Trello, JIRA Se utilizan en proyectos que requieren mayor visibilidad entre equipos y seguimiento en tiempo real. Correo electrónico y reuniones virtuales: Complementan el control de avances, especialmente cuando hay múltiples áreas involucradas.</p>	<p>Excel</p>	<p>Ofimática y software especializado</p>
<p>7. ¿Cómo se gestionan los cambios en los proyectos (por ejemplo, cambios en alcance, tiempos o presupuesto)?</p>	<p>Se solicita autorización a Gerencia</p>	<p>Se gestionan por medio de órdenes de cambio emitidas por el cliente, en este caso la entidad gubernamental, normalmente son por ampliaciones de obras o modificaciones en áreas puntuales del proyecto, no excediendo del 10% del monto total contractual.</p>	<p>Se hacen mediante justificación u orden de cambio autorizada por la GG</p>	<p>Los cambios los gestionan y los logramos ver por los cambios en los SOW de proyectos.</p>	<p>Los cambios en los proyectos, como modificaciones en el alcance, tiempos o presupuesto se gestionan de manera controlada, procurando minimizar impactos negativos y mantener alineados a todos los involucrados.</p>	<p>ordenes de cambio y actualización del Sow</p>	<p>Reprogramando cronograma y reasignando recursos</p>

Fuente:(Elaboración propia, 2025).

Continuación de Tabla 7. Matriz de entrevista a Gerentes / jefes de área

Criterio de Observación: implementación de una PMO en la empresa PDI	Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3	Entrevistado 4	Entrevistado 5	Entrevistado 6	Entrevistado 7
<p>8. ¿Cómo se coordinan los proyectos que involucran a más de un área? ¿Existe alguna figura o rol que centralice esa coordinación?</p>	<p>Generalmente es el jefe encargado del proyecto el que coordina las áreas</p>	<p>El director General como entidad superior dentro del Organigrama dentro de la división, contando con el apoyo de la división de Ingeniería de proyectos que hace de interfaz entre las diferentes áreas de apoyo para el desarrollo de proyectos.</p>	<p>Siempre se designa un encargado del proyecto que focaliza los diferentes hitos</p>	<p>Cada departamento involucrado tiene la información que necesita para supervisar el cual prepara el encargado del proyecto (SOW)</p>	<p>Cuando un proyecto involucra a más de un área, la coordinación se realiza a través de una figura central , generalmente un líder de proyecto o responsable designado, que actúa como punto de enlace entre los distintos equipos.</p> <p>Esta persona se encarga de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Definir claramente los roles y responsabilidades de cada área involucrada.</li> <li>b) Facilitar la comunicación y seguimiento, mediante reuniones periódicas o informes de avance.</li> <li>c) Resolver conflictos o bloqueos interdepartamentales, asegurando que todos trabajen alineados a los objetivos del proyecto.</li> <li>d) Mantener actualizada la planificación, ajustando actividades en función de los tiempos y capacidades de cada área.</li> </ul>	<p>Si existe</p>	<p>Gerente de Proyectos</p>

Fuente:(Elaboración propia, 2025).

Continuación de Tabla 7. Matriz de entrevista a Gerentes / jefes de área

Criterio de Observación: implementación de una PMO en la empresa PDI	Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3	Entrevistado 4	Entrevistado 5	Entrevistado 6	Entrevistado 7
9. ¿Qué tan fluida considera que es la comunicación entre las distintas áreas cuando trabajan en un mismo proyecto?	Es adecuada	Bastante fluida, siempre buscando la forma de poder trabajar en equipo y encontrar soluciones en conjunto.	muy buena	No muy fluida como debería.	La comunicación entre las distintas áreas cuando trabajan en un mismo proyecto suele ser funcional, aunque en algunos casos puede presentar desafíos.	situación para mejorar	Podría mejorar
10. ¿Ha experimentado retrasos o conflictos debido a la falta de alineación entre áreas? ¿Cómo suelen resolverse estos casos?	Capacitaciones, reuniones, presentaciones	Los retrasos se pueden asociar a diferentes factores, principalmente a la falta de recurso humano para enfrentar la demanda de proyectos que en el momento se gestionan, sin embargo no se ha dejado de cumplir con los compromisos adquiridos, eso implica tener que trabajar mayor cantidad de horas.	Sí, es normal pero la comunicación y organización definiendo los roles de cada miembro del equipo	Mucho, la no comunicación de cambios. Resolviendo con reuniones para actualizar información.	En mi área no específicamente. hay caso que suelen surgir por diferencias en prioridades, falta de claridad en los roles, o demoras en la entrega de información clave por parte de algún equipo.	Si han existido retrasos o conflictos, se resuelven asignando más recursos	Si, toma de acciones correctivas consensuadas

Fuente:(Elaboración propia, 2025).

**Continuación de Tabla 7. Matriz de entrevista a Gerentes / jefes de área**

<b>Criterio de Observación: implementación de una PMO en la empresa PDI</b>	<b>Entrevistado 1</b>	<b>Entrevistado 2</b>	<b>Entrevistado 3</b>	<b>Entrevistado 4</b>	<b>Entrevistado 5</b>	<b>Entrevistado 6</b>	<b>Entrevistado 7</b>
12. ¿Cree que actualmente hay duplicación de esfuerzos o falta de control en algunos proyectos?	Poca duplicación y no hay falta de control	Falta de recursos es lo apropiado	Si.	Mucho.	En mi área no ya que planificación conjunta, el uso de plataformas compartidas y la asignación clara de roles y responsabilidad nos ayudan a que no exista esa duplicidad	Sí hay duplicación	Si

Fuente:(Elaboración propia, 2025).

Continuación de Tabla 7. Matriz de entrevista a Gerentes / jefes de área

Criterio de Observación: implementación de una PMO en la empresa PDI	Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3	Entrevistado 4	Entrevistado 5	Entrevistado 6	Entrevistado 7
13. ¿Cómo cree que impactaría la implementación de una PMO en la autonomía de su área?	Positivamente	En mi caso en particular el impacto no sería tan relevante como la etapa de ejecución y desarrollo de proyectos, la metodología de trabajo y formas de los entregables ya están pre establecidos por medio de las bases de licitación.	ayudaría	Creo que nos daría una mejora en el control de la información.	La implementación de una PMO podría tener un impacto positivo en la autonomía del área, siempre que se enfoque en brindar soporte estratégico y herramientas estructuradas, más que en limitar la toma de decisiones. Una PMO bien gestionada puede: Fortalecer la autonomía al ofrecer lineamientos claros, metodologías estandarizadas y herramientas que permitan a cada área ejecutar sus proyectos con mayor eficiencia y control.	El problema es que existen varias PMO actualmente, deben centralizarse a nivel de metodología	podría mejorar el proceso, mientras no alargue los procesos

Fuente:(Elaboración propia, 2025).

Continuación de Tabla 7. Matriz de entrevista a Gerentes / jefes de área

Criterio de Observación: implementación de una PMO en la empresa PDI	Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3	Entrevistado 4	Entrevistado 5	Entrevistado 6	Entrevistado 7
					<p>Reducir la incertidumbre en la planificación y seguimiento, al establecer criterios comunes de gestión que faciliten la toma de decisiones dentro del área. Mejorar la colaboración interdepartamental, ya que actúa como un puente entre áreas, evitando duplicación de esfuerzos y fomentando el trabajo alineado a objetivos estratégicos.</p>		
<p>14. ¿Estaría dispuesto/a en colaborar con la construcción de procesos comunes si se implementara una PMO?</p>	Si	Si claro	Si	Sin dudar.	<p>Sí, estaría completamente dispuesta a colaborar en la construcción de procesos comunes si se implementara una PMO. Considero que la participación de las distintas áreas es clave para que la PMO no solo sea funcional, sino también realista y alineada a las necesidades operativas. Involucrarnos desde el inicio permitiría construir procesos más eficientes, adaptados al contexto de la organización y con mayor aceptación por parte de los equipos.</p>	Si	Si

Fuente:(Elaboración propia, 2025).

Continuación de Tabla 7. Matriz de entrevista a Gerentes / jefes de área

Criterio de Observación: implementación de una PMO en la empresa PDI	Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3	Entrevistado 4	Entrevistado 5	Entrevistado 6	Entrevistado 7
15. ¿Desea compartir algún comentario adicional sobre la gestión actual de proyectos en la empresa?	Se requiere el apoyo del dueño o gerente general y mucha capacitación	Trabajar para mejorar más los procesos existentes.	Sigamos trabajando en equipo en pro de los proyectos.	Necesitamos tener una mayor comunicación entre todos los involucrados.	Me gustaría compartir que, en general, la gestión de proyectos en la empresa tiene un enfoque positivo, pero hay áreas en las que podríamos mejorar. contamos con herramientas adecuadas para la gestión, la implementación consistente de estas herramientas en todos los proyectos podría ayudar a mejorar el seguimiento y control. Sería beneficioso explorar la estandarización de procesos a través de una PMO o metodologías ágiles, lo que nos permitiría mejorar la eficiencia, reducir la duplicación de esfuerzos y aumentar la transparencia. Considero que tenemos una buena base, pero hay oportunidades claras para hacer más eficientes los procesos de gestión de proyectos, lo que resultaría en una mayor productividad y satisfacción tanto para los equipos como para los clientes internos y externos.	Actualmente existe una Metodología base Certificada que las PMO usan muy poco	no

Fuente:(Elaboración propia, 2025).

1. ¿Cuál es su rol actual dentro del área y qué tipo de proyectos supervisa o lidera?

Las respuestas indican una diversidad de roles que reflejan una gestión descentralizada y funcionalmente distribuida de los proyectos en la empresa. Entre los cargos reportados figuran: Gerente de desarrollo inmobiliario, gerente comercial, gerente de gestión humana y activos, coordinador de documentación de proyectos, jefe de gestión humana con funciones en desarrollo organizacional

Esta variedad confirma que la ejecución de proyectos en PDI está repartida entre distintas áreas operativas y administrativas, lo cual es típico en organizaciones con estructura matricial débil o funcional, donde los líderes de línea asumen la gestión de proyectos además de sus responsabilidades regulares.

Bajo la guía del PMBOK® y la literatura de PMO, esta distribución puede derivar en baja visibilidad interdepartamental, duplicación de esfuerzos, y falta de claridad en los roles de control y supervisión de proyectos. La gestión sin una oficina centralizada tiende a ser reactiva y dependiente de las capacidades individuales de cada líder, lo que limita la estandarización y escalabilidad de los procesos.

En el contexto del sector inmobiliario hondureño, muchas empresas operan sin estructuras formales de gestión de proyectos, confiando en la experiencia técnica de sus gerentes de área. Sin embargo, esta práctica se vuelve insostenible conforme aumenta la complejidad del portafolio o la simultaneidad de proyectos, como parece ser el caso en PDI.

La multiplicidad de responsables en áreas distintas requiere una figura de coordinación transversal (Project Manager o PMO).

Se evidencia una ausencia de un rol institucional de gestión de proyectos, lo que puede impactar negativamente en la trazabilidad, documentación y control de calidad.

Es necesario clarificar y formalizar el rol de quienes lideran proyectos para evitar ambigüedades en autoridad, responsabilidad y rendición de cuentas.

El liderazgo de los proyectos en PDI se encuentra disgregado entre diversas áreas funcionales, lo cual permite flexibilidad operativa, pero compromete la coherencia estratégica. Esta realidad resalta la necesidad de contar con una PMO que actúe como ente integrador, que defina roles, articule las interdependencias y facilite una gestión profesionalizada de los proyectos.

## 2. ¿Cuánto tiempo lleva participando en el área de proyectos dentro de la empresa?

Este dato refleja una combinación de experiencia senior y talento relativamente joven en la gestión de proyectos dentro de la empresa. El hecho de que varios gerentes reporten haber trabajado en proyectos por más de una década indica un acervo valioso de conocimiento organizacional, histórico y técnico. Este capital humano representa una fuente crítica de información práctica sobre la evolución de la cultura de proyectos en PDI, así como sobre las fortalezas y debilidades del modelo actual.

Sin embargo, la experiencia no siempre implica gestión sistemática. En entornos donde no existen marcos metodológicos formales o estructuras de gobernanza como una PMO, el conocimiento tiende a ser tácito, informal y no replicable, lo cual se convierte en una barrera para la mejora continua y la transferencia intergeneracional de buenas prácticas.

El PMBOK® nos menciona, un entorno maduro en gestión de proyectos no solo requiere experiencia operativa, sino también la capacidad de sistematizar, documentar, evaluar y mejorar continuamente los procesos. La coexistencia de personal con distintos niveles de antigüedad puede ser una ventaja estratégica si se gestiona adecuadamente mediante procesos comunes, herramientas compartidas y una visión transversal como la que puede ofrecer una PMO.

En el contexto de Honduras y la región centroamericana, donde el desarrollo inmobiliario ha crecido a ritmos variables y con alta dependencia del capital humano técnico, la longevidad en el cargo puede significar resiliencia organizacional, pero también resistencia al cambio si no se gestiona desde un enfoque participativo e inclusivo.

### Implicaciones para la implementación de una PMO:

Los perfiles con mayor antigüedad pueden ser aliados clave para construir legitimidad si son involucrados como referentes o embajadores del cambio.

Es importante mapear no solo la antigüedad, sino también la apertura al aprendizaje de nuevas metodologías, lo que permitirá adaptar las estrategias de formación y adopción.

Se debe generar un espacio donde la experiencia acumulada pueda integrarse a los procesos formales, evitando que se perciba la PMO como una imposición externa.

El equipo de gestión de proyectos en PDI cuenta con una base sólida de experiencia profesional, pero necesita mecanismos formales que permitan convertir ese conocimiento individual en conocimiento organizacional compartido. La implementación de una PMO puede actuar como puente entre generaciones y estilos de trabajo, promoviendo una cultura de gestión profesional sin desvalorizar la trayectoria de los líderes actuales.

3. ¿Qué enfoque o metodología utilizan actualmente en su área para gestionar proyectos (formal o informal)?

Este hallazgo confirma un diagnóstico clave: la gestión de proyectos en PDI no se basa en metodologías formales estandarizadas, sino en prácticas ad hoc definidas por cada área según sus necesidades y experiencia. Esta gestión empírica, aunque funcional para el cumplimiento básico de objetivos, no garantiza control integral, trazabilidad ni escalabilidad en la ejecución de proyectos.

El PMBOK® nos describe que los proyectos deben gestionarse a través de procesos estructurados que aborden cinco grupos de procesos (inicio, planificación, ejecución, monitoreo/control y cierre) y áreas de conocimiento como cronograma, costo, calidad, riesgos y comunicación. La ausencia de una metodología formal compromete seriamente el cumplimiento de estándares de calidad y dificulta la alineación entre áreas.

Esta situación es común en empresas inmobiliarias en Honduras y Centroamérica, donde muchas organizaciones aún trabajan bajo estructuras funcionales con baja madurez en gestión de proyectos. Las decisiones se toman con base en la experiencia de líderes, sin mecanismos de aprendizaje organizacional ni control de variaciones. Esto limita la posibilidad de evaluar el rendimiento Inter proyecto y aplicar lecciones aprendidas, afectando la capacidad de mejora continua.

Implicaciones:

La falta de una metodología compartida dificulta la comunicación interdepartamental, ya que cada área "habla su propio lenguaje" de gestión.

Las herramientas (cronogramas, hojas de cálculo) se usan de manera aislada, sin una arquitectura de procesos que permita integración ni monitoreo transversal.

La PMO debe introducir gradualmente una metodología institucional adaptada, con base

en estándares como el PMBOK® o ágil, según las características del portafolio.

PDI gestiona sus proyectos desde enfoques no formalizados, lo cual le resta capacidad de control, aprendizaje organizacional y eficiencia estratégica. La implementación de una PMO representa una oportunidad para instaurar una cultura metodológica compartida, donde las herramientas, roles y procesos estén definidos, validados y adaptados a la realidad operativa de la empresa, mejorando así la eficacia de los proyectos y su alineación con los objetivos organizacionales.

4. ¿Los proyectos cuentan con una planificación estructurada (cronograma, presupuesto, entregables)? ¿Quién es responsable de elaborar estos planes?

Las respuestas indican una implementación parcial y heterogénea de la planificación estructurada:

“Sí, aunque depende del tipo de proyecto.”

“El cronograma y presupuesto se definen en el inicio con apoyo del área de desarrollo.”

“Hay una planificación general, pero muchas veces se modifica en el camino.”

“Sí se hacen planes, pero no siempre se cumplen.”

“Cada área prepara su parte, no hay una sola persona responsable.”

“Hay entregables identificados, pero no siempre con fechas claras ni responsables definidos.”

Este conjunto de respuestas revela un grado medio de madurez en la planificación, donde existe la intención de estructurar los proyectos, pero sin un marco metodológico que asegure consistencia, trazabilidad ni responsabilidad unificada. Las áreas tienden a planificar de forma fragmentada, lo que provoca diferencias en criterios, tiempos y expectativas.

El PMBOK® nos refleja a la planificación es una fase crítica que debe contemplar la integración de múltiples áreas del conocimiento: alcance, cronograma, costo, calidad, recursos, riesgos y comunicaciones. Sin un ente que centralice esta planificación —como una Oficina de Gestión de Proyectos (PMO)—, las organizaciones suelen enfrentar proyectos mal alineados, desviaciones frecuentes y dificultades para evaluar avances reales.

La planificación parcial también refleja una dependencia excesiva del conocimiento tácito: se planifica desde la experiencia, no desde procedimientos institucionalizados. Esto impide la réplica de buenas prácticas, genera vulnerabilidad ante la rotación de personal, y afecta la alineación estratégica.

El uso de cronogramas o presupuestos, aunque disperso, representa una base valiosa que puede ser potenciada mediante estandarización y gobernanza.

Implicaciones:

Es necesario definir quién debe liderar la planificación de proyectos y con qué herramientas y criterios.

La PMO puede establecer plantillas comunes de planificación, roles asignados, y flujos de aprobación para garantizar la coherencia organizacional.

La existencia de entregables sin fechas ni responsables apunta a una gestión de alcance poco clara, que puede generar conflictos entre áreas y problemas en la entrega final.

PDI ha desarrollado prácticas básicas de planificación de proyectos, pero carece de una estructura formal que asegure consistencia, responsabilidad y seguimiento transversal. La implementación de una PMO permitiría establecer una cultura de planificación rigurosa, facilitando la coordinación entre áreas, el control de avances y la alineación con objetivos de negocio, reduciendo así el impacto de improvisaciones o desviaciones.

5. ¿Cómo se realiza el seguimiento al avance de los proyectos? ¿Se llevan a cabo reuniones periódicas o se hace según demanda?

Las respuestas reflejan una mezcla entre seguimiento sistemático y seguimiento reactivo, incluyendo:

“Se hacen reuniones mensuales, pero no siempre se documentan.”

“El seguimiento depende de la urgencia del proyecto.”

“Por lo general, cuando hay problemas.”

“Hay reuniones programadas, pero a veces se suspenden por temas operativos.”

“Cada responsable maneja su propio avance.”

“No hay un calendario fijo de seguimiento.”

Este conjunto de respuestas evidencia que el seguimiento de los proyectos en PDI no está institucionalizado ni formalmente calendarizado, sino que depende del estilo de liderazgo y la presión del día a día. La mayoría de los gerentes indica que se hacen reuniones o controles, pero no de manera sistemática o con trazabilidad.

En el contexto de empresas del sector inmobiliario en Honduras, donde los cronogramas están estrechamente ligados a aprobaciones legales, proveedores y contratistas externos, no tener un sistema claro de seguimiento limita la visibilidad gerencial y compromete el cumplimiento contractual.

Además, el hecho de que algunos líderes “manejen su propio avance” revela una cultura de trabajo en silos, donde el control del proyecto es personalizado, no compartido, lo que obstaculiza la transparencia, la colaboración y la rendición de cuentas entre áreas.

Implicaciones:

Se necesita establecer un sistema institucional de monitoreo de proyectos, con indicadores clave, frecuencia mínima de reportes y responsables claros.

La PMO puede actuar como facilitador de estos espacios de seguimiento, asegurando que las reuniones no solo ocurran, sino que generen datos, aprendizajes y decisiones.

La falta de calendarización también impide la consolidación de reportes comparables entre proyectos, afectando la gestión del portafolio.

El seguimiento a proyectos en PDI se realiza, pero de manera fragmentada, sin una metodología común ni estructura de control regular. Esta práctica reactiva pone en riesgo la eficiencia y la transparencia de la gestión de proyectos. La implementación de una PMO permitiría establecer ritmos institucionales de revisión, con formatos estandarizados y cultura de seguimiento basado en evidencia, lo cual potenciaría la capacidad de anticipación y mejora continua de la empresa.

6. ¿Qué herramientas o sistemas se utilizan actualmente para controlar los proyectos (software, Excel, informes, etc.)?

Las respuestas indican una variedad de herramientas no integradas, entre las que se

mencionan:

“MS Project para cronogramas.”

“Excel para seguimiento de avances.”

“Listas de chequeo y Word para reportes.”

“Smartsheet para algunas tareas compartidas.”

“Reuniones verbales y actas en papel.”

“No se usa software específico; se maneja en correo.”

El uso de herramientas en PDI para la gestión de proyectos refleja un ecosistema fragmentado, donde conviven aplicaciones profesionales (MS Project, Smartsheet) con medios informales (Excel, correos electrónicos, actas físicas). Esta realidad muestra dos fenómenos importantes:

Existe cierta conciencia de la necesidad de herramientas tecnológicas, lo cual es positivo.

No hay una estrategia de integración ni estandarización, lo que limita severamente la trazabilidad y la colaboración entre áreas.

En términos del PMBOK®, el control de proyectos exige no solo herramientas individuales, sino un sistema que integre la planificación, el seguimiento y la información del desempeño para una adecuada toma de decisiones. El uso simultáneo y no articulado de múltiples formatos aumenta el riesgo de duplicidad, errores humanos y falta de transparencia.

En el entorno inmobiliario centroamericano, este tipo de escenarios es común: las empresas adoptan herramientas parcialmente, sin acompañarlas de procesos formales o cultura digital. Esto genera islas de información, donde cada gerente controla su proyecto sin posibilidad de escalar información hacia la dirección o cruzar datos entre iniciativas.

Además, la dependencia del correo y los archivos físicos para la comunicación o los reportes debilita los principios de gestión basada en evidencia, además de generar pérdidas de información, falta de versionamiento y reducción de velocidad en la toma de decisiones.

- Implicaciones:

Es urgente definir un repositorio común para la gestión de proyectos, con acceso

centralizado y criterios unificados de uso.

La PMO puede liderar la adopción de una suite integrada de herramientas (como Microsoft Planner, Asana, Smartsheet u otros) que se adapten al perfil de la empresa.

Se debe acompañar cualquier incorporación tecnológica con capacitación, estandarización de formatos y protocolos de actualización.

El uso de herramientas en PDI es variado y refleja voluntad, pero también desorganización. La carencia de una plataforma integrada para gestionar proyectos representa un riesgo operativo y estratégico. La PMO debe actuar como arquitecta de esta transformación digital, definiendo herramientas, procesos y métricas comunes que permitan la visibilidad, trazabilidad y control transversal de todos los proyectos.

7. ¿Cómo se gestionan los cambios en los proyectos (por ejemplo, cambios en alcance, tiempos o presupuesto)?

Las respuestas indican una gestión de cambios principalmente reactiva y no estandarizada, con afirmaciones como:

“Se evalúan caso por caso, según urgencia.”

“Cuando hay cambios importantes, se comunican por correo al gerente general.”

“Depende del impacto. A veces se documentan, a veces no.”

“No hay un proceso formal para cambios.”

“Se revisa en reuniones, pero no se sigue un protocolo definido.”

Este patrón de respuestas revela que en PDI no existe un procedimiento sistemático ni documentado para la gestión de cambios en proyectos, lo cual representa un riesgo crítico desde la perspectiva de gobernanza organizacional.

De acuerdo con el PMBOK®, el control integrado de cambios es un proceso clave dentro del grupo de procesos de monitoreo y control. Involucra la evaluación de solicitudes de cambio, su aprobación o rechazo formal y su incorporación al plan de proyecto. La ausencia de este control puede derivar en desviaciones significativas de alcance, presupuesto y tiempo, sin que exista trazabilidad ni justificación institucional clara.

El hecho de que las decisiones se gestionen de forma informal —por correo, verbalmente, o “según urgencia”— limita la posibilidad de medir el impacto acumulado de los cambios y compromete la rendición de cuentas. Este enfoque reactivo, aunque funcional a corto plazo, genera alta exposición al riesgo financiero, contractual y reputacional, sobre todo en proyectos inmobiliarios, donde las modificaciones pueden implicar compromisos legales con clientes, proveedores o instituciones.

A nivel regional, muchas empresas inmobiliarias en Honduras y Centroamérica operan bajo esta lógica: confían en la experiencia de los líderes para “resolver” sobre la marcha. Sin embargo, esta flexibilidad puede traducirse en ineficiencia estructural cuando se manejan múltiples proyectos en paralelo o cuando intervienen múltiples stakeholders.

Implicaciones para una futura PMO:

Se requiere diseñar y socializar un procedimiento formal para la gestión de cambios, incluyendo formatos, niveles de aprobación y criterios de impacto.

La PMO debe instaurar una bitácora de cambios por proyecto, que permita aprender, anticipar y evitar futuras desviaciones similares.

Es vital vincular la gestión de cambios con la gestión de riesgos y el control del alcance, para reforzar la disciplina de ejecución.

En PDI, los cambios en los proyectos se gestionan de manera poco estructurada, lo que refleja una debilidad sistémica que compromete el control, la calidad y la trazabilidad. La implementación de una PMO permitiría instaurar un sistema robusto y objetivo de gestión de cambios, basado en estándares internacionales, que respalde la toma de decisiones, proteja la integridad del proyecto y promueva una cultura de responsabilidad técnica y estratégica.

8. ¿Cómo se coordinan los proyectos que involucran a más de un área? ¿Existe alguna figura o rol que centralice esa coordinación?

Las respuestas muestran un escenario de coordinación informal y carente de articulación institucional clara, con menciones como:

“Dependemos de la disposición de cada área.”

“No hay una persona que articule, nos reunimos según necesidad.”

“Cada gerente coordina por su lado y se informa a través de correos.”

“A veces Recursos Humanos media, pero no es su función principal.”

“No hay una figura establecida que centralice los proyectos interáreas.”

Este panorama deja en evidencia una debilidad estructural en la gobernanza de proyectos interfuncionales en PDI. La coordinación entre áreas parece ocurrir de forma circunstancial, reactiva y altamente dependiente del compromiso individual de cada gerente o jefe, sin roles institucionales definidos ni procesos de integración.

Desde la perspectiva del PMBOK® y la gestión moderna de portafolios de proyectos, la coordinación transversal es una función crítica para garantizar la alineación estratégica, la eficiencia operativa y la integración de resultados. La ausencia de una figura o entidad que articule proyectos multi-actor implica riesgos importantes:

Duplicación de esfuerzos.

Pérdida de información clave.

Conflictos de prioridades entre áreas.

Retrasos por falta de acuerdos o decisiones.

En sectores como el desarrollo inmobiliario, donde los proyectos son complejos, multidisciplinarios y con múltiples fases —desde planificación urbana hasta diseño, permisos, construcción y comercialización—, la coordinación interáreas debe ser robusta, formal y sostenida por procesos.

La realidad observada en PDI es coherente con otras empresas del rubro en Honduras y Centroamérica, donde el crecimiento rápido, combinado con estructuras organizativas tradicionales, ha dejado un vacío en la institucionalización de funciones transversales. Esto provoca que los proyectos dependan más de la “buena voluntad” que de sistemas formales.

Implicaciones para la implementación de una PMO:

La PMO puede actuar como órgano de articulación entre áreas, facilitando reuniones, centralizando información y resolviendo cuellos de botella operativos.

Es clave definir roles claros de coordinación.

La existencia de una figura central permite homogeneizar criterios, generar acuerdos de trabajo colaborativos y establecer responsabilidades compartidas.

En PDI no existe una estructura definida para coordinar proyectos entre áreas, lo cual debilita su capacidad de ejecución estratégica. La PMO representa una solución natural y eficaz para cerrar esta brecha, al asumir un rol de integrador institucional que brinde estructura, fluidez y visibilidad a los procesos colaborativos, potenciando el rendimiento colectivo y la alineación organizacional.

9. ¿Qué tan fluida considera que es la comunicación entre las distintas áreas cuando trabajan en un mismo proyecto?

Las respuestas revelan una percepción generalizada de comunicación limitada y dependiente de la voluntad personal, con expresiones como:

“Regular, a veces se interrumpe por prioridades individuales.”

“Puede mejorar bastante; muchas veces hay malentendidos.”

“La comunicación es reactiva, no proactiva.”

“Depende mucho de los líderes de cada área.”

“No hay un canal establecido; se hace por correo o llamadas.”

Este bloque evidencia una de las principales debilidades del entorno organizacional actual de PDI: la ausencia de mecanismos estructurados de comunicación interáreas para proyectos compartidos. Aunque existe disposición a coordinar, no hay canales definidos, ni protocolos, ni herramientas que promuevan una comunicación sistemática y eficiente.

Según el PMBOK®, la gestión de las comunicaciones es una de las áreas de conocimiento más críticas para el éxito del proyecto. Incluye procesos para planificar, gestionar y monitorear la información, garantizando que los mensajes adecuados lleguen a los actores correctos en el momento oportuno. Sin estos procesos, los proyectos son vulnerables a:

Falta de alineación de expectativas.

Conflictos operativos y retrasos.

Duplicidad de tareas o esfuerzos paralelos.

Pérdida de información relevante para la toma de decisiones.

En contextos inmobiliarios, donde un mismo proyecto puede involucrar áreas técnicas, legales, comerciales y financieras, la comunicación efectiva no es un complemento, sino una condición esencial para el desempeño colectivo. La falta de fluidez en PDI puede reflejar también una cultura organizacional jerárquica, donde la información no fluye de manera horizontal ni transversal.

Esto es común en el microentorno hondureño, donde muchas empresas crecen de manera informal y no acompañan ese crecimiento con procesos formales de colaboración interfuncional. El resultado es una comunicación reactiva, gestionada por correo electrónico o llamadas, sin trazabilidad ni enfoque estratégico.

Implicaciones para una futura PMO:

Una PMO puede institucionalizar planes de comunicación por proyecto, definiendo qué se comunica, a quién, cuándo y cómo.

Debe facilitar plataformas comunes (p. ej., herramientas de colaboración, bitácoras digitales, dashboards) que centralicen y visibilicen la información clave.

Es fundamental establecer espacios de comunicación recurrente y obligatoria para los equipos de proyecto, evitando dependencias excesivas de líderes individuales.

La comunicación interáreas en proyectos de PDI es limitada, informal y altamente condicionada por factores individuales. Esto representa una barrera importante para la ejecución coordinada y eficiente. La PMO puede convertirse en un catalizador clave para transformar esta realidad, promoviendo una comunicación fluida, estructurada y estratégica que fortalezca la colaboración, la transparencia y la toma de decisiones.

10. ¿Ha experimentado retrasos o conflictos debido a la falta de alineación entre áreas?  
¿Cómo suelen resolverse estos casos?

Las respuestas indican que los retrasos y conflictos interáreas son frecuentes, y que su resolución es mayoritariamente informal. Ejemplos de respuestas:

“Sí, principalmente por diferencias en las prioridades.”

“Muchas veces, los atrasos se deben a que cada área trabaja por su cuenta.”

“Se resuelven hablando con el gerente general o con llamadas entre responsables.”

“No hay una vía formal para resolver conflictos; se hace por insistencia.”

“Sí, especialmente en etapas críticas como aprobación de planos o permisos.”

Los resultados revelan un problema estructural de gobernanza horizontal en PDI: los proyectos compartidos entre áreas carecen de mecanismos formales de alineación y resolución de conflictos. La coexistencia de metas, tiempos y enfoques distintos genera fricciones que, al no estar institucionalizadas, deben resolverse por escalamiento vertical o iniciativa individual.

Para el PMBOK®, uno de los pilares de la gestión eficaz de proyectos es el establecimiento de una estructura organizacional que minimice ambigüedades en roles, responsabilidades y autoridad decisoria. Cuando esta estructura no existe, se producen:

Retrasos por desacuerdos sobre entregables o responsabilidades.

Pérdida de tiempo en discusiones no estructuradas.

Afectación a la calidad final del proyecto por decisiones precipitadas.

Estrés organizacional por falta de mecanismos de prevención o mediación.

En el contexto de empresas de desarrollo inmobiliario en Honduras, donde los proyectos involucran permisos gubernamentales, planificación urbana, construcción y comercialización, la falta de alineación entre departamentos puede significar semanas de retraso o pérdidas económicas importantes.

Además, el hecho de que los conflictos se resuelvan “hablando con el gerente general” evidencia una centralización excesiva de la toma de decisiones, que sobrecarga la alta dirección y evita que los equipos desarrollen autonomía y capacidad de autorregulación.

Implicaciones para la implementación de una PMO:

La PMO puede establecer mecanismos de gobernanza colaborativa, como comités de coordinación de proyectos interáreas.

Debe crearse un protocolo para la resolución de conflictos, con instancias progresivas de solución (liderazgo de proyecto, PMO, dirección).

Se pueden diseñar indicadores de desempeño conjunto para fomentar la responsabilidad

compartida entre áreas.

Los retrasos y conflictos entre áreas en PDI no solo son frecuentes, sino que carecen de mecanismos formales de resolución. Esto genera dependencia de figuras individuales y pone en riesgo la eficiencia y la calidad de los proyectos. La implementación de una PMO aportaría una estructura organizacional para prevenir, gestionar y resolver estos conflictos de forma estratégica, contribuyendo a la construcción de una cultura de colaboración y mejora continua.

11. ¿Existen procesos estandarizados para reportar avances, pedir apoyo o compartir información entre áreas?

Las respuestas reflejan una ausencia casi generalizada de estandarización formal en los procesos de comunicación entre áreas:

“No, cada uno lo hace a su manera.”

“Se reporta por correo o por chat, no hay un formato establecido.”

“Solo algunos proyectos grandes tienen bitácoras, pero no todos.”

“No existen procesos establecidos, todo es informal.”

“Depende del jefe de área, no hay una forma común.”

Este resultado confirma uno de los hallazgos estructurales más críticos: PDI carece de procesos formalizados para la gestión de la información entre áreas de proyecto. La comunicación y el flujo de trabajo se basan en costumbres, decisiones individuales y herramientas informales, lo que impide la consolidación de una cultura organizacional basada en evidencia, trazabilidad y rendición de cuentas.

Bajo la visión del PMBOK® y la madurez organizacional en gestión de proyectos, los procesos de reporte y comunicación deben ser estandarizados, reproducibles y comprensibles para todos los actores. La estandarización permite:

- Ahorrar tiempo al no tener que “inventar” formas de reportar en cada caso.
- Facilitar la capacitación de nuevos miembros del equipo.
- Garantizar la comparabilidad de resultados entre proyectos.
- Asegurar que la información crítica no se pierda ni se distorsione.

- Evitar conflictos por malentendidos o falta de claridad.

En el contexto hondureño y latinoamericano, muchas empresas —especialmente en sectores como el inmobiliario— operan con estructuras funcionales heredadas, donde las comunicaciones entre áreas son esporádicas, reactivas y muy dependientes de la iniciativa personal. Esto obstaculiza la innovación, retrasa la toma de decisiones y fragmenta la visión del negocio.

Implicaciones clave para una futura PMO:

La PMO debe diseñar e implementar procesos estandarizados y transversales de comunicación, ajustados a la realidad operativa de PDI.

Se deben establecer formatos obligatorios para reporte de avances, alertas de riesgos, y solicitudes de apoyo.

Es recomendable el uso de herramientas colaborativas (como dashboards compartidos o plataformas tipo Trello, Asana, Smartsheet) para fomentar la transparencia y el acceso a la información.

La inexistencia de procesos estandarizados para reportar y compartir información entre áreas representa un vacío estructural que compromete la eficiencia y el aprendizaje organizacional en PDI. La implementación de una PMO es una oportunidad para institucionalizar el flujo de información, fortaleciendo la transparencia, la trazabilidad y la toma de decisiones fundamentadas en datos reales y accesibles para todos los actores.

12. ¿Cree que actualmente hay duplicación de esfuerzos o falta de control en algunos proyectos?

Las respuestas muestran un reconocimiento amplio de ineficiencias internas, especialmente por falta de coordinación:

“Sí, muchas veces dos áreas hacen lo mismo sin saberlo.”

“Sí, especialmente en la parte de compras y aprobaciones.”

“Hay tareas repetidas porque no hay una persona que vea todo el proyecto.”

“Se pierde tiempo y recursos en cosas que ya se habían hecho.”

“Definitivamente, falta control y visibilidad del trabajo entre equipos.”

Este bloque de respuestas confirma una situación de desalineación funcional dentro de los proyectos, donde la ausencia de control centralizado lleva a esfuerzos redundantes, pérdida de eficiencia y recursos mal aprovechados. Esta situación es una manifestación clara de un sistema de gestión que opera sin gobernanza ni trazabilidad institucional.

Desde el enfoque del PMBOK®, una de las funciones primordiales de una buena dirección de proyectos es asegurar que el trabajo se alinee con el plan aprobado y que todos los entregables estén definidos, asignados y coordinados. Cuando esto no ocurre, aparecen:

- Duplicación de tareas entre áreas.
- Reprocesos por falta de estandarización.
- Descoordinación en la asignación de recursos.
- Impactos negativos en tiempos, costos y calidad.

En el contexto hondureño y regional, donde muchas empresas inmobiliarias operan sin sistemas de portafolio o sin herramientas de visibilidad transversal, estos problemas son recurrentes. La gestión se apoya en reuniones aisladas y conocimiento tácito, sin sistemas para visualizar de forma integrada quién está haciendo qué y en qué momento.

La situación descrita también revela un déficit de liderazgo transversal: no hay una instancia que asegure que los procesos se integren y se monitoreen, por lo que las áreas tienden a actuar en silos, incluso dentro de un mismo proyecto.

Implicaciones estratégicas para la PMO:

La PMO debe implementar mecanismos de mapeo de procesos y actividades críticas, para identificar y eliminar redundancias.

Es necesario construir una visión centralizada del avance de proyectos, accesible por todos los responsables, con herramientas de control visual (dashboards, matrices RACI, informes ejecutivos).

Se debe instaurar un sistema de seguimiento por indicadores clave que permitan detectar cuellos de botella o tareas duplicadas a tiempo.

Existe un reconocimiento generalizado de duplicación de esfuerzos y falta de control en los proyectos de PDI, lo cual refleja un nivel de madurez organizacional incipiente en cuanto a integración de procesos. La implementación de una PMO representaría un cambio estructural clave para instaurar visibilidad transversal, eliminar redundancias y generar valor a través de la eficiencia operativa, el control del portafolio y la asignación inteligente de recursos.

13. ¿Cómo cree que impactaría la implementación de una PMO en la autonomía de su área?

Las respuestas reflejan una alta expectativa positiva hacia la PMO, con énfasis en eficiencia, control y coordinación:

“La planificación sería más realista y ordenada.”

“Se mejoraría la documentación y el seguimiento de los proyectos.”

“Ayudaría a evitar que se pierda información entre áreas.”

“Habría más claridad en roles y tiempos.”

“Podríamos evaluar mejor el avance general de los proyectos.”

Los hallazgos evidencian una comprensión empírica —aunque no necesariamente técnica— de los beneficios que una Oficina de Gestión de Proyectos (PMO) podría aportar a la organización. Las respuestas apuntan a tres áreas clave:

**Planificación estructurada:** Se reconoce que los proyectos actualmente no cuentan con una planificación rigurosa ni compartida. Una PMO aportaría metodologías, cronogramas integrados y lineamientos claros.

**Seguimiento y trazabilidad:** La necesidad de documentar avances, identificar riesgos y tomar decisiones basadas en datos es central para los encuestados.

**Coordinación interáreas y control:** Se aprecia que la PMO podría centralizar esfuerzos y establecer mecanismos que reduzcan fricciones y descoordinación.

Para el PMBOK®, una PMO sirve como centro neurálgico que impulsa la madurez organizacional en gestión de proyectos, asegurando la estandarización de procesos, la visibilidad del portafolio y el soporte a la toma de decisiones estratégicas. Estas funciones son especialmente

críticas en empresas del sector inmobiliario, donde los proyectos suelen tener alta complejidad, múltiples fases y dependencia de actores externos.

En el caso de PDI, esta necesidad de estructura más formalizada no parece surgir solo de un deseo de orden, sino de la experiencia acumulada con problemas recurrentes: retrasos, poca trazabilidad, pérdida de información y falta de alineación entre actores.

Este fenómeno se observa también en otras organizaciones de Honduras y Centroamérica, donde muchas empresas han crecido sin fortalecer su sistema interno de gobernanza de proyectos. Por tanto, esta oportunidad de mejora no solo representa una solución operativa, sino una transformación cultural.

Implicaciones para la implementación de la PMO:

Es recomendable comenzar con un modelo de PMO de soporte o control, que acompañe procesos y no imponga estructuras rígidas, facilitando la adopción progresiva.

Debe ponerse énfasis en mostrar resultados tempranos en los aspectos identificados por los gerentes (mejor planificación, más trazabilidad, mayor coordinación).

La PMO debe convertirse en un espacio de valor añadido, no en un ente burocrático, reforzando la confianza del personal con herramientas útiles y soporte visible.

Los gerentes y jefes de PDI perciben claramente el potencial de una PMO como agente de mejora estructural, especialmente en planificación, seguimiento y coordinación. Esta percepción positiva representa un activo clave para su implementación, pero también exige diseñar una estrategia de cambio cuidadosa, que conecte las expectativas con resultados concretos, sin generar resistencias innecesarias. Una PMO bien implementada podría transformar la gestión de proyectos de PDI en una ventaja competitiva organizacional.

14. ¿Estaría dispuesto/a en colaborar con la construcción de procesos comunes si se implementara una PMO?

Las respuestas muestran una mezcla de apertura con ciertas reservas, principalmente por temores a la burocratización o pérdida de independencia operativa:

“Dependerá de cómo se implemente, si es para apoyar, no afectaría negativamente.”

“Podría limitar un poco la autonomía, pero sería positivo si ayuda a ordenar.”

“Si se vuelve muy rígida, podría obstaculizar.”

“Si facilita el trabajo, bienvenida; si solo pide reportes, será una carga.”

“Creo que ayudaría, siempre que no interfiera en lo técnico.”

Este bloque de respuestas refleja una actitud moderadamente receptiva hacia la PMO, matizada por una preocupación recurrente: que se convierta en un ente burocrático que limite la capacidad de acción de los equipos. Es un temor comprensible, especialmente en organizaciones donde las áreas han operado con relativa independencia y sin supervisión formalizada de proyectos.

Como se menciona en el PMBOK® y los modelos de madurez organizacional, esta inquietud es típica cuando una organización transita desde un modelo funcional o informal a uno más estructurado. La implementación de una PMO puede percibirse como una amenaza si no se comunica y ejecuta correctamente. En lugar de imponer, una PMO debe integrarse como:

- Un agente facilitador de procesos,
- Un soporte técnico para mejorar capacidades,
- Y un espacio de coordinación y aprendizaje conjunto.

En el contexto inmobiliario hondureño, muchas empresas tienen estructuras donde los equipos operan con alto grado de autogestión. Por ello, la introducción de una entidad que centraliza decisiones monitorea avances o exige reportes puede interpretarse como una intromisión, a menos que se demuestre su valor tangible en el día a día.

Implicaciones estratégicas:

La implementación de la PMO debe ser gradual y flexible, empezando con un modelo de soporte que respete la autonomía técnica de cada área.

Es fundamental comunicar claramente los objetivos y beneficios de la PMO, diferenciándola de un control jerárquico.

Se deben incluir a los líderes de área en el diseño de los procesos, para asegurar corresponsabilidad y evitar resistencias pasivas.

Aunque existe apertura a la implementación de una PMO, también se identifican reservas

ligadas a la autonomía operativa. Para garantizar la aceptación institucional, es clave construir una PMO que sume valor sin imponer cargas innecesarias ni reemplazar el criterio técnico de las áreas. La clave estará en demostrar que la PMO no sustituye decisiones, sino que mejora la efectividad con base en datos, estructura y colaboración.

15. ¿Desea compartir algún comentario adicional sobre la gestión actual de proyectos en la empresa?

Las respuestas indican una alta disposición a participar activamente en la construcción de procesos si se implementa una PMO:

- “Sí, me interesa que mejoremos cómo trabajamos entre áreas.”
- “Claro, si se toman en cuenta nuestras opiniones.”
- “Estoy dispuesto, pero tiene que haber claridad y liderazgo.”
- “Sí, con gusto aportaría desde la experiencia de mi área.”
- “Solo si es una construcción colectiva y no impuesta.”

Esta pregunta arroja un hallazgo clave para la estrategia de implementación: los líderes de área no solo están dispuestos a aceptar una PMO, sino también a co-construirla, lo cual representa una oportunidad valiosísima desde el punto de vista del cambio organizacional.

En términos de gestión del cambio y madurez organizacional (PMBOK® y modelos como OPM3), el involucramiento temprano y activo de stakeholders críticos —como los gerentes funcionales— es uno de los factores de éxito más determinantes para la adopción de estructuras nuevas como una PMO. Este compromiso temprano permite:

- Reforzar la legitimidad interna de la PMO.
- Adaptar los procesos a las realidades operativas.
- Disminuir resistencias y aumentar el sentido de pertenencia.
- Garantizar que la estructura formalizada tenga aplicabilidad práctica.

La condición implícita que señalan los encuestados es clara: participarán si el proceso es participativo, transparente y respetuoso del conocimiento operativo. Este enfoque es coherente con el contexto hondureño, donde muchas empresas enfrentan resistencia cuando intentan “importar”

estructuras sin construirlas colectivamente desde la base operativa.

Además, en organizaciones inmobiliarias, donde el conocimiento técnico y normativo está muy distribuido entre distintas áreas (ingeniería, legal, finanzas, comercial), una PMO impuesta desde arriba sin co-creación puede fracasar por desconexión funcional.

Implicaciones estratégicas para la PMO:

- Es necesario diseñar la PMO como un proyecto participativo, en el que los líderes de área tengan voz desde el inicio.
- Se debe establecer un comité temporal de construcción de procesos, con representación diversa y espacios de retroalimentación.
- La PMO debe iniciar con procesos pilotos, co-creados, que puedan servir como modelo replicable.

Existe un capital organizacional dispuesto a colaborar con la construcción de una PMO, siempre que se garantice un enfoque participativo y contextualizado. Esta apertura es un activo estratégico para lograr una implementación exitosa, ya que permite construir desde el conocimiento operativo real, con el respaldo de quienes lideran los procesos clave de la empresa.

- Análisis general de los comentarios adicionales de los gerentes/jefes de áreas de PDI:

Este conjunto de respuestas confirma de manera transversal los hallazgos identificados en las preguntas anteriores: los gerentes reconocen que la gestión de proyectos en PDI carece de estructura formal, mecanismos de seguimiento claros y coordinación transversal efectiva. Sin embargo, también expresan una actitud propositiva, mostrando interés por mejorar y por contar con herramientas que profesionalicen la forma en que se ejecutan los proyectos.

Desde una perspectiva de gobernanza organizacional, estas observaciones reflejan un contexto de madurez en transición: hay conciencia del problema, pero aún no se ha consolidado una arquitectura de procesos que transforme esa conciencia en acción sostenida. El PMBOK® y modelos como el Organizational Project Management Maturity Model (OPM3) ofrecen rutas claras para ese tránsito, empezando por diagnósticos, estándares mínimos, procesos base y formación de capital humano.

Además, los comentarios sugieren una necesidad urgente de liderazgo estructurado en la

gestión de proyectos, lo que puede interpretarse como una ventana de oportunidad para la PMO: no solo como ente técnico, sino también como referente de cultura organizacional, promotor de buenas prácticas y garante de la integración entre áreas.

En el entorno inmobiliario regional, esto es crucial. El crecimiento de proyectos, la presión por cumplir con normas regulatorias y los desafíos logísticos hacen inviable seguir operando con estructuras artesanales o meramente funcionales. Es necesario profesionalizar la gestión de proyectos para garantizar sostenibilidad y competitividad.

Implicaciones estratégicas:

- La PMO debe nacer como respuesta institucional a una necesidad reconocida por los líderes operativos.
- No basta con una implementación técnica: se requiere un proyecto de transformación cultural que promueva estructura, liderazgo, y seguimiento.
- Es recomendable incorporar estos comentarios en un informe de hallazgos narrativos, como evidencia del respaldo al proceso de cambio.

Los comentarios finales refuerzan el diagnóstico general: existe conciencia clara de las limitaciones actuales en la gestión de proyectos y una voluntad manifiesta de cambio. La implementación de una PMO puede capitalizar este momento organizacional, no solo para formalizar procesos, sino para construir un sistema de gestión alineado con la estrategia, capaz de integrar equipos, mejorar resultados y profesionalizar la práctica de la dirección de proyectos en PDI.

## CONCLUSIONES GENERALES

- Existe una clara apertura organizacional para el cambio, con un respaldo casi unánime a la implementación de una PMO.
- La gestión de proyectos en PDI muestra signos de profesionalización incipiente, pero carece de estandarización, coordinación transversal y gobernanza formal.
- Las herramientas y prácticas actuales son funcionales, pero fragmentadas. Esto impide obtener una visión global del portafolio de proyectos y limita el aprendizaje organizacional.

- No hay un rol único y reconocido de gestión de proyectos, lo que dispersa la responsabilidad y dificulta el control estratégico.
- La documentación y el seguimiento, aunque presentes, son desiguales y dependientes de estilos individuales más que de un sistema común.

#### RECOMENDACIONES ESTRATÉGICAS

- Diseñar e implementar una PMO adaptable, que parta de procesos mínimos viables (PMV) y se expanda gradualmente.
- Definir un marco metodológico ligero pero estructurado, alineado con las buenas prácticas del PMBOK®, pero adaptado al contexto local.
- Incorporar herramientas digitales colaborativas, con foco en la automatización de reportes y visualización de datos (Power BI, Smartsheet, etc.).
- Desarrollar una política institucional de roles en proyectos, diferenciando claramente al Project Manager como figura transversal.
- Capacitar progresivamente a los equipos, conectando conceptos técnicos con ejemplos prácticos y beneficios inmediatos.
- Fomentar una cultura de documentación útil y seguimiento proactivo, respaldada por formatos simples, espacios digitales y KPIs clave.

**Tabla 8. Matriz de entrevista a Dueño/ patrocinador de área**

<b>Matriz de entrevista a Dueño/ patrocinador de PDI</b>	
<b>Criterio de Observación: implementación de una PMO en la empresa PDI</b>	<b>Entrevistado 1</b>
1. ¿Cómo evalúa la alineación de los proyectos actuales con los objetivos estratégicos de la organización?	Van en la dirección correcta
2. ¿Qué nivel de participación mantiene a lo largo del ciclo de vida de los proyectos?	Permanente
3. ¿Cómo percibe la efectividad en la planificación y ejecución de los proyectos actuales?	Está mejorando
4. ¿En qué medida los proyectos cumplen con los plazos, presupuestos y objetivos inicialmente definidos?	Están dentro de la tolerancia esperada
5. ¿Qué tan efectiva considera que es la coordinación entre las diferentes áreas involucradas en los proyectos de PDI?	Tienen buena comunicación y se complementan
6. ¿Existen estructuras claras de responsabilidad y autoridad en la gestión de proyectos entre áreas?	Si
7. ¿Considera que una PMO podría fortalecer la ejecución, el control y la alineación estratégica de los proyectos en la organización?	Definitivamente soy firme creyente
8. ¿Qué beneficios estratégicos esperaría obtener con la implementación de una PMO?	Una mejora en la ejecución de proyectos contribuyendo a disminuir la variabilidad de riesgos y resultados esperados
9. ¿Estaría dispuesto/a en apoyar institucionalmente la implementación de una PMO?	Si, me interesase conocer el alcance
10. ¿Desea compartir algún otro comentario o sugerencia para mejorar la gestión de proyectos en la organización?	Es importante que se dé a conocer y promover más las ventajas que ofrece la PMO

Fuente:(Elaboración propia, 2025).

Análisis Generales del Diagnóstico Organizacional para la Implementación de una PMO en PDI en la visión del patrocinador:

1. El conocimiento sobre la PMO es diverso, pero la percepción es positiva

EL patrocinador reconoce que una PMO podría mejorar la forma en que se gestionan los proyectos, especialmente en cuanto a planificación, control y toma de decisiones. Esta contradicción entre desconocimiento técnico y alto nivel de aceptación sugiere que los colaboradores intuyen la necesidad del cambio, aunque no dominen aún los marcos metodológicos.

Implicación clave: antes de formalizar procesos, será necesario diseñar una estrategia de alfabetización organizacional, con materiales didácticos, sesiones informativas y ejemplos

prácticos, que fortalezcan el entendimiento sobre la función y beneficios de una PMO.

2. La gestión actual de proyectos presenta síntomas estructurales de informalidad y falta de control, los datos revelan una realidad operativa caracterizada por:

- Frecuentes retrasos o desviaciones presupuestarias.
- Aplicación inconsistente o parcial de metodologías de gestión.
- Variabilidad en la calidad del seguimiento y documentación.
- Coordinación Inter proyecto calificada desde “aceptable” hasta “deficiente”.

Esto muestra una madurez organizacional media-baja en gestión de proyectos, en línea con patrones comunes en el sector inmobiliario de Centroamérica, donde muchas empresas adoptan prácticas adaptativas sin un marco estandarizado.

Implicación clave: la PMO deberá nacer como una estructura correctiva y habilitadora, enfocada en establecer procesos base, criterios homogéneos y estándares mínimos viables (por ejemplo: un ciclo de vida del proyecto común, plantillas de cronograma y actas de reunión).

3. Existe voluntad institucional para adoptar la PMO, pero se requiere gestión del cambio estructurada

Los resultados muestran una disposición favorable, tanto desde la base operativa como desde la alta dirección, para trabajar bajo procesos definidos por una PMO. Esta receptividad representa una ventana de oportunidad estratégica para impulsar la transformación organizacional. Sin embargo, el éxito dependerá de una gestión del cambio activa que:

- Disipe temores sobre burocracia excesiva.
- Garantice que la PMO no sea percibida como un ente fiscalizador, sino como un facilitador operativo y estratégico.
- Alinee expectativas con resultados tangibles desde las primeras etapas (quick wins).

Implicación clave: se recomienda un modelo de implementación progresivo, en el que la PMO inicie con funciones de soporte (documentación, coordinación, seguimiento) y luego transite hacia funciones de control y gobierno.

4. El liderazgo de proyectos es disperso y carece de estructuras claras de autoridad

Actualmente, los proyectos son liderados mayoritariamente por gerentes de área o coordinadores técnicos. En algunos casos, no hay una figura clara de responsable, lo que provoca ambigüedades en la toma de decisiones, en la rendición de cuentas y en la trazabilidad de entregables.

Implicación clave: la PMO debe contribuir a clarificar roles y responsabilidades, promoviendo la formalización del rol de “Project Manager” (independiente de la jerarquía funcional) y estableciendo mecanismos de rendición de cuentas y escalamiento de decisiones.

#### 5. La organización reconoce sus debilidades y verbaliza oportunidades de mejora

En los comentarios abiertos, emergen temas clave:

- Necesidad de mejorar la comunicación interáreas.
- Reconocimiento de la baja utilización de metodologías estructuradas ya disponibles.
- Deseo de explorar esquemas más ágiles y colaborativos.
- Interés en fortalecer planificación, control, cumplimiento y coordinación.

Esta autorreflexión es una señal de madurez cultural incipiente, donde la organización no solo acepta sus debilidades, sino que expresa voluntad de superarlas.

Implicación clave: se recomienda que la PMO adopte un enfoque de escucha activa e involucramiento, en lugar de imponer modelos cerrados. El diseño participativo de procesos aumentará la adherencia y reducirá la resistencia cultural.

#### 6. La implementación de una PMO es necesaria, viable y estratégicamente alineada

El diagnóstico general indica que la creación de una PMO no solo es pertinente, sino también viable y respaldada. Esta oficina permitirá:

- Estandarizar procesos y metodologías.
- Centralizar y profesionalizar la gestión del portafolio de proyectos.
- Proveer visibilidad transversal del avance, costos y riesgos.
- Apoyar a la alta dirección en la toma de decisiones estratégicas con base en datos confiables.

En el contexto del sector inmobiliario hondureño, donde la competencia crece, los márgenes se estrechan y los plazos de entrega son cada vez más críticos, contar con una estructura formal de gestión de proyectos representa una ventaja comparativa sustantiva.

### Recomendación Final

La implementación de una PMO en PDI debe enfocarse como una iniciativa organizacional de transformación paulatina, adaptable y centrada en el valor. La estrategia de despliegue debe considerar:

- Fase 1: Establecimiento mínimo viable (procesos, roles, herramientas).
- Fase 2: Consolidación y expansión funcional (seguimiento de portafolio, indicadores, control).
- Fase 3: Integración estratégica (alineación con objetivos corporativos, apoyo a la innovación).

Todo ello acompañado de una estrategia de comunicación, formación y acompañamiento al cambio, para asegurar que la PMO no solo sea implementada, sino adoptada, apropiada y defendida por sus propios usuarios.

## **CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **5.1 CONCLUSIONES**

1. A partir del análisis integral de los datos recolectados a través de encuestas y entrevistas, se concluye que la empresa Promotora de Desarrollos Inmobiliarios (PDI) presenta un contexto organizacional favorable para la implementación de una Oficina de Gestión de Proyectos (PMO). Si bien, existen áreas de mejora en la estandarización de procesos y coordinación entre áreas. También, se ha identificado una percepción positiva hacia la adopción de un modelo de gestión más formal y eficiente. Al implementar el enfoque mixto de esta investigación permitió reconocer tanto los elementos técnicos requeridos por el PMI®, como los factores culturales e institucionales que pueden facilitar o dificultar el cambio organizacional.

2. Mediante la investigación se identificó que en la empresa PDI los procesos actuales de gestión de proyectos se ejecutan de manera informal y heterogénea, sin apego a estándares reconocidos ni seguimiento de indicadores clave. La falta de documentación de procesos, cronogramas formales y metodologías estructuradas limita la eficiencia y la posibilidad de control. Frente a este escenario, los lineamientos propuestos por el Project Management Institute (PMI®) representan una oportunidad para institucionalizar la gestión de proyectos a través de procesos definidos y herramientas replicables. La incorporación de una PMO con enfoque de apoyo permitiría integrar gradualmente metodologías del PMBOK®, fortaleciendo la planificación, ejecución, monitoreo y cierre de proyectos.

3. Los hallazgos de la investigación muestran que la estructura organizativa de PDI presenta un enfoque funcional clásico, donde las decisiones sobre proyectos recaen principalmente en jefaturas departamentales, sin mecanismos coordinados de gestión transversal. Esta fragmentación ha derivado en debilidades en la supervisión, escasa integración entre áreas clave como ingeniería, finanzas y legal. Una PMO orientada al apoyo tiene el potencial de actuar como un articulador estratégico, sin imponer control jerárquico, ofreciendo soporte metodológico, coordinación operativa y visibilidad de avance de los proyectos ante la alta dirección, deberá reportar directamente a la Gerencia General o Dirección Ejecutiva para garantizar su legitimidad y autonomía en la coordinación. Su rol no debe ser jerárquico ni fiscalizador, sino facilitador, fungiendo como enlace entre departamentos.

4. Después del análisis de resultados realizado evidencia que PDI no cuenta actualmente con los recursos humanos especializados ni con las herramientas tecnológicas necesarias para implementar una PMO de manera inmediata. No obstante, se ha identificado personal interno con potencial de desarrollo y disposición para ser capacitado, así como una apertura general hacia la adopción de nuevas herramientas. La empresa dispone de una infraestructura tecnológica básica que puede ampliarse con inversiones moderadas. Se identificaron como prioritarios los siguientes recursos: personal capacitado en dirección de proyectos, herramientas tecnológicas para planificación y control (como MS Project o Trello), y espacios colaborativos físicos o virtuales que funcionen como núcleo operativo de la PMO. La integración progresiva de estos recursos permitirá impactar de forma significativa la eficiencia en la ejecución de proyectos, reduciendo tiempos de respuesta,

fortaleciendo la trazabilidad documental y promoviendo una cultura institucional basada en la gestión estructurada de proyectos.

5. Aunque los encuestados no tienen claridad sobre costos, se estima que la inversión inicial incluiría contratación de personal, adquisición de herramientas tecnológicas, y procesos de capacitación. El costo puede variar según el grado de madurez organizacional que se quiera alcanzar en el corto plazo. El análisis financiero de una implementación inicial de PMO en PDI sugiere que el costo puede mantenerse en niveles accesibles si se opta por un enfoque incremental y realista. Se identificaron como principales componentes de costo: capacitación de personal, adquisición de software, contratación de asesoría especializada en la etapa de diseño, y adecuación mínima de infraestructura. En el contexto de empresas inmobiliarias hondureñas, donde los presupuestos operativos son limitados, una estrategia de bajo costo con alto impacto, basada en resultados medibles y visibles, resulta esencial para generar credibilidad y continuidad del proyecto.

6. Los hallazgos respaldan una propuesta estructurada en fases: diagnóstico, diseño de la PMO, implementación piloto, monitoreo, y escalamiento. Esta secuencia garantiza la adaptación progresiva y permite capturar “quick wins” que generen valor visible desde etapas tempranas. La propuesta de implementación de una Oficina de Administración de Proyectos (PMO) en la empresa de Desarrollo Inmobiliarios (PDI) requiere ser estructurada sobre principios de progresividad, realismo organizacional y alineación estratégica. El diseño debe reflejar una comprensión integral del entorno operativo de la empresa, las capacidades actuales y las resistencias naturales al cambio. La evidencia recopilada sugiere que una PMO de tipo 'apoyo' es la forma más adecuada para iniciar, dada la madurez organizacional y la disposición positiva detectada en colaboradores y directivos. Además, debe garantizarse la alineación entre la PMO y los objetivos corporativos de PDI, en particular, la eficiencia operativa, cumplimiento de plazos y mejora en la rentabilidad de los proyectos inmobiliarios.

## **5.2 RECOMENDACIONES**

1. Se recomienda diseñar e implementar un plan de gestión del cambio organizacional que incluya sensibilización progresiva sobre el rol y valor de una PMO, formación en metodologías de gestión de proyectos, y una estrategia de comunicación clara y bidireccional. Además, debe construirse una matriz de riesgos internos asociados a la implementación, con planes de contingencia y mitigación priorizados. Este enfoque permitirá convertir los riesgos detectados en oportunidades de mejora institucional a través del liderazgo del cambio.

2. Se recomienda que la PMO diseñe e implemente procesos basados en los grupos de procesos del PMBOK® (inicio, planificación, ejecución, monitoreo y cierre), priorizando aquellas áreas con mayor incidencia en los problemas actuales: alcance, cronograma, costos y gestión de interesados. Es fundamental que estos procesos estén acompañados de plantillas estandarizadas, indicadores clave de desempeño (KPIs) y herramientas digitales que faciliten su aplicación transversal. Además, se sugiere implementar un plan de capacitación interna y mentoría para asegurar la comprensión y apropiación de esta metodología propuesta.

3. Se recomienda modificar gradualmente la estructura organizacional para habilitar una PMO como una unidad funcional transversal, dependiente de la gerencia general, pero con una orientación consultiva. Esta PMO debe contar con un equipo reducido pero competente, con atribuciones claras en cuanto a acompañamiento, documentación, seguimiento y reporte. Es fundamental evitar choques jerárquicos con otras áreas, priorizando la creación de una cultura de colaboración. También se sugiere definir roles y responsabilidades interdepartamentales mediante matrices RACI, garantizando que todos los actores conozcan su grado de involucramiento en cada etapa del ciclo de vida del proyecto.

El equipo de la PMO podría estar conformado por un Coordinador de Proyectos, un Especialista en Planificación y Control, y un Analista de Portafolio, quienes trabajarán en conjunto con los responsables funcionales de cada departamento según los proyectos activos. Este modelo busca balancear autoridad funcional con gestión de proyectos orientada a resultados, integrando procesos, estandarización y monitoreo sin interferir en la operación diaria de cada área. La clave del éxito radica en definir claramente las

responsabilidades compartidas, establecer canales de comunicación formales y generar confianza entre los actores.

4. Asignar presupuesto específico para tecnología y formación, priorizando herramientas colaborativas y plataformas de gestión como MS Project, Jira o Monday.com. Se recomienda planificar una estrategia escalonada para la adquisición de recursos necesarios, iniciando con una fase de capacitación del personal clave en fundamentos de gestión de proyectos según el PMI® y herramientas digitales. Entre las herramientas tecnológicas recomendadas se encuentran: Microsoft Project (costo aproximado de licencia anual en Honduras, Trello Business Class y software de colaboración como Microsoft Teams (incluido en paquetes de Office 365 empresariales con un costo por usuario al año). Estas plataformas permitirán planificar, monitorear, y compartir avances entre los distintos equipos.

En cuanto a los recursos físicos, es clave contar con una sala de coordinación de proyectos equipada con pantalla interactiva, pizarra digital, mobiliario ergonómico y conectividad estable. El costo estimado de adecuación física que dependerá del espacio actual disponible en la empresa para el área de proyectos. Asimismo, debe realizarse una evaluación tecnológica para definir los requerimientos mínimos para operar la PMO, considerando la adquisición de licencias de software y soporte técnico. Se sugiere establecer alianzas con instituciones académicas o proveedores de formación para reducir costos y garantizar sostenibilidad del aprendizaje. Finalmente, es esencial asignar un espacio físico o virtual definido para las operaciones de la PMO, que consolide su presencia institucional desde el inicio del proceso.

5. Se recomienda elaborar un presupuesto detallado de implementación de la PMO que contemple escenarios por fases: diagnóstico, piloto, escalamiento y consolidación. Este presupuesto debe incorporar una matriz de costos comparativa entre herramientas tecnológicas disponibles, servicios de formación y consultorías. Además, se sugiere explorar mecanismos de financiamiento alternativos, como convenios institucionales, donaciones, o el uso de recursos compartidos con otros departamentos. La claridad en la inversión y su retorno esperado será clave para asegurar el respaldo sostenido de la alta dirección.

6. Se recomienda estructurar la propuesta de implementación de la PMO bajo un enfoque modular que permita iniciar con funciones básicas (documentación, soporte técnico, monitoreo) y escalar gradualmente hacia funciones más estratégicas (gestión de portafolios, optimización de recursos, alineación estratégica). Este diseño debe incorporar un cronograma por fases, indicadores de éxito, responsables asignados y mecanismos de retroalimentación permanente. Es esencial que la PMO tenga una identidad organizacional clara y sea percibida como un facilitador, no como un ente controlador. La construcción de legitimidad interna será la base para su sostenibilidad en el mediano y largo plazo.

## **CAPÍTULO VI. APLICABILIDAD**

### **6.1 NOMBRE DE LA PROPUESTA**

Propuesta de Diseño para la implementación de la oficina de Gestión de Proyectos (PMO) en la empresa Promotora de Desarrollo Inmobiliario (PMI).

### **6.2 JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA**

La creciente complejidad y competitividad del sector inmobiliario exige a la empresa Promotora de Inmobiliarios contar con una gestión de proyectos eficiente y alineada con los objetivos estratégicos de la organización. Actualmente, la empresa enfrenta desafíos relacionados con la falta de estandarización en los procesos, deficiencias en el seguimiento y control de los proyectos, así como una su óptima utilización de recursos, lo que puede derivar en retrasos, sobrecostos y baja calidad en los entregables.

En la actualidad, la organización enfrenta desafíos como la falta de estandarización en procesos, coordinación interdepartamental limitada y deficiencias en el seguimiento de los avances. Estas situaciones han derivado sobrecostos, retrasos y una disminución en la eficiencia operativa: por esa razón implementar una Oficina de Gestión de Proyectos (PMO) permitirá sistematizar y estandarizar las prácticas de dirección de proyectos, facilitando un control riguroso del avance, sino que también contribuirá a optimizar el uso de los recursos disponibles, evitando desperdicios y mejorando la productividad.

Además, esta PMO servirá como un centro de apoyo y capacitación para los equipos de proyecto, fortaleciendo sus capacidades y promoviendo una cultura organizacional orientada a la

mejora continua. La documentación centralizada de lecciones aprendidas y mejores prácticas generará un valor agregado que beneficiará a futuros proyectos.

En resumen, la creación de la PMO es una respuesta estratégica para superar las limitaciones actuales y posicionar a la empresa como un referente en gestión de proyectos inmobiliarios, asegurando así el cumplimiento de sus metas y la satisfacción de sus clientes, permitiendo construir una cultura de gestión de proyectos orientada a resultados.

### **6.3 ALCANCE DE LA PROPUESTA**

La presente propuesta tiene como alcance el diseño de propuesta para la implementación de una Oficina de Gestión de Proyectos (PMO) en la empresa Promotora de Desarrollos Inmobiliarios. Se incluye la estructuración del marco de procesos según las 10 áreas de conocimiento y 47 procesos del PMBOK®, la definición de funciones de la PMO, su relación con las unidades organizativas, así como herramientas digitales de control y planificación, con el propósito de estandarizar procesos, mejorar el control y seguimiento de los proyectos, y optimizar el uso de los recursos.

A continuación, se presentan los objetivos que se quieren alcanzar con esta propuesta:

#### **▪ OBJETIVO GENERAL**

Diseñar una propuesta para la implementación de una Oficina de Gestión de Proyectos (PMO) en la empresa Promotora de desarrollos Inmobiliarios (PDI).

#### **▪ OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Diagnosticar el estado actual de la gestión de proyectos en la empresa promotora de desarrollo inmobiliario, identificando fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora en los procesos, metodologías y estructuras organizativas existentes.
- Definir el tipo de PMO más adecuado para la empresa, en función de sus características organizacionales, nivel de madurez en gestión de proyectos y objetivos estratégicos.
- Diseñar la estructura organizativa y funcional de la PMO, estableciendo los roles, responsabilidades, procesos clave y líneas de reporte necesarias para su funcionamiento eficiente.

- Proponer metodologías, herramientas y estándares que permitan la estandarización, monitoreo y control de los proyectos inmobiliarios dentro del portafolio de la empresa.
- Elaborar un plan de implementación gradual de la PMO que incluya cronograma, recursos requeridos, fases de ejecución y mecanismos de seguimiento.

## **6.4 DESCRIPCIÓN Y DESARROLLO**

### **6.4.1 DESCRIPCIÓN**

Se desarrollarán las distintas fases propuestas para la implementación de una Oficina de Gestión de Proyectos (PMO) de tipo “soporte” en la empresa Promotora de Inmobiliarios (PDI), abordando tanto los elementos estructurales y organizacionales como los procesos metodológicos necesarios para su integración efectiva dentro del entorno operativo de la empresa. Este proceso incluye el diseño e institucionalización de prácticas estandarizadas de gestión de proyectos, la definición de roles y funciones clave dentro de la PMO, así como la adopción progresiva de herramientas tecnológicas que respalden la planificación, el control y el seguimiento de los proyectos en curso.

### **6.4.2 DESARROLLO**

Se realiza la aplicación sistemática de las áreas de conocimiento definidas por el Project Management Institute en la guía del PMBOK® —incluyendo la gestión del alcance, cronograma, costos, calidad, recursos, comunicaciones, riesgos, adquisiciones e interesados— será esencial para convertir esta propuesta en una solución integral, viable y de alto impacto para la organización. Esta integración permitirá transformar los hallazgos de la investigación en una estructura operativa concreta, capaz de generar valor, fomentar la eficiencia y garantizar el alineamiento estratégico del portafolio de proyectos de PDI.

### 6.4.2.1 ACTA DE CONSTITUCIÓN DE PROYECTO

**Tabla 9. Acta de constitución del proyecto**

Nombre del Proyecto	Diseño de propuesta para la implementación de una Oficina de Gestión de Proyectos (PMO) en la empresa Promotora de Inmobiliarios (PDI).
Propósito del Proyecto	Diseñar la propuesta para la implementación de una PMO de tipo supportive para estandarizar la gestión de proyectos, mejorar la coordinación, optimizar recursos y mejorar la eficacia en los objetivos estratégicos.
Justificación	PDI enfrenta debilidades en la gestión de proyectos por su estructura funcional. La PMO permitirá soporte metodológico, centralización de información y control de estándares.
Objetivo General	Diseño de propuesta para la implementación de una Oficina de Gestión de Proyectos (PMO) en la empresa Promotora de Inmobiliarios (PDI).
Objetivos Específicos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diagnosticar el estado actual de la gestión de proyectos en la empresa promotora de desarrollo inmobiliario, identificando fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora en los procesos, metodologías y estructuras organizativas existentes.</li> <li>• Definir el tipo de PMO más adecuado para la empresa, en función de sus características organizacionales, nivel de madurez en gestión de proyectos y objetivos estratégicos.</li> <li>• Diseñar la estructura organizativa y funcional de la PMO, estableciendo los roles, responsabilidades, procesos clave y líneas de reporte necesarias para su funcionamiento eficiente.</li> <li>• Proponer metodologías, herramientas y estándares que permitan la estandarización, monitoreo y control de los proyectos inmobiliarios dentro del portafolio de la empresa.</li> <li>• Elaborar un plan de implementación gradual de la PMO que incluya cronograma, recursos requeridos, fases de ejecución y mecanismos de seguimiento.</li> </ul>
Requisitos del Proyecto	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participación de áreas clave</li> <li>• Equipo técnico</li> <li>• Capacitación</li> <li>• Adquisición de software de gestión de proyectos.</li> </ul>

Fuente:(Elaboración propia, 2025).

**Continuación Tabla 9. Acta de constitución del proyecto**

<p>Alcance del Proyecto</p>	<p>La presente propuesta tiene como alcance el diseño de la propuesta para la implementación de una Oficina de Gestión de Proyectos (PMO) en la empresa Promotora de desarrollos Inmobiliarios (PDI), Se incluye la estructuración del marco de procesos según las 10 áreas de conocimiento y 47 procesos del PMBOK®, la definición de funciones de la PMO, su relación con las unidades organizativas, así como herramientas digitales de control y planificación, con el propósito de estandarizar procesos, mejorar el control y seguimiento de los proyectos y optimizar el uso de los recursos.</p>
<p>Cronograma Tentativo</p>	<p>12 meses:            1. Diagnostico Organizacional            2. Diseño de la propuesta de PMO            3. Diseño de Gobernanza            4. Plan de gestión del cambio            5. Documento final de propuesta            6. Planificación base para la implementación</p>
<p>Resultados Esperados</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diagnóstico de la situación actual de la empresa en administración de proyectos.</li> <li>• Descripción de las funciones que realizará la oficina de administración de proyectos.</li> <li>• Plan de implementación de la oficina de administración de proyectos.</li> <li>• Cronograma y estructura de desglose de trabajo de las actividades requeridas para la implementación de la oficina de administración de proyectos.</li> </ul>

Fuente:(Elaboración propia, 2025).

## Continuación Tabla 9. Acta de constitución del proyecto

<p>Requerimientos iniciales</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Requerimientos Funcionales:</li> <li>• Gestión de Proyectos: Crear, planificar y dar seguimiento a múltiples proyectos desde una oficina centralizada.</li> <li>• Cronogramas (Diagramas de Gantt): Visualización del progreso del proyecto y la interdependencia de las tareas.</li> <li>• Gestión de Recursos: Asignación y control de los recursos humanos y materiales.</li> <li>• Comunicación: Herramientas integradas para la comunicación entre los miembros del equipo (comentarios, chats, foros).</li> <li>• Gestión de Documentos: Almacenamiento y control de versiones de documentos relacionados con el proyecto.</li> <li>• Informes y Paneles de Control (Dashboards): Generación de reportes y visualizaciones en tiempo real del estado, rendimiento y progreso de los proyectos.</li> <li>• Gestión de Presupuesto y Costos: Seguimiento de gastos y comparativa con el presupuesto planificado.</li> <li>• Gestión de Riesgos: Identificación, análisis y monitoreo de riesgos potenciales del proyecto.</li> </ul>
<p>Suposiciones y restricciones del proyecto</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Suposiciones:</li> <li>• Compromiso institucional: Se contará con el respaldo de la alta dirección de PDI para facilitar la implementación de la PMO.</li> <li>• Disposición del talento humano: El personal de PDI demostrará apertura y disposición para adoptar el nuevo sistema, así como para participar en los procesos de capacitación requeridos para garantizar una transición efectiva.</li> <li>• Asignación de recursos: La alta gerencia de la empresa PDI proveerá los recursos financieros, humanos y tecnológicos necesarios para asegurar la adquisición, implementación, capacitación inicial y fortalecimiento para la implementación de la PMO en PDI.</li> <li>• Acceso a la información crítica: La información institucional relevante para la configuración inicial de la PMO estará disponible, validada y accesible para la nueva estructura que se creará para la PMO.</li> <li>• Restricciones del Proyecto</li> <li>• Presupuesto delimitado: La ejecución del proyecto estará condicionada a un presupuesto previamente establecido, cualquier desviación deberá ser justificada y aprobada por la alta dirección.</li> <li>• Limitaciones de tiempo: El cronograma de implementación representará una restricción crítica, ya que deberá ser diseñado para minimizar el impacto en las operaciones normales de la empresa. Las actividades clave deberán coordinarse cuidadosamente para evitar interrupciones significativas.</li> <li>• Disponibilidad de recursos humanos: El proyecto dependerá de la disponibilidad efectiva de personal clave de PDI, tanto para las actividades de capacitación como para la colaboración técnica y funcional durante el proceso de implementación.</li> <li>• Capacidades técnicas existentes: Las características y limitaciones de la infraestructura tecnológica actual podrían representar una barrera para ciertas funcionalidades de la nueva PMO, requiriendo posibles ajustes o inversiones complementarias.</li> </ul>

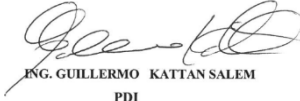
Fuente:(Elaboración propia, 2025).

**Continuación Tabla 9. Acta de constitución del proyecto**

Riesgos Generales del proyecto	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Resistencia al cambio.</li> <li>• Subestimación de recursos.</li> <li>• Baja participación de áreas clave, y falta de cultura en gestión.</li> <li>• Problemas de integración: Dificultades para integrar la nueva PMO en los departamentos claves de PDI.</li> <li>• Falta de capacitación adecuada: baja adquisición de las habilidades necesarias en el personal de PDI para una buena implementación de la PMO.</li> </ul>
Cronograma de Hitos del proyecto	
Fecha programada	Hito
08/08/2025	Aprobación del Acta de Constitución
01/09/2025	Finalización del diagnóstico Organizacional
01/12/2025	Propuesta de la PMO para PDI
05/01/2026	Diseño del modelo de gestión y gobernanza de la PMO
02/02/2026	Plan de Gestión del cambio
6/04/2026	Aprobación de Propuesta final de PMO para PDI
03/08/2026	Aprobación de Plan base de implementación de la PMO en PDI
Recurso Financiero	
Concepto	Monto
Fondos propios	100%
Presupuesto Estimado	L 4,500,000 para consultores, licencias de software, capacitaciones espacio físico y herramientas.
Interesados clave	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Propietario de la empresa Promotora de Desarrollos Inmobiliarios (PDI)</li> <li>• Directores / gerentes de área claves de la empresa PDI</li> <li>• Líderes de proyectos</li> <li>• Empleados / Colaboradores de PDI</li> </ul>
Criterios de Cumplimiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprobación formal de la propuesta de del tipo de PMO a implementarse en la empresa PDI: Esta aprobación debe incluir la aceptación expresa de la propuesta técnica de la PMO seleccionada para PDI, incluyendo estructuras organizacionales, cronograma, plan de comunicación recursos y responsables.</li> <li>• Aprobación de Plan base de implementación de la PMO en PDI: Este debe incluir el plan de acción detallado por cada área, para la futura implementación de la PMO en la empresa PDI.</li> </ul>
Entregables	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acta de Constitución aprobada</li> <li>• Informe del diagnóstico Organizacional</li> <li>• Propuesta final de PMO para PDI aprobada</li> <li>• Diseño del modelo de gestión y gobernanza de la PMO</li> <li>• Plan de Gestión del cambio aprobado</li> <li>• Plan base de implementación de la PMO en PDI aprobado</li> </ul>
Exclusiones	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No incluye la implementación de la PMO</li> <li>• No se contempla el análisis de ningún proyecto en específico con prueba piloto</li> <li>• No se Incluye la modificación de procesos internos no relacionados a la gestión de proyectos en el área de proyectos inmobiliarios</li> <li>• Formaciones técnicas avanzadas.</li> </ul>

Fuente:(Elaboración propia, 2025).

## Continuación Tabla 9. Acta de constitución del proyecto

Designación del director de proyecto: escribir el nombre del director de proyecto (Project Manager) asignado, su responsabilidad y su nivel de autoridad.		
Nombre	Sury Leticia Rodríguez	Director de proyecto
Reporta a	Guillermo Kattan	Dueño
Patrocinador que autoriza el proyecto: mencionar al patrocinador del proyecto, así como la entidad a la que pertenece, el cargo que ocupa y la fecha de elaboración del acta de constitución del proyecto.		
Nombre	Empresa	Fecha
Guillermo Alfonso Kattan Salem	Promotora de Desarrollos Inmobiliarios (PDI)	2025
Autorización de Acta de Constitución del Proyecto	 ING. GUILLERMO KATTAN SALEM PDI	

Fuente:(Elaboración propia, 2025).

Ante los desafíos de coordinación, sobrecostos y retrasos identificados en la gestión actual de proyectos, se plantea la necesidad de una unidad especializada que actúe como eje articulador entre las diferentes áreas funcionales.

Por ese motivo se realizará una propuesta para la implementación de la oficina de administración de proyectos (PMO) en la empresa Promotora de desarrollos inmobiliarios (PDI), que se diseñará en fases para su implementación desde el inicio, diseño, planificación y control, siendo consecuentes con la madurez empresarial de la empresa PDI.

### 6.4.2.2 DEFINIR EL ALCANCE

La presente propuesta se desarrolla a partir del diagnóstico organizacional y de los hallazgos obtenidos durante la investigación, que identifican la necesidad de fortalecer los procesos de planificación, control, seguimiento y cierre de proyectos.

Se parte del principio de que una PMO, según las directrices del Project Management Institute (PMI®), no solo funciona como ente operativo, sino también como componente estratégico para la ejecución eficiente de proyectos alineados con la visión y objetivos institucionales.

Así mismo la propuesta considera tanto las condiciones internas en la empresa Promotora de Desarrollos Inmobiliarios (PDI) como el contexto del sector inmobiliario hondureño, caracterizado por la presión constante de cumplir con entregas a tiempo, el aumento de la competitividad y la creciente necesidad de profesionalización de la gestión organizacional.

### 6.4.2.3 ESTRUCTURA DE DESGLOSE DE TRABAJO (EDT)



**Figura 25. Estructura de la EDT**

Fuente: (Elaboración propia, 2025)

#### 6.4.2.4 DICCIONARIO DE LA EDT

La Estructura de Desglose del Trabajo (EDT) constituye una herramienta fundamental en la gestión de proyectos, ya que permite descomponer de forma jerárquica y ordenada el alcance total del proyecto en componentes manejables y controlables. Para ello, la EDT se convierte en una guía estructurada que permite planificar, asignar recursos, programar tareas y establecer controles de seguimiento sobre las distintas fases del proyecto.

Esta EDT ha sido diseñada considerando las mejores prácticas del **PMBOK® Guide** del Project Management Institute (PMI), alineando los paquetes de trabajo con los 47 procesos y las 10 áreas de conocimiento, asegurando una gestión integral.

**Tabla 10. Diccionario de la EDT**

<b>CODÍGO</b>	<b>ENTREGABLE</b>	<b>PAQUETE DE TRABAJO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
<b>1</b>	<b>Diagnostico organizacional</b>	1.1 Revisión de la estrategia organizacional de PDI	Analiza la visión, misión, objetivos estratégicos y prioridades institucionales de PDI para alinear la futura PMO con la dirección estratégica.
		1.2 Evaluación del portafolio actual de proyectos	Identificación y análisis de los proyectos actuales y pasados para comprender su naturaleza, desempeño e interdependencias.
		1.3 Análisis de madurez en gestión de proyectos (evaluación inicial)	Medición del nivel de formalización y eficacia de la gestión de proyectos existente mediante modelos de madurez.
		1.4 Identificación de brechas y necesidades en la gestión actual	Determinación del modelo de PMO más apropiado (de soporte, control o directiva) según el contexto organizacional.
		1.5 Identificación de los recursos actuales( humanos, tecnológicos, financieros)	Identificación de puestos, tipo de organigrama, personas que ejercen esos cargos y sus capacidades técnicas, funcionales y todo lo requerido para decidir si es el personal correcto en cada área dentro de PDI.

**Fuente:**(Elaboración propia, 2025).

**Continuación Tabla 10. Diccionario de la EDT**

<b>CODÍGO</b>	<b>ENTREGABLE</b>	<b>PAQUETE DE TRABAJO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
<b>2</b>	<b>Diseño de la propuesta de PMO</b>	2.1 Establecimiento de funciones y responsabilidades de la PMO	Determinación del modelo de PMO más apropiado (de soporte, control o directiva) según el contexto organizacional.
		2.2 Establecimiento de funciones y responsabilidades de la PMO	Definición del alcance funcional de la PMO, incluyendo soporte técnico, monitoreo, estandarización y formación.
		2.3 Propuesta de estructura organizacional de la PMO	Diseño jerárquico de la PMO, esquema de reportes y relaciones con otras áreas.
		2.4 Definición de los procesos clave de la PMO	Especificación de los procesos operativos y metodológicos de la PMO.
		2.5 Selección de herramientas tecnológicas a considerar	Evaluación de plataformas y herramientas para la planificación, monitoreo y colaboración.
		2.6 Estimación preliminar de recursos necesarios	Proyección de personal, presupuesto y tecnología requeridos para la implementación.
		2.7 Selección del modelo de madurez más idóneo para PDI	Revisión del modelo de madurez que mas se apegue a la gestión de proyectos de PDI tomando la base y mejorando el entorno con la PMO de apoyo
<b>3</b>	<b>Diseño del modelo de gobernanza</b>	3.1 Políticas de gestión de proyectos	Establecimiento de normativas internas para regular los procesos de gestión de proyectos.
		3.2 Reglas para priorización y selección de proyectos	Definición de criterios para seleccionar y autorizar proyectos dentro del portafolio institucional.
		3.3 Roles y autoridad de la PMO en los proyectos	Determinación de la autoridad de la PMO en las decisiones del ciclo de vida del proyecto.
		3.4 Indicadores de desempeño para evaluar la PMO	Definición de KPIs para medir la eficacia y valor agregado de la PMO.
		3.5 Cambios legales aplicables debido a la PMO	Identificación de las modificaciones en apartados legales, dentro de la gestión de proyectos de PDI por la implementación de la PMO.

**Fuente:**(Elaboración propia, 2025).

**Continuación Tabla 10. Diccionario de la EDT**

<b>CODÍGO</b>	<b>ENTREGABLE</b>	<b>PAQUETE DE TRABAJO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
4	<b>Plan de gestión del cambio</b>	4.1 Identificación de impactos organizacionales	Análisis del efecto de la PMO en la cultura, estructuras y relaciones laborales.
		4.2 Identificación de puntos claves de resistencia al cambio ante la implementación de la PMO	Identificación de personas, departamentos, gerencias y cualquier restricción al cambio dentro de la organización PDI
		4.3 Estrategia de comunicación para stakeholders	Diseño de un plan para informar y comprometer a los interesados.
		4.4 Plan de capacitación para el personal clave	Desarrollo de programas formativos para actores estratégicos de la organización.
		4.5 Acciones para mitigar la resistencia al cambio	Medidas para gestionar la resistencia organizacional durante la transición.
5	<b>Documento final de propuesta</b>	5.1 Compilación de entregables parciales	Integración de los productos generados en fases anteriores en un documento final.
		5.2 Revisión con stakeholders clave	Presentación del documento a interesados para retroalimentación y validación.
		5.3 Ajustes y validación final de la propuesta	Revisión técnica y ajuste del contenido según las observaciones recibidas.
		5.4 Presentación ejecutiva ante la alta dirección	Entrega formal de la propuesta para su aprobación y futura ejecución.
		5.5 Revisión de evidencia documental y formatos de validación de la PMO	Entrega formal de la propuesta para su aprobación y futura implementación de todo formato a usar en la PMO.
6	<b>Plan de gestión del cambio</b>	6.1 Identificación de impactos organizacionales	Análisis del efecto de la PMO en la cultura, estructuras y relaciones laborales.
		6.2 Estimación de costos y presupuesto referencial	Proyección financiera para la ejecución de la propuesta.
		6.3 Recomendaciones para el inicio de la implementación	Sugerencias para una ejecución ordenada y eficiente del modelo propuesto.
		6.4 Identificación de riesgos clave en la futura implementación	Anticipación de factores de riesgo y definición de medidas de mitigación.

**Fuente:**(Elaboración propia, 2025).

**Tabla 11. Actividades y entregables relacionados al Diccionario de la EDT**

<b>CÓDIGO</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>ENTREGABLES</b>
1.0	Implementación de la PMO	Proyecto completo para diseñar, validar e implementar una PMO de tipo soporte en PDI	Plan de proyecto, informes, PMO operativa
1.1	Inicio del Proyecto	Actividades iniciales para formalizar y planificar el proyecto	Acta de constitución, nombramiento del equipo, cronograma general
1.1.1	Reunión de lanzamiento	Reunión con stakeholders clave para presentar el proyecto	Minutas de reunión, lista de participantes, presentación
1.1.2	Identificación de interesados	Mapeo de stakeholders internos y externos	Registro de interesados, matriz de análisis
1.1.3	Definición de objetivos y alcance	Establecimiento formal del alcance y objetivos específicos	Documento de alcance aprobado
1.2	Planificación del Proyecto	Etapa de definición de estrategias y documentos base	Plan de gestión del proyecto, plan de comunicaciones, plan de riesgos
1.2.1	Plan de gestión del proyecto	Documento guía con fases, recursos, tiempos y calidad	Plan de gestión completo y aprobado
1.2.2	Plan de comunicaciones	Estrategia de comunicación interna y externa	Matriz RACI, cronograma de comunicaciones
1.2.3	Plan de gestión de riesgos	Identificación y priorización de riesgos del proyecto	Registro de riesgos con planes de respuesta
1.3	Diagnóstico organizacional	Análisis de la situación actual de PDI respecto a la gestión de proyectos	Informe de diagnóstico
1.3.1	Recopilación de información	Aplicación de encuestas, entrevistas y revisión documental	Encuestas, entrevistas grabadas, documentos analizados
1.3.2	Análisis de madurez	Evaluación del nivel de madurez organizacional en gestión de proyectos	Informe de análisis con recomendaciones

**Fuente:**(Elaboración propia, 2025).

**Continuación de Tabla 11. Actividades y entregables relacionados al Diccionario de la EDT**

<b>CÓDIGO</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>ENTREGABLES</b>
1.4	Diseño de la PMO	Desarrollo del modelo de PMO más adecuado para la empresa	Propuesta de estructura y funciones de la PMO
1.4.1	Selección del tipo de PMO	Análisis de alternativas (controladora, directiva, soporte)	Documento de decisión justificada
1.4.2	Definición de roles y funciones	Definición de perfil de la PMO, estructura y responsables	Manual de funciones y organigrama
1.4.3	Desarrollo de herramientas	Diseño de plantillas y métodos de trabajo estandarizados	Kit de herramientas PMO (plantillas, reportes, etc.)
1.5	Validación y aprobación	Revisión y aprobación por parte de la alta gerencia	Acta de aprobación, versión final del diseño
1.5.1	Taller de validación	Taller con usuarios clave para recibir retroalimentación	Acta del taller, matriz de comentarios
1.6	Implementación piloto	Ejecución parcial de la PMO para probar su funcionamiento	Informe de implementación piloto, ajustes sugeridos
1.6.1	Selección de proyectos piloto	Identificación de proyectos para testear la PMO	Lista de proyectos seleccionados
1.6.2	Seguimiento y monitoreo	Evaluación del desempeño de la PMO piloto	Reportes de seguimiento
1.7	Cierre del proyecto	Actividades de cierre formal y lecciones aprendidas	Informe final, lecciones aprendidas, recomendaciones

**Fuente:**(Elaboración propia, 2025).

#### **6.4.2.5 PLAN DE GESTIÓN DE LOS REQUISITOS**

El Plan de Gestión de Requisitos tiene como objetivo asegurar que todas las necesidades, expectativas y condiciones del proyecto sean capturadas, comprendidas y gestionadas de manera efectiva. Este plan establece cómo se recopilarán, documentarán, evaluarán y controlarán los requisitos, garantizando que el producto o servicio final cumpla con los objetivos definidos y aporte valor a los interesados clave.

Una gestión adecuada de los requisitos permite mantener la alineación entre el alcance del proyecto y los objetivos estratégicos, reduce la probabilidad de cambios no planificados y mejora significativamente la calidad de los entregables.

**Tabla 12. Plan de gestión de requisitos**

<b>NOMBRE DEL PROYECTO</b>
Diseño de propuesta para la implementación de una Oficina de Gestión de Proyectos (PMO) en la empresa Promotora de Inmobiliarios (PDI).
<b>ACTIVIDADES DE REQUISITO</b>
Los interesados clave del proyecto (gerencia general, gerentes de área, coordinadores técnicos y administrativos de PDI) son responsables de definir los requisitos esenciales para la implementación de la PMO. Estos requisitos incluyen: estandarización de procesos, visibilidad de los proyectos, alineación estratégica, estructura organizacional funcional y herramientas tecnológicas de soporte. Se documentarán en actas y matrices de requerimientos.
<b>GESTIÓN DE LA CONFIGURACION</b>
Toda solicitud de cambio que afecte el diseño de la propuesta o su implementación será gestionada mediante un procedimiento formal de control de cambios. Este incluirá: registro de la solicitud, análisis de impacto en alcance, tiempo y recursos, y aprobación por parte del Comité de Dirección del Proyecto. Una vez aprobados, los cambios serán trazables y reflejados en los documentos base, planes y cronogramas actualizados.
<b>PRIORIZACIÓN DE REQUISITOS</b>
Los requisitos serán clasificados y priorizados considerando dos criterios: 1) impacto estratégico en la gestión de proyectos de la empresa 2) factibilidad de implementación en el corto plazo. Se utilizará una matriz de priorización que se validará con los patrocinadores y el equipo de implementación. Esto permitirá asegurar la atención temprana de los elementos críticos para el éxito de la PMO y facilitar la entrega de quick wins.
<b>METRICAS DEL PRODUCTO</b>
Se utilizarán las siguientes métricas para evaluar la propuesta de PMO: • Nivel de estandarización alcanzado en procesos clave (planificación, seguimiento y cierre de proyectos). • Porcentaje de proyectos con reportes periódicos estructurados. • Tiempo promedio de respuesta de gerentes ante informes de avance. • Nivel de satisfacción de usuarios sobre el modelo propuesto (medido por encuesta).
<b>ESTRUCTURA DE TRAZABILIDAD</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se aplicará un sistema de trazabilidad para enlazar cada requisito con: <ul style="list-style-type: none"> <li>• El entregable correspondiente de la propuesta.</li> <li>• La fuente del requerimiento (stakeholders).</li> <li>• Los criterios de aceptación.</li> </ul> </li> </ul> <p><b>Avances estimados:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseño estructural de la PMO: 60% – según entregables del capítulo VI.</li> <li>• Articulación con objetivos estratégicos: 70% – conforme al diagnóstico organizacional y entrevistas realizadas.</li> </ul>

**Fuente:**(Elaboración propia, 2025).

#### **6.4.2.6 GESTIÓN DE LAS COMUNICACIONES**

La gestión de las comunicaciones en una Oficina de Gestión de Proyectos (PMO) de tipo Supportive en la empresa Promotora de Inmobiliarios (PDI) cumple una función clave en asegurar que la información fluya de manera oportuna, precisa y relevante entre todos los interesados. Dado que una PMO de soporte no ejerce autoridad directa sobre los proyectos, su valor se materializa en proporcionar orientación, estandarización de formatos de comunicación, almacenamiento centralizado de información y apoyo metodológico en los canales de comunicación.

Los objetivos de la gestión de comunicaciones:

- Asegurar la transparencia y trazabilidad de la información durante el ciclo de vida del proyecto.
- Promover una cultura de comunicación efectiva entre las diferentes áreas funcionales y niveles jerárquicos.
- Facilitar la toma de decisiones por parte de la alta dirección mediante reportes claros y actualizados.
- Documentar y sistematizar los aprendizajes organizacionales.

La estrategia se enfocará en la implementación de un plan de comunicaciones alineado con las necesidades de PDI, estableciendo canales, frecuencia, responsables y herramientas digitales para la emisión y recepción de información.

**Tabla 13. Plan de gestión de las comunicaciones**

<b>REQUISITO DE COMUNICACIÓN</b>	<b>CONTENIDO A COMUNICAR</b>	<b>OBJETIVO DE LA COMUNICACIÓN</b>	<b>FRECUENCIA / CALENDARIO</b>	<b>RESPONSABLE DE COMUNICAR</b>	<b>APROBADO POR</b>	<b>RECEPTORES</b>	<b>MEDIOS DE COMUNICACIÓN</b>
Acta de Constitución del Proyecto	Documento de inicio, estructura organizacional, entregables, alcance	Informar formalmente el inicio del proyecto	Única vez al inicio del proyecto	Gerentes de Proyecto	Director / Presidencia	Líderes de proyecto y gerentes / jefes de áreas.	Reunión presencial o virtual / correo electrónico de soporte con informe resumen
Planificación Detallada	Cronograma del proyecto, fases y entregables	Reportar progreso, identificar desvíos	Semanal, cada lunes	Gerentes de Proyecto	Director / Presidencia	Líderes de proyecto y gerentes / jefes de áreas/ colaboradores	Reunión presencial o virtual / correo electrónico de soporte con informe resumen

**Fuente:**(Elaboración propia, 2025).

**Continuación Tabla 13. Plan de gestión de las comunicaciones**

REQUISITO DE COMUNICACIÓN	CONTENIDO A COMUNICAR	OBJETIVO DE LA COMUNICACIÓN	FRECUENCIA / CALENDARIO	RESPONSABLE DE COMUNICAR	APROBADO POR	RECEPTORES	MEDIOS DE COMUNICACIÓN
Presupuesto del Proyecto	Costos estimados, línea base presupuestaria	Validar recursos financieros asignados	Única vez al inicio	Gerentes de Proyecto	Director / Presidencia	Líderes de proyecto y gerentes / jefes de áreas	Reunión presencial o virtual / correo electrónico de soporte con informe resumen
Solicitudes de Cambio	Formatos, listados de cambios solicitados, impactos esperados	Evaluar implicaciones en alcance, tiempo y costos	Según se presenten	Gerentes de Proyecto	Director / Presidencia	Líderes de proyecto y gerentes / jefes de áreas	Reunión presencial o virtual / correo electrónico de soporte con informe resumen
Seguimiento interno del proyecto.	Progreso de actividades, identificación de riesgos, incidencias.	Mantener control del proyecto	Diario	Gerentes de Proyecto	Líderes de proyecto y gerentes / jefes de áreas	Colaboradores	correo electrónico de soporte con informe resumen/ check list de avances
Reportes de Avance.	Porcentaje de cumplimiento, entregables completados	Informar para validaciones y retroalimentación	Semanal, cada lunes	Gerentes de Proyecto		Líderes de proyecto y gerentes / jefes de áreas/ colaboradores	correo electrónico de soporte con informe resumen/ check list de avances
Entrega de propuesta final	Documentación final de la implementación, plan de acción post-proyecto	Oficializar la finalización del proyecto	Una única vez al cierre	Gerentes de Proyecto	Director / Presidencia	Líderes de proyecto y gerentes / jefes de áreas/ colaboradores	Reunión presencial o virtual / correo electrónico de soporte con informe resumen

**Fuente:**(Elaboración propia, 2025).

### Continuación Tabla 13. Plan de gestión de las comunicaciones

RECURSOS ASIGNADOS A ACTIVIDADES DE COMUNICACIÓN.
Personal asignado: Empleados clave de PDI, responsables de liderar o participar en las actividades de comunicación.
Disponibilidad de tiempo: A demanda, según requerimientos del cronograma del proyecto.
Herramientas de comunicación: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Software de colaboración y mensajería: Microsoft Teams, Zoom, Slack.</li> <li>• Repositorios documentales: SharePoint, Google Drive.</li> <li>• Herramientas de gestión de proyectos: Trello, Smartsheet, Asana.</li> <li>• Dashboard e informes: Power BI, Smartsheet.</li> </ul>
Datos de contacto: Se dispondrá de un directorio con nombres, cargos, correos electrónicos y teléfonos del personal clave involucrado.
Horarios de trabajo: Las comunicaciones se realizarán dentro del horario laboral establecido (8:00 a.m. a 5:30 p.m., de lunes a viernes).
Se implementarán mecanismos de retroalimentación para evaluar la eficacia del plan de comunicaciones. Encuestas internas, revisiones post-proyecto y auditorías de comunicación serán prácticas habituales. Los hallazgos servirán para mejorar continuamente las prácticas de gestión de la información.

**Fuente:**(Elaboración propia, 2025)

#### 6.4.2.7 GESTIÓN DE LOS RIESGO

La gestión de riesgos en la implementación de una PMO de tipo soporte en PDI se fundamenta en la identificación, análisis, planificación de respuestas, monitoreo y control de eventos que puedan afectar negativamente la ejecución y sostenibilidad del proyecto. Este enfoque permite anticipar amenazas, reducir su impacto y aumentar las probabilidades de éxito organizacional.

**Tabla 14. Escala de Probabilidad (P)**

Nivel	Descripción	Valor
Muy Baja	El riesgo es altamente improbable	0.1
Baja	El riesgo podría ocurrir, pero es poco frecuente	0.3
Media	El riesgo puede ocurrir con cierta frecuencia	0.5
Alta	El riesgo es probable y recurrente	0.7
Muy Alta	El riesgo es casi seguro	0.9

**Fuente:**(Elaboración propia, 2025).

**Tabla 15. Escala de Impacto (I)**

Nivel	Descripción	Valor
Muy Bajo	No afecta significativamente el cronograma, costo o alcance	0.05
Bajo	Afecta levemente algún aspecto del proyecto	0.1
Moderado	Afecta varios aspectos, requiere ajustes	0.2
Alto	Impacta significativamente entregables claves	0.4
Muy Alto	Pone en riesgo el éxito del proyecto	0.8




Fuente:(Elaboración propia, 2025).

**Tabla 16. Matriz de Clasificación de Riesgos (P x I)**






P \ I	0.05 (Muy Bajo)	0.1 (Bajo)	0.2 (Moderado)	0.4 (Alto)	0.8 (Muy Alto)
0.9 (Muy Alta)	0.05 ✓ Bajo	0.09 ■ Moderado	0.18 ● Alto	0.36 ● Alto	0.72 ● Alto
0.7 (Alta)	0.04 ✓ Bajo	0.07 ■ Moderado	0.14 ■ Moderado	0.28 ● Alto	0.56 ● Alto
0.5 (Media)	0.03 ✓ Bajo	0.05 ■ Moderado	0.10 ■ Moderado	0.20 ● Alto	0.40 ● Alto
0.3 (Baja)	0.02 ✓ Bajo	0.03 ✓ Bajo	0.06 ■ Moderado	0.12 ■ Moderado	0.24 ● Alto
0.1 (Muy Baja)	0.01 ✓ Bajo	0.01 ✓ Bajo	0.02 ✓ Bajo	0.04 ✓ Bajo	0.08 ■ Moderado

Fuente:(Elaboración propia, 2025).

**Interpretación de colores:**

-  **Riesgo Bajo: No se requiere acción inmediata, se monitorea.**
-  **Riesgo Moderado: Requiere planes de mitigación.**
-  **Riesgo Alto: Se deben tomar acciones correctivas urgentes.**

**Tabla 17. Matriz de Riesgos**

Categoría	Riesgo	Tipo	Probabilidad	Impacto	P x I	Estrategia	Estrategias y acciones preventivas
Organizacional	Resistencia al cambio por parte del personal	Cualitativo	0.7	0.4	0.28  <b>Alto</b>	Mitigar	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitación y sesiones informativas para fomentar la adopción</li> <li>• Plan de incentivos a usuarios clave</li> </ul>
Tecnológico	Incompatibilidad entre herramientas tecnológicas	Cuantitativo	0.5	0.2	0.1  <b>Moderado</b>	Evitar	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluar y seleccionar herramientas interoperables desde el inicio.</li> <li>• Validación técnica y pruebas piloto</li> </ul>
Presupuestario	Limitaciones de presupuesto para la implementación	Cuantitativo	0.9	0.8	0.72  <b>Alto</b>	Transferir	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Priorización de funcionalidades críticas</li> <li>• Buscar apoyo financiero o alianzas estratégicas</li> </ul>
Operacional	Falta de personal capacitado para operar la PMO	Cualitativo	0.5	0.4	0.2  <b>Alto</b>	Mitigar	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contratación y capacitación del equipo PMO</li> <li>• Contratación temporal de consultores</li> </ul>
Comunicación	Fallas en la comunicación entre equipos de proyecto y la PMO	Cualitativo	0.3	0.4	0.12  <b>Moderado</b>	Mitigar	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer canales de comunicación y reportes claros</li> </ul>

Fuente:(Elaboración propia, 2025).

Se identificaron riesgos clave para la implementación de la PMO en PDI que permiten aplicar un análisis cuantitativo de riesgos usando la técnica del Valor Monetario Esperado (VME). **Fórmula:  $VME = P \times I$**

**Tabla 18. Análisis de valor monetario VME**

Riesgo	Tipo	Probabilidad (P)	Impacto financiero (I)	VME (P × I)	Interpretación
Resistencia al cambio del personal	Amenaza	0.7	L 180,000	<b>-L 126,000</b>	Alto costo asociado a posibles retrasos, falta de adopción de metodologías.
Falta de presupuesto para implementación	Amenaza	0.9	L 250,000	<b>-L 225,000</b>	Riesgo crítico que puede comprometer el inicio de la PMO.
Incompatibilidad tecnológica	Amenaza	0.5	L 100,000	<b>-L 50,000</b>	Impacto moderado si no se escoge bien el software desde el inicio.
Escasa comunicación interdepartamental	Amenaza	0.3	L 90,000	<b>-L 27,000</b>	Puede obstaculizar el flujo de información y seguimiento de proyectos.
Disponibilidad de personal interno capacitado (Oportunidad)	Oportunidad	0.6	L 80,000	<b>+L 48,000</b>	Reducción de costos en contratación externa si se aprovecha talento interno.
Total de VME				<b>-L. 380,000</b>	

**Fuente:**(Elaboración propia, 2025).

Análisis general del VME:

- Amenazas como el presupuesto insuficiente y la resistencia al cambio tienen los VME negativos más altos, indicando que deben tratarse con urgencia (estrategia: mitigación y transferencia).
- La oportunidad identificada permite aprovechar recursos internos, lo cual puede generar un beneficio económico directo.

- El análisis cuantitativo respalda la toma de decisiones orientada a priorizar riesgos según su impacto económico, lo que fortalece la planificación de la PMO y su sostenibilidad.

#### 6.4.2.8 GESTIÓN DE LAS ADQUISICIONES

La gestión de las adquisiciones en el contexto de la implementación de una Oficina de Gestión de Proyectos (PMO) en PDI tiene como objetivo asegurar que los bienes, servicios y recursos externos necesarios para la ejecución eficiente del proyecto sean obtenidos conforme a los lineamientos estratégicos, presupuestarios y contractuales establecidos.

**Tabla 19. Adquisiciones**

Detalle	Tipo	Tipo de Contrato	Cantidad
LICENCIA DE MICROSOFT PROJECT	Software	Compra Directa	5
MICROSOFT EXCEL Y GOOGLE SHEETS PARA REPORTES DINÁMICOS	Software	Compra Directa	1
TRELLO, O JIRA PARA SEGUIMIENTO DE TAREAS	Software	Compra Directa	5
SHAREPOINT O GOOGLE DRIVE PARA ALMACENAMIENTO DE DOCUMENTOS	Software	Compra Directa	1
SOFTWARE DE BI COMO SMARSHEET PARA DASHBOARDS	Software	Compra Directa	5
PC/LAPTOPS DE BUENA CAPACIDAD Y DE ÚLTIMA GENERACIÓN EN TARJETA GRÁFICA Y ACCESO A RED	Activo Fijo	Compra Directa	5
ACCESO A RED DE INTERNET DE BUENA CAPACIDAD DE DATOS	servicio	Compra Directa	12
RECURSO HUMANO( 5 PLAZAS)	Recurso Humano	Precio fijo/Llave en mano	5
HERRAMIENTAS DE OFICINA	Activo Fijo	Compra Directa	5

**Fuente:**(Elaboración propia, 2025).

#### 6.4.2.9 GESTIÓN DE LOS INTERESADOS

La gestión de los interesados tiene como propósito identificar, analizar, planificar y gestionar de forma efectiva las expectativas, necesidades e influencia de los distintos actores involucrados o impactados por la creación e implementación de la Oficina de Gestión de Proyectos (PMO) en PDI. En esta fase se realiza un mapeo completo de los stakeholders internos y externos, clasificando según su nivel de poder, interés e influencia sobre el proyecto.

**Principales interesados:**

- Alta Dirección de PDI
- Gerencias funcionales (Finanzas, Operaciones, inmobiliaria, Legal)
- Líderes de proyectos actuales
- Equipo técnico de la futura PMO
- Proveedores tecnológicos
- Consultores externos
- Personal operativo

Se evalúa el nivel de influencia y el interés de cada actor, utilizando una matriz de poder/interés, lo que permite priorizar el tipo de gestión y el nivel de involucramiento requerido.

**Tabla 20. Gestión de interesados**

<b>Interesado</b>	<b>Poder</b>	<b>Interés</b>	<b>Nivel de Influencia</b>	<b>Estrategia</b>
Alta Dirección	Alto	Alto	Alta	Gestionar de cerca
Gerencia de Operaciones	Medio	Alto	Media	Mantener satisfecho
Líderes de Proyecto	Medio	Alto	Alta	Involucrar activamente
Consultores externos	Bajo	Medio	Media	Mantener informados
Equipo de PMO	Alto	Alto	Alta	Involucrar constantemente

**Fuente:**(Elaboración propia, 2025).

**Planificación del Compromiso de los Interesados**

Se diseñan estrategias de participación, comunicación y gestión del cambio orientadas a asegurar el respaldo, compromiso y adopción de la PMO. Estrategias clave:

- Reuniones de avance con directivos.
- Talleres de sensibilización sobre beneficios de la PMO.

- Encuestas de percepción durante el proyecto.
- Comunicación personalizada según nivel de poder/interés.

#### Gestión del Compromiso.

Durante la ejecución del proyecto, se ejecutan las estrategias previamente planificadas. Se debe promover la participación, resolver objeciones y mantener alineados a los interesados clave con los objetivos del proyecto.

#### Monitoreo y Control

Se realiza un seguimiento continuo del compromiso de los interesados, ajustando las estrategias según cambios en el entorno, nuevas necesidades o resistencia detectada. Herramientas utilizadas:

- Registro de interesados
- Matriz de análisis de poder/interés
- Minutas y retroalimentación de talleres

**Tabla 21. Definición de variables RACI**

<b>R</b>	<b>Responsable</b>
<b>A</b>	<b>Aprobador</b>
<b>C</b>	<b>Consultado</b>
<b>I</b>	<b>Informado</b>

**Fuente:**(Elaboración propia, 2025).

**Tabla 22. Matriz RACI de los interesados**

Actividad / Tarea	Gerente de Proyecto (PMP)	Coordinador de PMO	Analista de Proyectos Inmobiliarios	Especialista en Herramientas Tecnológicas	Asistente Administrativo	Alta Dirección	Stakeholders Clave
Identificación de interesados	R	A	C			C	C
Análisis de expectativas e influencia	R	A	C			C	C
Desarrollo del plan de gestión de interesados	A	R	C			I	C
Gestión de la comunicación con interesados	R	A	C	I	I	C	C
Monitoreo del compromiso de interesados	A	R	C			I	C
Recolección de feedback	C	R	R		I	C	R
Actualización de estrategias de involucramiento	R	A	C			I	C

**Fuente:**(Elaboración propia, 2025).

#### 6.4.2.10 GESTIÓN DE LOS RECURSOS

La gestión de recursos es un componente fundamental para el éxito de una Oficina de Gestión de Proyectos (PMO) del tipo supportive. En el contexto de la empresa Promotora de Inmobiliarios (PDI), una PMO de tipo supportive busca proporcionar asistencia metodológica, herramientas, plantillas y capacitación a los equipos de proyecto sin ejercer autoridad directa sobre los mismos. Este modelo requiere una planificación cuidadosa de los recursos humanos, tecnológicos y físicos para garantizar su efectividad.

**Tabla 23. Plan de gestión de los recursos**

<b>Nombre del Proyecto</b>	
Diseño de propuesta para la implementación de una Oficina de Gestión de Proyectos (PMO) en la empresa Promotora de Inmobiliarios (PDI).	
<b>IDENTIFICACIÓN DE LOS RECURSOS TECNOLÓGICOS:</b>	
RECURSOS	CANTIDAD
LICENCIA DE MICROSOFT PROJECT	5 (UNA POR USUARIO ANUAL)
MICROSOFT EXCEL Y GOOGLE SHEETS PARA REPORTES DINÁMICOS	5 (UNA POR USUARIO ANUAL)
TRELLO O JIRA PARA SEGUIMIENTO DE TAREAS	5 (UNA POR USUARIO ANUAL)
SHAREPOINT O GOOGLE DRIVE PARA ALMACENAMIENTO DE DOCUMENTOS	5 (UNA POR USUARIO ANUAL)
SOFTWARE DE BI COMO SMARSHEET PARA DASHBOARDS	5 (UNA POR USUARIO ANUAL)
PC/LAPTOPS DE BUENA CAPACIDAD Y DE ÚLTIMA GENERACIÓN EN TARJETA GRÁFICA Y ACCESO A RED	5 (UNA POR USUARIO ANUAL)
ACCESO A RED DE INTERNET DE BUENA CAPACIDAD DE DATOS	1 ( POTENCIA DE TRASFERENCIA DE DATOS DE ALTA GAMA)
<b>ADQUISICIÓN DE RECURSOS HUMANOS:</b>	
<p>LOS RECURSOS HUMANOS PARA UNA PMO SUPPORTIVE INCLUYEN PROFESIONALES CON EXPERIENCIA EN GESTIÓN DE PROYECTOS, MANEJO DE HERRAMIENTAS DIGITALES Y HABILIDADES EN FACILITACIÓN Y CAPACITACIÓN. SE RECOMIENDA CONFORMAR EL EQUIPO DE LA PMO CON LOS SIGUIENTES ROLES:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- GERENTE DE PROYECTOS (CON CERTIFICACIÓN PMP)</li> <li>-COORDINADOR DE PMO (CON CERTIFICACIÓN PMP)</li> <li>- ANALISTA DE PROYECTOS INMOBILIARIOS</li> <li>- ESPECIALISTA EN HERRAMIENTAS TECNOLÓGICAS (MS PROJECT, TRELLO, JIRA, ETC.)</li> <li>- ASISTENTE ADMINISTRATIVO</li> </ul> <p>CADA MIEMBRO DEBE CONTAR CON COMPETENCIAS TÉCNICAS Y HABILIDADES BLANDAS ADECUADAS PARA BRINDAR SOPORTE SIN INTERFERIR EN LA AUTORIDAD FUNCIONAL DE LOS LÍDERES DE PROYECTO.</p>	
<b>ADQUISICIÓN DE RECURSOS FÍSICOS:</b>	
<p>SE DEBE DOTAR A LA PMO DE UN ESPACIO FÍSICO O VIRTUAL DESDE EL CUAL PUEDA OPERAR EFICIENTEMENTE. ESTO INCLUYE:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ESTACIONES DE TRABAJO EQUIPADAS CON PC/LAPTOPS Y ACCESO A RED</li> <li>- SALA DE REUNIONES CON CAPACIDAD PARA CAPACITACIONES INTERNAS</li> <li>- EQUIPAMIENTO DE OFICINA: PROYECTOR, PIZARRA, MOBILIARIO ERGONÓMICO</li> <li>- ACCESO REMOTO PARA MIEMBROS QUE TRABAJEN EN MODALIDAD HÍBRIDA O REMOTA</li> </ul>	
<b>ROLES Y RESPONSABILIDADES:</b>	
GERENTE DE PROYECTO: ENCARGADO DE LIDERAR Y SUPERVISAR LA EJECUCIÓN INTEGRAL DEL LÍDERES DE PROYECTO: RESPONSABLES DE LLEVAR A CABO PRUEBAS UNITARIAS E INTEGRALES	
GESTIÓN DE LOS MIEMBROS DEL EQUIPO DE PROYECTO:	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• EL EQUIPO ASIGNADO AL PROYECTO ESTARÁ EXCLUSIVAMENTE DEDICADO A TAREAS RELACIONADAS CON SU EJECUCIÓN.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• LA JORNADA LABORAL ESTABLECIDA SERÁ DE LUNES A VIERNES, EN UN HORARIO DE 8:00 A.M. A 5:30 P.M.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• LOS LÍDERES DE PROYECTO REPORTARÁN DIRECTAMENTE CON EL DIRECTOR DEL PROYECTO.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• SE CONTARÁ CON ACCESO A LA SALA DE REUNIONES Y DEMÁS ESPACIOS FÍSICOS / VIRTUALES DESTINADOS AL PROYECTO CUANDO SEA NECESARIO.</li> </ul>	

Fuente:(Elaboración propia, 2025).

En el contexto de PDI, esto implica una alineación estratégica con la dirección general, selección cuidadosa de personal, y adopción de herramientas tecnológicas que faciliten la ejecución y monitoreo de proyectos. Además, se requiere una planificación presupuestaria para asegurar la sostenibilidad de la operación de la PMO.

Para poder realizar el cumplimiento de esta gestión de recursos con alineación estratégica en PDI se ha determinado criterios de aceptación para cada uno de los recursos definidos que se detallan a continuación:

**Tabla 24. Criterios de aceptación para la gestión de los recursos**

<b>Categoría de Recurso</b>	<b>Criterio de Aceptación</b>	<b>Descripción</b>	<b>Indicador de Cumplimiento</b>	<b>Responsable de Validación</b>
<b>Recursos Humanos</b>	Asignación de Roles Claros	Todos los roles clave de la PMO están definidos y asignados a personal competente.	Matriz RACI validada	Gerente de Proyectos / RRHH
	Capacitación del personal	El equipo asignado ha completado la formación en gestión de proyectos (PMBOK®).	Certificados o registros de capacitación	Oficina de Formación / PMO
	Disponibilidad operativa	Los recursos humanos están disponibles según el cronograma del proyecto.	Informe de asignación de recursos aprobado	Dirección de Operaciones
<b>Recursos Tecnológicos</b>	Compatibilidad tecnológica	Las herramientas seleccionadas (ej. MS Project, Trello, smarsheet) son compatibles con la infraestructura de PDI.	Informe de validación técnica	Departamento de IT

Fuente:(Elaboración propia, 2025).

**Continuación tabla 24. Criterios de aceptación para la gestión de los recursos**

<b>Categoría de Recurso</b>	<b>Criterio de Aceptación</b>	<b>Descripción</b>	<b>Indicador de Cumplimiento</b>	<b>Responsable de Validación</b>
<b>Recursos Tecnológicos</b>	Licenciamiento y acceso	Las licencias de software están adquiridas y activadas.	Registro de licencias operativas	Compras /IT
	Capacitación en herramientas	El personal conoce el uso de las herramientas tecnológicas.	Registro de sesiones de entrenamiento	PMO / IT
<b>Recursos Financieros</b>	Presupuesto aprobado	El presupuesto estimado para implementación ha sido aprobado por la alta dirección.	Resolución o acta de aprobación presupuestaria	Dirección Financiera
	Costos alineados a fases	Los costos están distribuidos conforme al plan de implementación por fases.	Plan financiero revisado	Control de Proyectos
	Reserva de contingencia	Se ha previsto un fondo de reserva para imprevistos en recursos.	Porcentaje definido y asignado	Dirección Financiera / PMO
<b>Recursos Físicos / Espacios</b>	Espacio asignado a la PMO	Existe un área física o virtual destinada al funcionamiento de la PMO.	Verificación de espacio operativo	Dirección Administrativa
	Accesibilidad y equipamiento	El espacio cuenta con mobiliario, conectividad y recursos operativos.	Checklists de instalación completo	Departamento de Infraestructura

Fuente:(Elaboración propia, 2025).

**6.4.2.11 GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS PARA UNA PMO DE APOYO EN PDI**

La Oficina de Gestión de Proyectos (PMO) de tipo apoyo, diseñada para la empresa Promotora de Desarrollos Inmobiliarios (PDI), requiere la conformación de un equipo de profesionales que posean una combinación sólida de conocimientos técnicos en gestión de proyectos, experiencia en el sector inmobiliario, dominio de herramientas digitales y habilidades interpersonales para brindar apoyo metodológico y consultivo sin invadir las funciones de los líderes de proyecto.

Dado el enfoque de soporte, el equipo debe actuar como un facilitador estratégico, promoviendo buenas prácticas, estandarización de procesos y el desarrollo de capacidades dentro de las unidades operativas. Para cumplir eficazmente este propósito, se propone estructurar el equipo humano de la PMO con los siguientes roles clave:

**Tabla 25. Profesionales claves de la PMO de soporte en PDI**

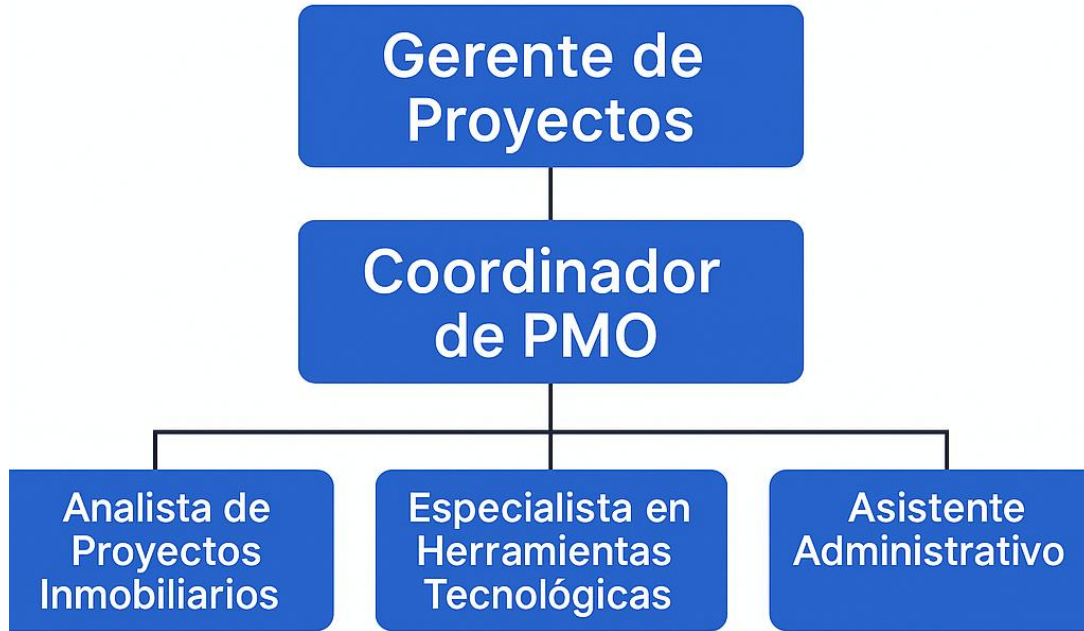
<b>Rol</b>	<b>Perfil Profesional Recomendado</b>	<b>Funciones Principales</b>
<b>Gerente de Proyectos</b>	Profesional con certificación PMP, experiencia superior a 5 años en dirección de proyectos inmobiliarios.	Liderar la implementación de estándares PMBOK, asesorar a líderes de proyecto, supervisar el cumplimiento de metodologías.
<b>Coordinador de PMO</b>	Profesional certificado PMP o equivalente, con experiencia en gestión organizacional y transversalidad de procesos.	Coordinar la ejecución de actividades de la PMO, gestionar reportes, mantener relación con alta dirección y stakeholders.
<b>Analista de Proyectos Inmobiliarios</b>	Ingeniero o arquitecto con experiencia en planificación y evaluación de proyectos del sector inmobiliario.	Analizar portafolios, evaluar riesgos y rentabilidad, documentar lecciones aprendidas.
<b>Especialista en Herramientas Tecnológicas</b>	Profesional en informática, ingeniería industrial o afines, con manejo avanzado de plataformas como MS Project, Jira, Trello, Asana.	Parametrizar herramientas, dar soporte a usuarios, generar reportes automatizados, capacitar al personal.
<b>Asistente Administrativo</b>	Técnico o profesional en administración con experiencia en apoyo logístico y documental.	Gestionar comunicaciones internas, calendarizar reuniones, mantener actualizada la documentación.

Fuente:(Elaboración propia, 2025).

### **Requisitos Complementarios:**

- Todos los integrantes deben tener habilidades de comunicación efectiva, pensamiento crítico, liderazgo colaborativo y orientación al servicio.
- Se priorizará el conocimiento del entorno normativo y técnico de proyectos en Centroamérica.
- Se fomentará la formación continua, incluyendo entrenamientos internos en metodologías ágiles y tecnologías emergentes.

La adecuada dotación de recursos humanos es un factor clave para el éxito de una PMO supportive. En el caso de PDI, estos perfiles permitirán no solo fortalecer la gobernanza de los proyectos, sino también facilitar un entorno de mejora continua y eficiencia operativa sin generar conflictos jerárquicos.



**Figura 26. Propuesta de organigrama para la PMO de soporte en la empresa PDI**

Fuente: (Elaboración propia, 2025)

**Tabla 26. Matriz RACI del Recurso humano de la PMO de soporte en PDI**

Actividad / Entregable	Gerente General	Director PMO	Soporte a Proyectos	Metodología y Estándares	Capacitación y Desarrollo
Definir estrategia de implementación de PMO	A	R	C	C	-
Elaborar diagnóstico organizacional	-	A	R	C	-
Definir procesos de gestión de proyectos	C	A	-	R	C
Capacitación al personal en metodología	-	C	-	C	R
Evaluación de herramientas tecnológicas	C	R	R	C	-

Fuente:(Elaboración propia, 2025).

**Continuación Tabla 26. Matriz RACI del Recurso humano de la PMO de soporte en PDI**

Seguimiento al portafolio de proyectos	I	A	R	-	-
Generar reportes de avance	I	R	R	-	-
Diseñar plan de mejora continua	C	A	-	R	C

Fuente:(Elaboración propia, 2025).

**6.4.2.12 MODELO DE GOBERNANZA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UNA PMO DE SOPORTE EN LA EMPRESA PDI**

El modelo de gobernanza en la implementación de una PMO de soporte dentro de la empresa Promotora de Inmobiliarios (PDI) debe ser diseñado para garantizar que los proyectos sean gestionados de manera eficiente y alineados con los objetivos estratégicos de la organización. Este modelo debe centrarse en la estandarización de los procesos de gestión de proyectos, la transparencia en la toma de decisiones y el apoyo continuo a los equipos de proyecto sin interferir en las decisiones operativas diarias.

A continuación, se describe el modelo de gobernanza propuesto, que se alinea con los principios del PMBOK® y la estructura organizativa de PDI:

1. Estructura de Gobernanza

Comité de Dirección de la PMO

- Responsabilidad: Supervisar la implementación de la PMO y su alineación con los objetivos estratégicos de PDI.
- Miembros: Alta dirección de PDI, Gerentes de Área, Coordinadores de PMO.
- Frecuencia de reuniones: Mensual
- Funciones principales:
  - ✓ Definir la visión y misión de la PMO.
  - ✓ Tomar decisiones estratégicas sobre los proyectos.
  - ✓ Monitorear la ejecución del portafolio de proyectos.
  - ✓ Aprobar presupuestos y recursos necesarios para la PMO.

## 2. Oficina de Gestión de Proyectos (PMO)

- Responsabilidad: Implementación, monitoreo y control de proyectos según los lineamientos establecidos en el marco de gobernanza.

- Miembros: Gerente de PMO, Coordinador de PMO, Analistas de proyectos, Especialistas en herramientas tecnológicas.

- Funciones principales:

- ✓ Proveer soporte metodológico y herramientas de gestión de proyectos.

- ✓ Establecer y monitorear los procesos, estándares y metodologías a seguir en la ejecución de proyectos.

- ✓ Gestionar la comunicación entre las diferentes áreas involucradas en los proyectos.

- ✓ Facilitar la capacitación continua del personal de los proyectos.

## 3. Líderes de Proyecto

- Responsabilidad: Ejecutar proyectos de acuerdo con los estándares definidos por la PMO.

- Miembros: Líderes de los proyectos inmobiliarios (uno por proyecto).

- Funciones principales:

- ✓ Asegurar la entrega de los proyectos conforme a los plazos, costos y calidad.

- ✓ Implementar las metodologías y herramientas proporcionadas por la PMO.

- ✓ Realizar informes periódicos a la PMO sobre el progreso del proyecto.

## 4. Procesos y Roles en la Gobernanza de la PMO

Procesos Clave en la PMO:

- Definición del alcance y objetivos del proyecto: Asegura que todos los proyectos estén alineados con los objetivos estratégicos de PDI.
- Monitoreo y control de proyectos: Mediante el uso de herramientas tecnológicas, la PMO supervisa el avance de los proyectos.
- Gestión de la comunicación: La PMO gestiona y facilita la comunicación fluida entre todos los actores clave involucrados en los proyectos.
- Gestión de riesgos: Identificación, evaluación y mitigación de riesgos en los proyectos.
- Gestión de recursos: Asegura que los recursos (humanos, financieros, tecnológicos) se utilicen de manera óptima en todos los proyectos.

#### Roles en la Gobernanza:

- Gerente de la PMO: Responsable de la gestión general de la PMO, supervisión de la implementación de la metodología, y alineación con la estrategia empresarial.
- Coordinador de la PMO: Encargado de la ejecución diaria de los proyectos, incluyendo la asignación de tareas y la supervisión de los recursos.
- Líderes de proyecto: Ejecutan los proyectos de acuerdo con los lineamientos establecidos y reportan el progreso a la PMO.

#### 5. Herramientas de Gobernanza:

##### Gestión de Proyectos:

- MS Project, Trello, Jira: Herramientas para la gestión de tareas, cronogramas y recursos en los proyectos. Permiten a la PMO tener visibilidad sobre el avance de los proyectos en tiempo real.

##### Control y Monitoreo:

- Dashboards de proyectos: Un sistema centralizado que muestra indicadores clave de desempeño (KPIs), estado de avance de los proyectos, riesgos identificados y acciones correctivas necesarias.

##### Gestión del Cambio:

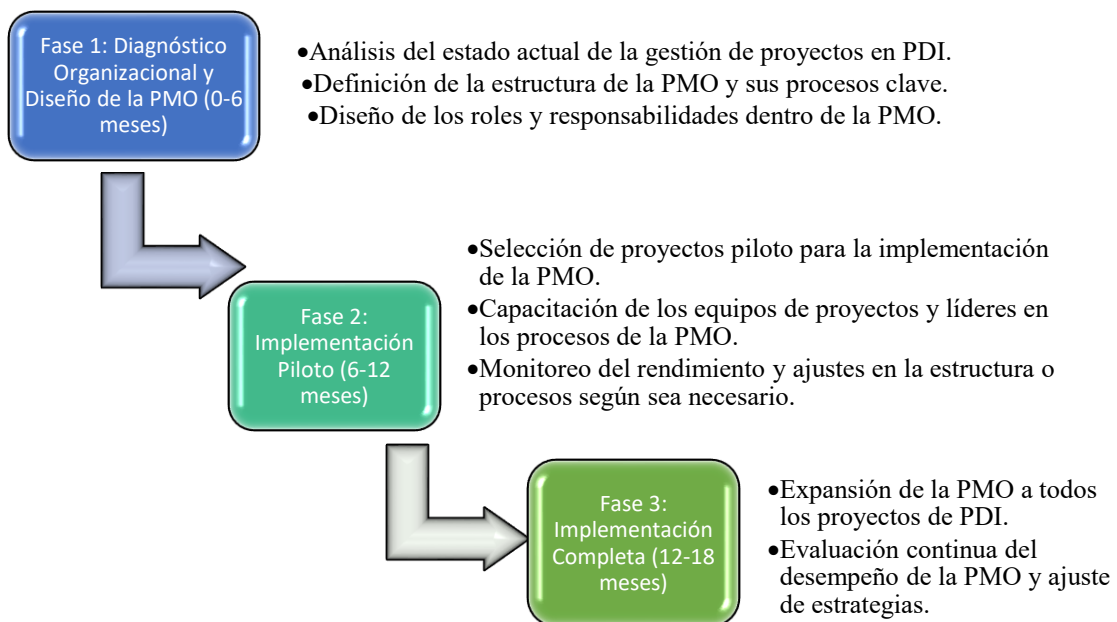
- Plan de comunicación del cambio: Estrategias para comunicar de manera efectiva a todos los niveles organizacionales la implementación y los beneficios de la PMO.

Gestión de la Documentación:

- Repositorio centralizado de documentación: La PMO debe contar con un repositorio donde se almacenen todos los documentos clave de cada proyecto, incluyendo informes de progreso, lecciones aprendidas y evaluaciones.

#### 6.4.2.13 PLAN PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UNA PMO DE SOPORTE EN LA EMPRESA PDI

El plan de implementación de la PMO de soporte en PDI se desglosará en diversas fases, siguiendo los principios del PMBOK® para una transición efectiva.



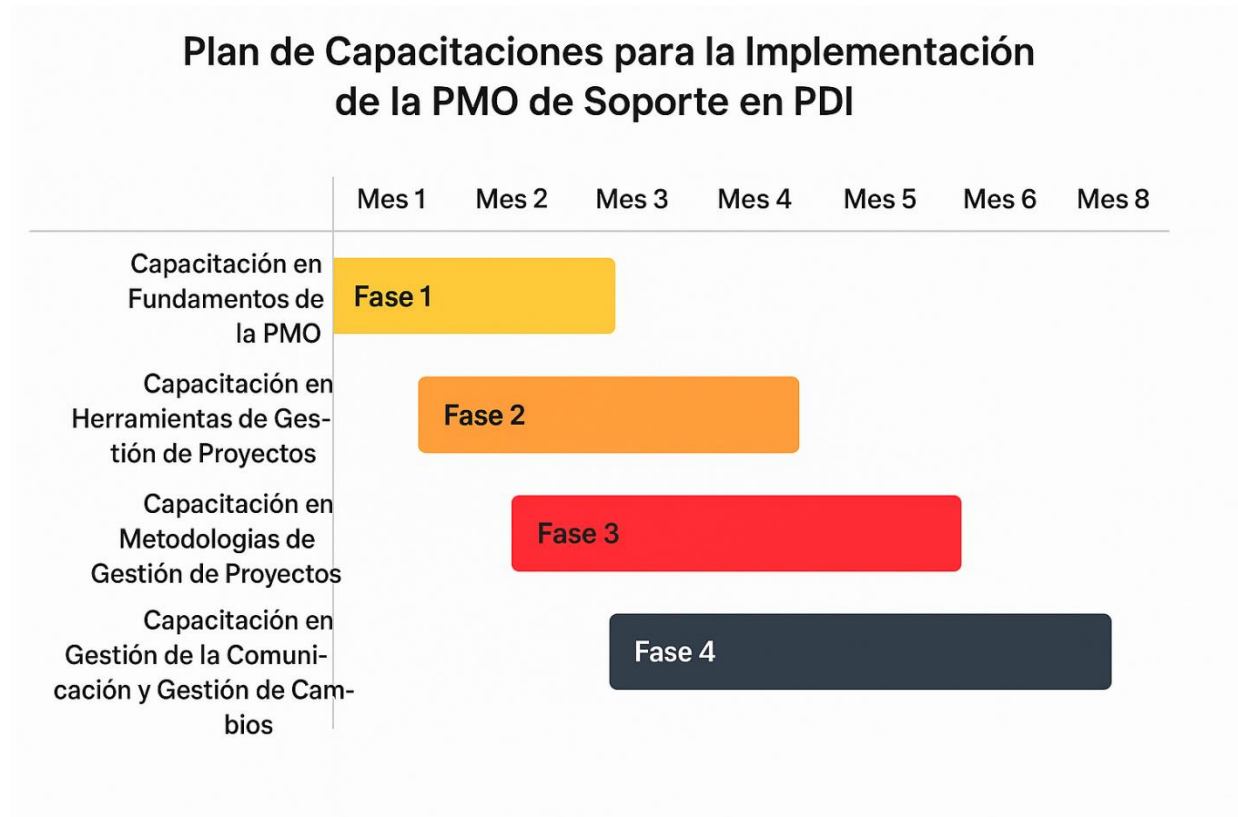
**Figura 27. Plan para implementación de la PMO de soporte para PDI**

**Fuente:** (elaboración propia, 2025).

Este modelo de gobernanza proporciona una **estructura clara** que garantiza que la PMO cumpla su rol de apoyo sin interferir en la autonomía de los líderes de proyecto, a la vez que asegura una alineación estratégica y operativa de todos los proyectos.

#### 6.4.2.14 PLAN DE CAPACITACIÓN PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UNA PMO DE SOPORTE EN LA EMPRESA PDI

El Plan de Capacitaciones es un componente clave en la implementación exitosa de una Oficina de Gestión de Proyectos (PMO) de soporte en Promotora de Inmobiliarios (PDI). La correcta formación del personal no solo asegura una adopción efectiva de los procesos y herramientas de la PMO, sino que también incrementa la eficiencia y mejora la alineación con los objetivos estratégicos de la organización.



**Figura 28. Plan de capacitación para implementación de la PMO de soporte para PDI**

**Fuente:** (elaboración propia, 2025).

##### 1. Objetivos del Plan de Capacitaciones

- Proveer las habilidades necesarias para gestionar proyectos bajo la nueva estructura PMO.

Capacitar al personal en el uso de herramientas y tecnologías relacionadas con la PMO, como MS Project, Jira, Trello, etc.

- Fomentar el conocimiento sobre las metodologías y procesos estándar de gestión de proyectos que se adoptarán (incluyendo PMBOK® y metodologías ágiles).

- Asegurar que los líderes de proyecto y miembros del equipo conozcan sus roles, responsabilidades y flujos de trabajo dentro de la PMO.
- Desarrollar habilidades de gestión de riesgos, comunicación y control para una adecuada toma de decisiones durante la ejecución de los proyectos.

## 2. Público Objetivo de las Capacitaciones

- Alta Dirección: Conocimiento sobre la importancia estratégica de la PMO y su impacto en la organización.
- Gerentes de Proyectos y Líderes de Proyecto: Formación específica sobre cómo gestionar proyectos en un entorno de PMO, metodologías de planificación y herramientas de seguimiento.
- Equipo PMO: Capacitación técnica sobre procesos de la PMO, estándares de gobernanza, y herramientas de gestión.
- Miembros de Equipos de Proyecto: Formación básica sobre los roles dentro de un proyecto gestionado por la PMO, herramientas de colaboración y reporte de avances.
- Recursos Humanos y Personal Administrativo: Formación en aspectos administrativos de la PMO, gestión de documentos y seguimiento de informes.

## 3. Estructura del Plan de Capacitaciones

### Fase 1: Capacitación en Fundamentos de la PMO (Mes 1-2)

Objetivo: Sensibilizar a todos los miembros clave de la organización sobre la importancia de la PMO, sus beneficios y cómo se alinea con los objetivos estratégicos de PDI.

#### Temas:

- Introducción a la Oficina de Gestión de Proyectos (PMO) y sus tipos.
- El papel de la PMO de soporte en PDI.
- Beneficios de la PMO en la gestión de proyectos.
- Metodologías de Gestión de Proyectos: PMBOK®, Ágil y Lean Six Sigma.
- Importancia de la gobernanza en la PMO.

- Método de Capacitación:
- Talleres interactivos y presentaciones.
- Videos de sensibilización y foros de discusión.

Duración: 2 semanas

Responsables: Equipo de formación interna y consultores externos.

Fase 2: Capacitación en Herramientas de Gestión de Proyectos (Mes 3-4)

Objetivo: Proveer a los empleados con las herramientas necesarias para gestionar proyectos dentro del marco de la PMO.

Temas:

- MS Project: Fundamentos, creación de cronogramas, asignación de recursos y seguimiento.
- Jira/Trello: Gestión de proyectos ágiles, seguimiento de tareas, creación de tableros.
- Gestión de riesgos: Herramientas para la identificación, evaluación y monitoreo de riesgos en los proyectos.
- Gestión de recursos: Asignación y seguimiento de recursos humanos, financieros y materiales.

Método de Capacitación:

- Capacitación práctica mediante workshops.
- Tutoriales y guías prácticas sobre el uso de herramientas.

Duración: 3 semanas, Responsables: Consultores especializados en herramientas tecnológicas y equipo PMO.

Fase 3: Capacitación en Metodologías de Gestión de Proyectos (Mes 5-6)

Objetivo: Profundizar en el uso de metodologías de gestión de proyectos alineadas con las mejores prácticas internacionales y adaptadas al contexto de PDI.

Temas:

- PMBOK®: Cómo implementar y utilizar las 10 áreas de conocimiento en proyectos.

- Gestión de Stakeholders: Comunicación, gestión de expectativas y manejo de conflictos.

Método de Capacitación:

- Talleres presenciales y virtuales con casos de estudio.
- Dinámicas de grupos y role playing para simular escenarios reales.

Duración: 4 semanas, Responsables: Consultores PMBOK® y metodologías ágiles.

Fase 4: Capacitación en Gestión de la Comunicación y Gestión de Cambios (Mes 7-8)

Objetivo: Enseñar a los empleados las habilidades necesarias para gestionar la comunicación efectiva dentro de la PMO y manejar los procesos de cambio organizacional.

Temas:

- Gestión de la Comunicación: Cómo crear y mantener canales de comunicación eficientes entre equipos y PMO.
- Gestión del Cambio Organizacional: Manejo de la resistencia al cambio y adopción de la PMO.
- Toma de decisiones basada en datos: Uso de indicadores clave de rendimiento (KPIs) para mejorar la toma de decisiones.

Método de Capacitación:

- Capacitación interactiva y mesas redondas.
- Uso de herramientas de comunicación corporativa.

Duración: 3 semanas, Responsables: Equipo de gestión del cambio y equipo de comunicación interna.

#### 4. Recursos Necesarios para la Capacitación

- Formadores internos y externos: Especialistas en gestión de proyectos, metodologías PMBOK® y herramientas tecnológicas.
- Materiales de Capacitación: Manuales de usuario, guías de mejores prácticas, tutoriales en video.
- Herramientas Tecnológicas: Licencias de software (MS Project, Jira, Trello), plataformas

de videoconferencia para sesiones virtuales.

- Espacios físicos y virtuales: Salas de formación, recursos online (plataforma LMS).
- Presupuesto Aproximado: L 500,000 para el desarrollo de materiales y consultores externos.

#### 5. Evaluación de la Capacitación

- Se llevará a cabo un proceso de evaluación continua durante todas las fases del plan de capacitación:
- Evaluación previa y posterior a las capacitaciones para medir el nivel de conocimiento adquirido.
- Evaluación de satisfacción por parte de los participantes para ajustar contenidos y metodologías.
- Evaluación del desempeño en proyectos piloto a través de indicadores de la PMO.

#### **6.4.2.15 PLAN DE GESTIÓN DE CAMBIO PARA LA PMO DE SOPORTE EN LA EMPRESA PDI**

La gestión del cambio es un aspecto fundamental para la exitosa implementación de una Oficina de Gestión de Proyectos (PMO) en la empresa Promotora de Inmobiliarios (PDI). A medida que las organizaciones adoptan nuevas estructuras y metodologías, es común encontrar resistencia por parte de los empleados, sobre todo cuando estas implican cambios significativos en los procesos, roles y responsabilidades. En este contexto, el Plan de Gestión del Cambio se convierte en una herramienta esencial para asegurar la aceptación, adaptación y éxito de la PMO en PDI.

##### • GESTIÓN DE RESISTENCIA AL CAMBIO

Es natural que surjan resistencias al cambio, especialmente cuando se trata de la implementación de una nueva estructura organizativa. Se tomarán las siguientes acciones para gestionarlas:

- Identificación temprana de resistencias: Realización de entrevistas y encuestas para conocer las percepciones y temores de los empleados respecto a la PMO.

- Grupos de apoyo: Se formarán grupos de trabajo y foros de discusión para apoyar la transición, identificar problemas de implementación y crear un espacio para compartir mejores prácticas.

- Manejo individualizado de resistencias: Para aquellos empleados con alta resistencia, se brindará atención personalizada, donde se expliquen los beneficios de la PMO y cómo su adopción les beneficiará directamente.

#### • SENSIBILIZACIÓN Y COMPROMISO DE LOS LIDERES

El primer paso en el proceso de cambio es asegurar el compromiso de la alta dirección y los líderes de proyecto. Ellos son los principales agentes de cambio dentro de la organización. Para ello, se llevarán a cabo las siguientes acciones:

- Sesiones de sensibilización con la alta dirección para explicar los beneficios estratégicos de la PMO y cómo impactará positivamente en la eficiencia de los proyectos.

- Reuniones informativas para líderes de proyectos y mandos intermedios, donde se detallarán los objetivos de la PMO, los roles y responsabilidades, y se resolverán posibles inquietudes.

#### • COMUNICACIÓN CLARA Y TRANSPARENTE

Una de las principales causas de resistencia al cambio es la falta de información. Se implementará un plan de comunicación eficaz para mantener informados a todos los niveles de la organización:

- Comunicados periódicos sobre el avance de la implementación de la PMO, sus objetivos y beneficios.

- Sesiones de preguntas y respuestas abiertas a todos los empleados, permitiendo que expresen sus dudas y preocupaciones sobre el cambio.

- Intranet corporativa con una sección exclusiva para la PMO, donde se publicarán actualizaciones, recursos educativos y ejemplos de mejores prácticas.

#### • INTEGRACIÓN Y SOSTENIBILIDAD

El cambio debe ser sostenible a largo plazo, por lo que se llevará a cabo:

- Evaluación continua de la efectividad de la PMO mediante encuestas de satisfacción y entrevistas con stakeholders clave.

- Revisión de procesos: Los procesos de la PMO serán evaluados trimestralmente para asegurar que se estén cumpliendo los objetivos y para hacer ajustes si es necesario.

- Fomento de la mejora continua: La PMO debe evolucionar con las necesidades de la organización, por lo que se establecerá una política de mejora continua basada en los resultados obtenidos.

Uno de los riesgos más significativos identificados en el proceso de implementación de una Oficina de Gestión de Proyectos (PMO) en PDI es la resistencia al cambio por parte del personal actual.

Este fenómeno, común en procesos de transformación organizacional, puede manifestarse de múltiples formas, desde la apatía y la desmotivación hasta el rechazo activo hacia nuevas metodologías, roles y herramientas de gestión.

En el caso de PDI, donde muchos de los procesos de gestión de proyectos se han desarrollado de forma empírica o informal, la introducción de prácticas estandarizadas basadas en el PMBOK® y en modelos formales de gobernanza puede generar una percepción de pérdida de control, incremento en la carga administrativa, o incluso temor a ser evaluados bajo criterios distintos a los actuales.

Esta resistencia, si no se gestiona adecuadamente, podría traducirse en:

- Retrasos en la adopción de los procesos definidos por la PMO
- Baja adherencia a las nuevas herramientas tecnológicas
- Falta de cooperación interdepartamental
- Disminución en el compromiso hacia los objetivos estratégicos del proyecto.

En consecuencia, la PMO podría enfrentar limitaciones para operar con efectividad, perder legitimidad ante los equipos operativos y ver afectado su potencial de generar valor sostenido. Por tanto, es crucial identificar desde las etapas iniciales los focos de resistencia, establecer estrategias

de gestión del cambio orientadas a la sensibilización, participación y capacitación del personal, y asegurar el patrocinio activo de la alta dirección para fomentar una cultura organizacional abierta a la mejora continua y a la profesionalización de la gestión de proyectos.

## 6.5 MEDIDAS DE CONTROL

### 6.5.1 MEDICIONES KPIS

Para evaluar el impacto de la PMO en PDI, se propone establecer un conjunto de indicadores de éxito alineados con los objetivos estratégicos de la empresa y los principios del PMI®. Estos indicadores deben ser medibles, comparables en el tiempo y útiles para la toma de decisiones:

**Tabla 27. Indicadores de Éxito para Evaluar el Impacto de la PMO en PDI**

Indicador	Descripción	Meta de Cumplimiento Estimada
1. Porcentaje de proyectos entregados dentro del plazo y presupuesto estimado	Mide la eficiencia en la ejecución del proyecto respecto al cronograma y costos planeados.	70% de los proyectos cumpliendo con tiempo y presupuesto.
2. Número de procesos estandarizados adoptados por los equipos de proyecto	Refleja el nivel de institucionalización de buenas prácticas y metodologías comunes.	Adopción de al menos 3 procesos estandarizados en todos los equipos a los 6 meses de implementación.
3. Nivel de satisfacción de los stakeholders y patrocinador de proyecto	Evalúa la percepción de valor, comunicación y cumplimiento de expectativas del proyecto.	80% de satisfacción medida a través de encuestas post-proyecto.
4. Frecuencia y calidad de los informes generados por la PMO	Controla que la PMO entregue reportes útiles, a tiempo y con información relevante.	80% de informes entregados mensualmente con retroalimentación positiva de los usuarios.
5. Nivel de cumplimiento de los objetivos estratégicos de cada proyecto	Mide el grado en que cada proyecto contribuye a las metas organizacionales.	75% de proyectos cumplen los objetivos estratégicos definidos.

Fuente:(Elaboración propia, 2025).

### 6.5.2 GESTIÓN DE LA CALIDAD

La Gestión de la Calidad en proyectos es un proceso fundamental que garantiza que los entregables cumplan con los requisitos establecidos, se alineen con las expectativas de los interesados y aporten valor sostenible a la organización. En el contexto del diseño e implementación de una Oficina de Gestión de Proyectos (PMO) de soporte en la empresa Promotora de Inmobiliarios (PDI), la calidad no solo se refiere al cumplimiento técnico del proyecto, sino también a la adecuación de los procesos, herramientas y metodologías adoptadas, así como se desglosa en el siguiente plan de gestión de la calidad.

**Tabla 28. Plan de gestión de la calidad**

<b>Nombre del Proyecto</b>	
Diseño de propuesta para la implementación de una Oficina de Gestión de Proyectos (PMO) en la empresa Promotora de Inmobiliarios (PDI).	
<b>ESTANDAR O NORMA DE CALIDAD APLICABLE:</b>	
<b>Paquete de trabajo</b>	<b>Estándar o norma de calidad aplicable</b>
Diagnóstico organizacional	ISO 9001:2015 / PMBOK® – Gestión de Calidad en el Proyecto
Diseño de la propuesta de PMO	PMI® PMBOK® Sexta Edición – Áreas de Conocimiento 8 y 9
Modelo de gobernanza	ISO 21500 / OPM3® – Madurez Organizacional
Plan de gestión del cambio	ISO 10006 / Prosci® Change Management
Documento final de propuesta	PMBOK® – Gestión de Calidad
Planificación base para implementación	ISO 10006 / Estándares internos de calidad organizacional
<b>OBJETIVOS DE CALIDAD:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Asegurar que cada entregable del proyecto cumpla con los requisitos funcionales, técnicos y de forma esperados.</li> <li>- Garantizar la alineación de la propuesta con las mejores prácticas del PMI®, enfocándose en la estandarización de procesos y la mejora continua.</li> <li>- Documentar todos los procesos de diseño de la PMO de manera sistemática, replicable y auditable.</li> <li>- Asegurar la satisfacción de los stakeholders mediante procesos transparentes, eficientes y medibles.</li> </ul>	
<b>RESPONSABILIDADES EN LA GESTIÓN DE CALIDAD:</b>	
<b>ROL ASIGNADO N°1:</b>  <b>Coordinador de Calidad del Proyecto</b>	Definir criterios y estándares de calidad para cada fase del proyecto.
	Verificar el cumplimiento de los requisitos técnicos, metodológicos y documentales.
	Liderar revisiones de pares y validaciones con expertos internos y externos.
	Gestionar no conformidades y acciones correctivas
	Reportar resultados de calidad al director de Proyecto y comité de gobernanza.

Fuente:(Elaboración propia, 2025).

## Continuación Tabla 28. Plan de gestión de la calidad

<b>CONTROL Y VERIFICACIÓN DE CALIDAD:</b>	
<b>ENTREGABLE / PROCESO</b>	<b>MECANISMO DE REVISIÓN DE CALIDAD</b>
Diagnóstico organizacional	Revisión técnica por asesores internos
Diseño de estructura de la PMO	Validación cruzada con modelos PMBOK® y revisión documental.
Plan de gestión del cambio	Validación por expertos en comunicación y gestión humana.
Documento final de propuesta	Evaluación + rúbrica de calidad.
Plan de implementación inicial	Simulación de escenarios y revisión por comité técnico
<b>ACTIVIDADES DE CONTROL Y GESTIÓN DE LA CALIDAD:</b>	
Presentación de Avances de proyectos según calendario de Gobernanza PDI 2025.	Minutas de reuniones, rúbricas de evaluación, checklists de validación documental.
Aplicación de herramientas de validación de cumplimiento de procesos y entregables (checklists, matrices de validación).	Auditorías internas de calidad cada mes para verificar cumplimiento del cronograma, entregables y normas.
<b>HERRAMIENTAS DE CALIDAD</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Listas de verificación (checklists)</li> <li>- Matriz de trazabilidad de requisitos</li> <li>- Diagrama de Ishikawa (causa-efecto) para análisis de no conformidades</li> <li>- Matriz RACI para responsabilidades</li> <li>- Software de gestión de calidad (ej. Microsoft Excel + formularios de validación)</li> </ul>	
<b>PROCEDIMIENTOS CLAVE PARA ASEGURAR LA CALIDAD:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Establecimiento de criterios de aceptación de entregables desde la fase de planificación.</li> <li>- Revisión por pares y expertos para asegurar la objetividad del contenido técnico.</li> <li>- Documentación formal de cada fase del proyecto, incluyendo actas, formatos, registros de validación.</li> <li>- Capacitación mínima del equipo de proyecto en normas de calidad relevantes al sector.</li> <li>- Auditorías internas programadas en el cronograma de trabajo para detección temprana de desviaciones.</li> </ul>	

Fuente:(Elaboración propia, 2025).

## 6.6 CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN Y PRESUPUESTO

### 6.6.1 GESTIÓN DEL CRONOGRAMA

La Gestión del Cronograma es una de las áreas clave en la dirección de proyectos, ya que permite planificar, secuenciar y controlar el tiempo requerido para completar las actividades del proyecto dentro de los plazos establecidos. En el marco del proyecto de implementación de una Oficina de Gestión de Proyectos (PMO) en la empresa Promotora de Inmobiliarios (PDI), una programación adecuada resulta esencial para garantizar que cada fase del proyecto avance de manera ordenada, oportuna y alineada con los recursos disponibles.

#### 6.6.1.1 PLAN DE GESTIÓN DEL CRONOGRAMA

En este proyecto, el cronograma ha sido desarrollado con base en la Estructura de Desglose del Trabajo (EDT) previamente definida, permitiendo que cada paquete de trabajo se traduzca en actividades medibles y calendarizadas, plasmando en el siguiente plan la reglas, modelo de medición, formatos entre otros para tener clara la dimensión del cronograma.

**Tabla 29. Plan de gestión del cronograma**

<b>NOMBRE DEL PROYECTO</b>		
Diseño de propuesta para la implementación de una Oficina de Gestión de Proyectos (PMO) en la empresa Promotora de Inmobiliarios (PDI).		
<b>REGLAS PARA MEDICION DE DESEMPEÑO:</b>		
Reglas para establecer el % completado	Técnica para medir el valor ganado	Medidas de desempeño del cronograma
% De tareas realizadas	BAC/PV/EV/AC	% De actividades realizadas en tiempo
<b>FORMATO DE LOS INFORMES:</b>		
INFORME		FRECUENCIA DE PRESENTACIÓN
Avance semanal de proyecto al director		Cada lunes a las 9:30 am
Formato de solicitud de cambios		Cuando los interesados lo soliciten
<b>DESARROLLO DEL MODELO DE PROGRAMACIÓN DEL PROYECTO</b>		
Los requisitos son solicitados por los interesados para establecer el proceso y la aceptación del Proyecto, los cuales serán descritos y puestos a su disposición según las necesidades del cual se requieren cumplir.		
De requerir un cambio según lo solicitado por un interesado se requerirá de una comprobación a detalle del porqué y cuál será el impacto de este.		
Se evaluarán los impactos según el cambio para ver de qué forma influye en el proceso de nuestro entregable final.		
Se establecerá un esquema de control de cambio, de ser aprobado inmediatamente se pondrá en práctica según solicitud.		
<b>ENLACES CON LOS PROCEDIMIENTO DE LA ORGANIZACION</b>		
<p>La propuesta para la implementación de la PMO se alinea con los procedimientos organizacionales existentes en Promotora de Inmobiliarios (PDI), especialmente aquellos relacionados con:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Gestión de proyectos en áreas de construcción y desarrollo.</li> <li>•Controles financieros y presupuestarios para aprobación de recursos.</li> <li>•Procesos de contratación y asignación de personal.</li> <li>•Políticas de evaluación de desempeño organizacional.</li> </ul> <p>Estos procedimientos serán revisados y, en caso necesario, ajustados para garantizar la integración eficiente de la PMO con el funcionamiento actual de la organización.</p>		
<b>MANTENIMIENTO DEL MODELO DEL PROYECTO</b>		
<p>El modelo del proyecto será sometido a una revisión continua para asegurar su pertinencia y efectividad. Las acciones de mantenimiento incluyen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Evaluaciones trimestrales del desempeño del modelo de gestión.</li> <li>•Revisión de procesos internos con base en retroalimentación del equipo de proyecto.</li> <li>•Actualización de herramientas tecnológicas utilizadas por la PMO.</li> <li>•Documentación de lecciones aprendidas y buenas prácticas.</li> </ul> <p>Este mantenimiento será coordinado por el equipo de la PMO y reportado a la dirección general semestralmente.</p>		

**Fuente:**(Elaboración propia, 2025).

## Continuación Tabla 29. Plan de gestión del cronograma

UMBRALES DE CONTROL	
Los umbrales de control permitirán detectar desviaciones en tiempo, costo o alcance, para tomar acciones correctivas. Se establecen los siguientes umbrales:	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desviación del cronograma mayor al 10% requiere revisión formal del plan.</li> <li>• Sobrecosto superior al 15% activo proceso de replanificación y control.</li> <li>• Cambios de alcance significativos (&gt;20% del esfuerzo estimado) deben ser aprobados por el comité directivo del proyecto.</li> </ul>	
Estos umbrales se revisarán al finalizar cada fase del proyecto para asegurar su vigencia y aplicabilidad.	

Fuente:(Elaboración propia, 2025).

### 6.6.1.2 DIAGRAMA DE GANTT

El cronograma no solo representa una secuencia lógica de actividades, sino que también constituye una herramienta de control para identificar desviaciones tempranas, redistribuir cargas de trabajo, y tomar decisiones fundamentadas, este fue realizado en Microsoft Project.

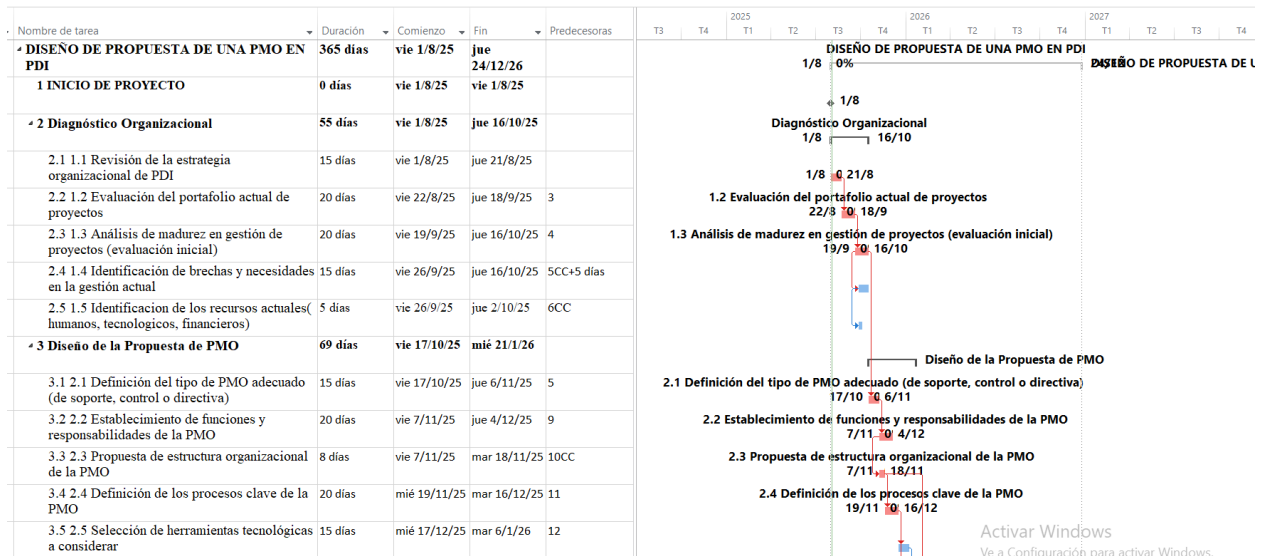


Figura 29. Cronograma parte 1

Fuente: (Elaboración propia, 2025)

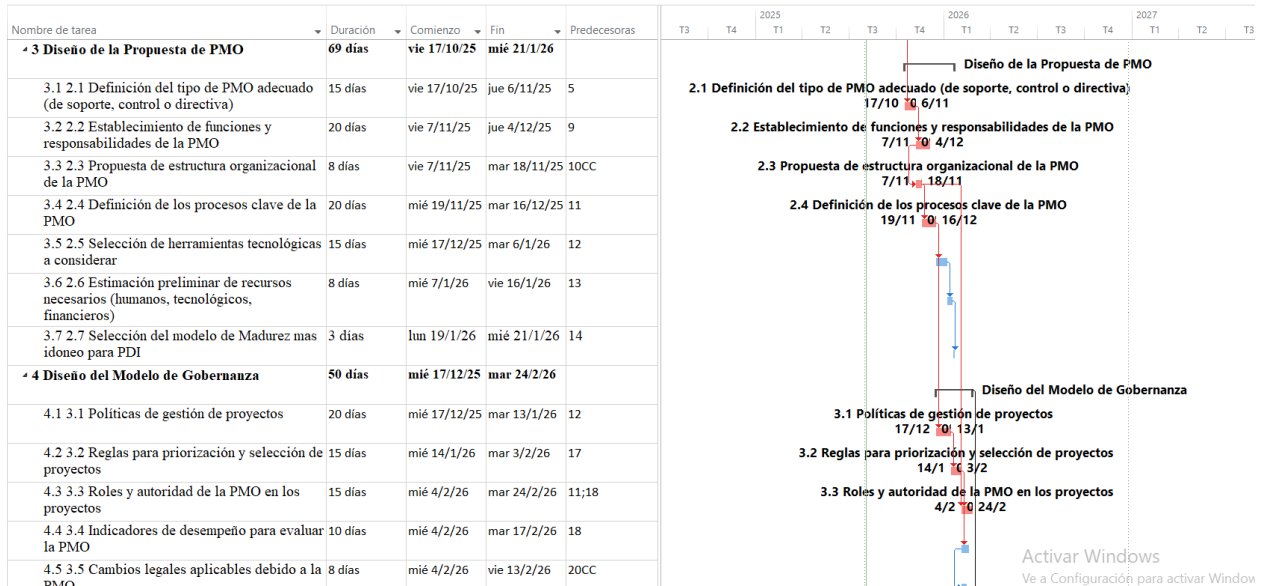


Figura 30. Cronograma parte 2

Fuente: (Elaboración propia, 2025)

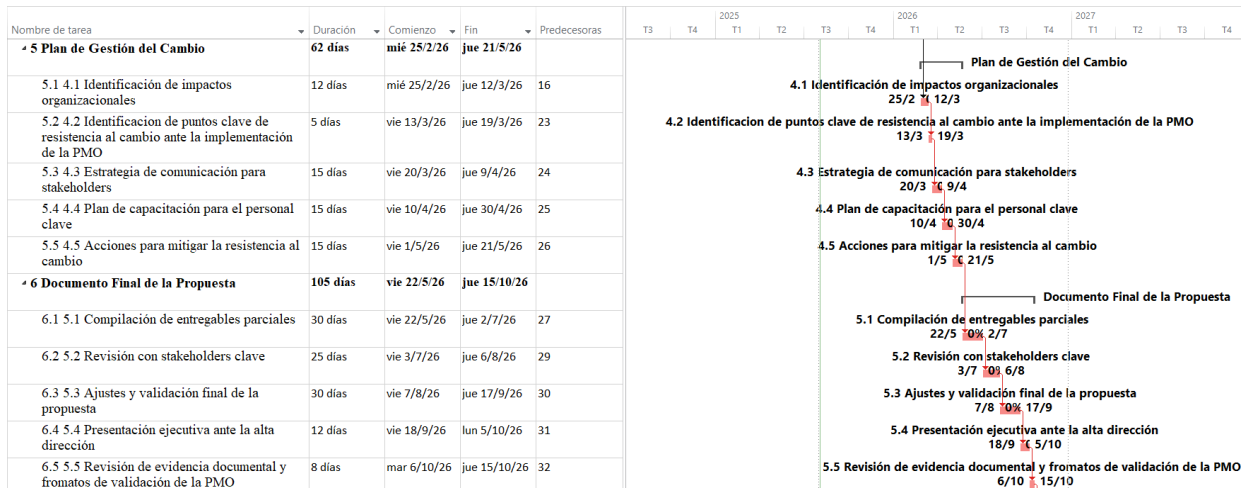


Figura 31. Cronograma parte 3

Fuente: (Elaboración propia, 2025)



Figura 32. Cronograma parte 3

Fuente: (Elaboración propia, 2025)

Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin
<b>DISEÑO DE PROPUESTA DE UNA PMO EN PDI</b>	<b>365 días</b>	<b>vie 1/8/25</b>	<b>jue 24/12/26</b>
<b>1 INICIO DE PROYECTO</b>	<b>0 días</b>	<b>vie 1/8/25</b>	<b>vie 1/8/25</b>
<b>2 Diagnóstico Organizacional</b>	<b>55 días</b>	<b>vie 1/8/25</b>	<b>jue 16/10/25</b>
<b>3 Diseño de la Propuesta de PMO</b>	<b>66 días</b>	<b>vie 17/10/25</b>	<b>vie 16/1/26</b>
<b>4 Diseño del Modelo de Gobernanza</b>	<b>50 días</b>	<b>mié 17/12/25</b>	<b>mar 24/2/26</b>
<b>5 Plan de Gestión del Cambio</b>	<b>60 días</b>	<b>mié 25/2/26</b>	<b>mar 19/5/26</b>
<b>6 Documento Final de la Propuesta</b>	<b>97 días</b>	<b>mié 20/5/26</b>	<b>jue 1/10/26</b>
<b>7 Planificación Base para la Implementación (fase futura)</b>	<b>60 días</b>	<b>vie 2/10/26</b>	<b>jue 24/12/26</b>
<b>8 FIN DE PROYECTO</b>	<b>0 días</b>	<b>jue 24/12/26</b>	<b>jue 24/12/26</b>

**Figura 33. Resumen de días y fechas**

Fuente: (Elaboración propia, 2025)

**Tabla 27. Distribución de entregables y paquetes de trabajo del cronograma**

Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	Predecesoras
<b>DISEÑO DE PROPUESTA DE UNA PMO EN PDI</b>	<b>365 días</b>	<b>vie 1/8/25</b>	<b>jue 24/12/26</b>	
<b>INICIO DE PROYECTO</b>	<b>0 días</b>	<b>vie 1/8/25</b>	<b>vie 1/8/25</b>	
<b>1.Diagnóstico Organizacional</b>	<b>55 días</b>	<b>vie 1/8/25</b>	<b>jue 16/10/25</b>	
1.1 Revisión de la estrategia organizacional de PDI	15 días	vie 1/8/25	jue 21/8/25	
1.2 Evaluación del portafolio actual de proyectos	20 días	vie 22/8/25	jue 18/9/25	3
1.3 Análisis de madurez en gestión de proyectos (evaluación inicial)	20 días	vie 19/9/25	jue 16/10/25	4
1.4 Identificación de brechas y necesidades en la gestión actual	15 días	vie 26/9/25	jue 16/10/25	5CC+5 días
<b>2.Diseño de la Propuesta de PMO</b>	<b>66 días</b>	<b>vie 17/10/25</b>	<b>vie 16/1/26</b>	
2.1 Definición del tipo de PMO adecuado (de soporte, control o directiva)	15 días	vie 17/10/25	jue 6/11/25	5

Fuente: (Elaboración propia, 2025)

**Continuación Tabla 27. Distribución de entregables y paquetes de trabajo del cronograma**

2.2 Establecimiento de funciones y responsabilidades de la PMO	20 días	vie 7/11/25	jue 4/12/25	8
2.3 Propuesta de estructura organizacional de la PMO	8 días	vie 7/11/25	mar 18/11/25	9CC
2.4 Definición de los procesos clave de la PMO	20 días	mié 19/11/25	mar 16/12/25	10
2.5 Selección de herramientas tecnológicas a considerar	15 días	mié 17/12/25	mar 6/1/26	11
2.6 Estimación preliminar de recursos necesarios (humanos, tecnológicos, financieros)	8 días	mié 7/1/26	vie 16/1/26	12
<b>3.Diseño del Modelo de Gobernanza</b>	<b>50 días</b>	<b>mié 17/12/25</b>	<b>mar 24/2/26</b>	
3.1 Políticas de gestión de proyectos	20 días	mié 17/12/25	mar 13/1/26	11
3.2 Reglas para priorización y selección de proyectos	15 días	mié 14/1/26	mar 3/2/26	15
3.3 Roles y autoridad de la PMO en los proyectos	15 días	mié 4/2/26	mar 24/2/26	10;16
3.4 Indicadores de desempeño para evaluar la PMO	10 días	mié 4/2/26	mar 17/2/26	16
<b>4.Plan de Gestión del Cambio</b>	<b>60 días</b>	<b>mié 25/2/26</b>	<b>mar 19/5/26</b>	
4.1 Identificación de impactos organizacionales	15 días	mié 25/2/26	mar 17/3/26	14
4.2 Estrategia de comunicación para stakeholders	15 días	mié 18/3/26	mar 7/4/26	20
4.3 Plan de capacitación para el personal clave	15 días	mié 8/4/26	mar 28/4/26	21
4.4 Acciones para mitigar la resistencia al cambio	15 días	mié 29/4/26	mar 19/5/26	22
<b>5.Documento Final de la Propuesta</b>	<b>97 días</b>	<b>mié 20/5/26</b>	<b>jue 1/10/26</b>	
5.1 Compilación de entregables parciales	30 días	mié 20/5/26	mar 30/6/26	23
5.2 Revisión con stakeholders clave	25 días	mié 1/7/26	mar 4/8/26	25
5.3 Ajustes y validación final de la propuesta	30 días	mié 5/8/26	mar 15/9/26	26
5.4 Presentación ejecutiva ante la alta dirección	12 días	mié 16/9/26	jue 1/10/26	27
<b>6.Planificación Base para la Implementación (fase futura)</b>	<b>60 días</b>	<b>vie 2/10/26</b>	<b>jue 24/12/26</b>	
6.1 Definición preliminar del cronograma de implementación	15 días	vie 2/10/26	jue 22/10/26	28
6.2 Estimación de costos y presupuesto referencial	15 días	vie 23/10/26	jue 12/11/26	30
6.3 Recomendaciones para el inicio de la implementación	15 días	vie 13/11/26	jue 3/12/26	31
6.4 Identificación de riesgos clave en la futura implementación	15 días	vie 4/12/26	jue 24/12/26	32
<b>FIN DE PROYECTO</b>	<b>0 días</b>	<b>jue 24/12/26</b>	<b>jue 24/12/26</b>	<b>33</b>

Fuente:(Elaboración propia, 2025).

La elaboración del cronograma ha sido guiada por los principios del PMBOK® Guide, abarcando los procesos de planificación, definición y secuenciación de actividades, estimación de duraciones, desarrollo del cronograma y control continuo del mismo.

La duración de cada fase ha sido estimada considerando el nivel de esfuerzo requerido, la disponibilidad de los equipos técnicos y administrativos de PDI, así como la integración progresiva de los entregables claves.

### **6.6.1.3 HOLGURAS PERMISIBLES**

La holgura es el tiempo adicional que una actividad puede retrasarse sin afectar la fecha de finalización del proyecto o de una tarea sucesora.

- Fase 1: Diagnóstico Organizacional

Actividad 1.2 (Evaluación del portafolio actual de proyectos) tiene 3 días de holgura antes de iniciar la siguiente actividad.

Actividad 1.4 (Identificación de brechas y necesidades) presenta una holgura de 5 días con relación a su predecesora directa (1.3), iniciando en paralelo y permitiendo un margen de programación sin afectar la línea crítica. Total holgura acumulada en la fase: 8 días.

- Fase 2: Diseño de la Propuesta de PMO

Sin holguras explícitas. Las actividades están encadenadas una tras otra con continuidad inmediata. Esto indica que esta fase es crítica en el cumplimiento del cronograma, sin márgenes intermedios. Total holgura acumulada en la fase: 0 días.

- Fase 3: Diseño del Modelo de Gobernanza

Actividad 3.4 (Indicadores de desempeño) tiene una holgura de 5 días, ya que comparte fechas con la actividad 3.3 pero tiene menor duración. Esto permite cierta flexibilidad en su ejecución. Total holgura acumulada en la fase: 5 días.

- Fase 4: Plan de Gestión del Cambio

Sin holguras explícitas. Las actividades se suceden sin espacios intermedios, sugiriendo un encadenamiento directo. Total holgura acumulada en la fase: 0 días.

- Fase 5: Documento Final de la Propuesta

Sin holguras observadas. Todas las actividades siguen un flujo secuencial directo. Total holgura acumulada en la fase: 0 días.

- Fase 6: Planificación Base para la Implementación

Sin holguras. Esta fase es continua y encadenada de manera crítica, por lo que cualquier retraso podría impactar directamente el cierre del proyecto. Total holgura acumulada en la fase: 0 días.

- Resumen General de Holguras

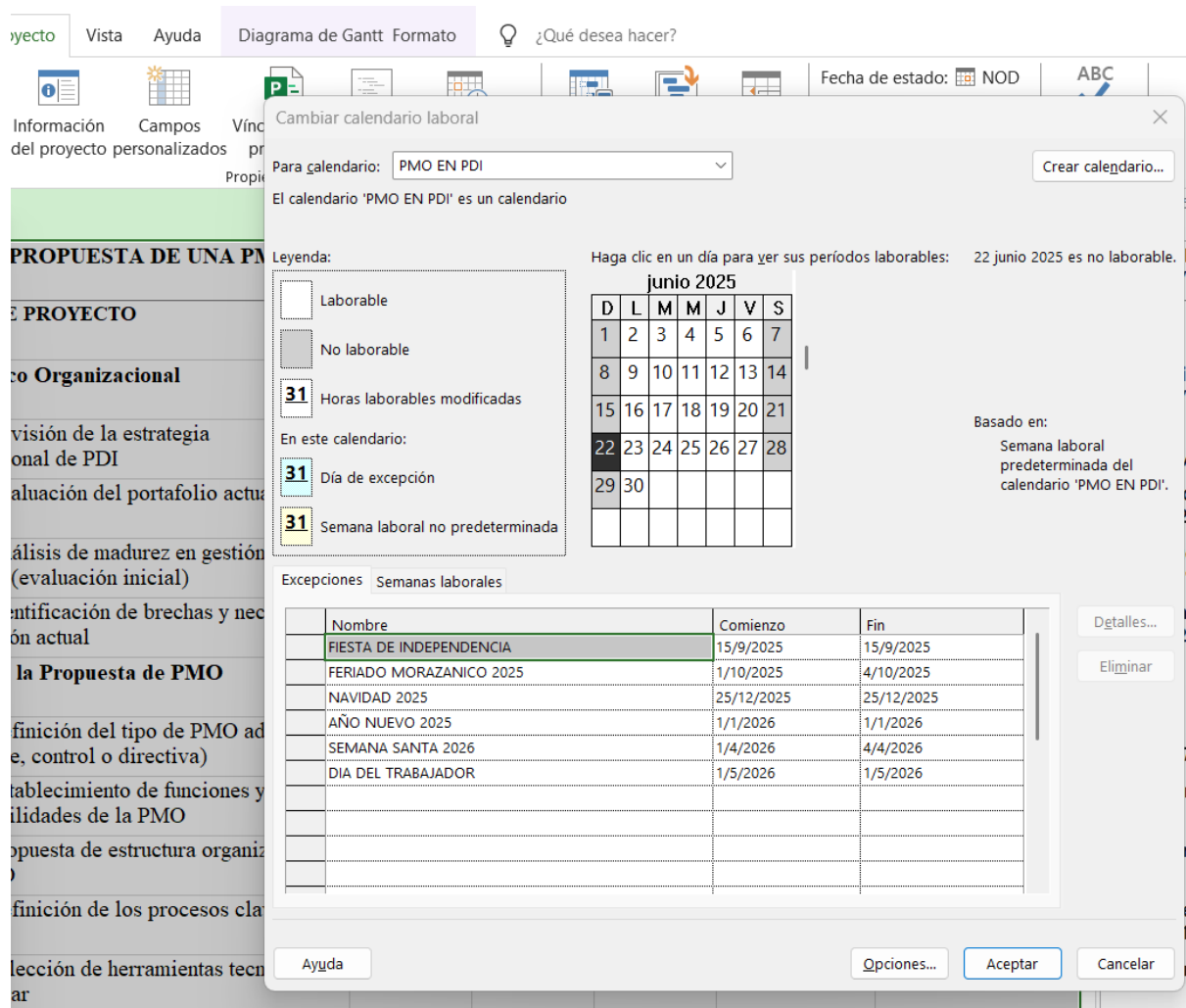
Fase con mayor holgura: Diagnóstico Organizacional (8 días).

Las holguras detectadas son márgenes que pueden usarse para absorber retrasos menores en etapas tempranas. Sin embargo, la mayoría del proyecto está trazada en ruta crítica, lo que exige un monitoreo constante.

#### **6.6.1.4 RESTRICCIONES DE CRONOGRAMA**

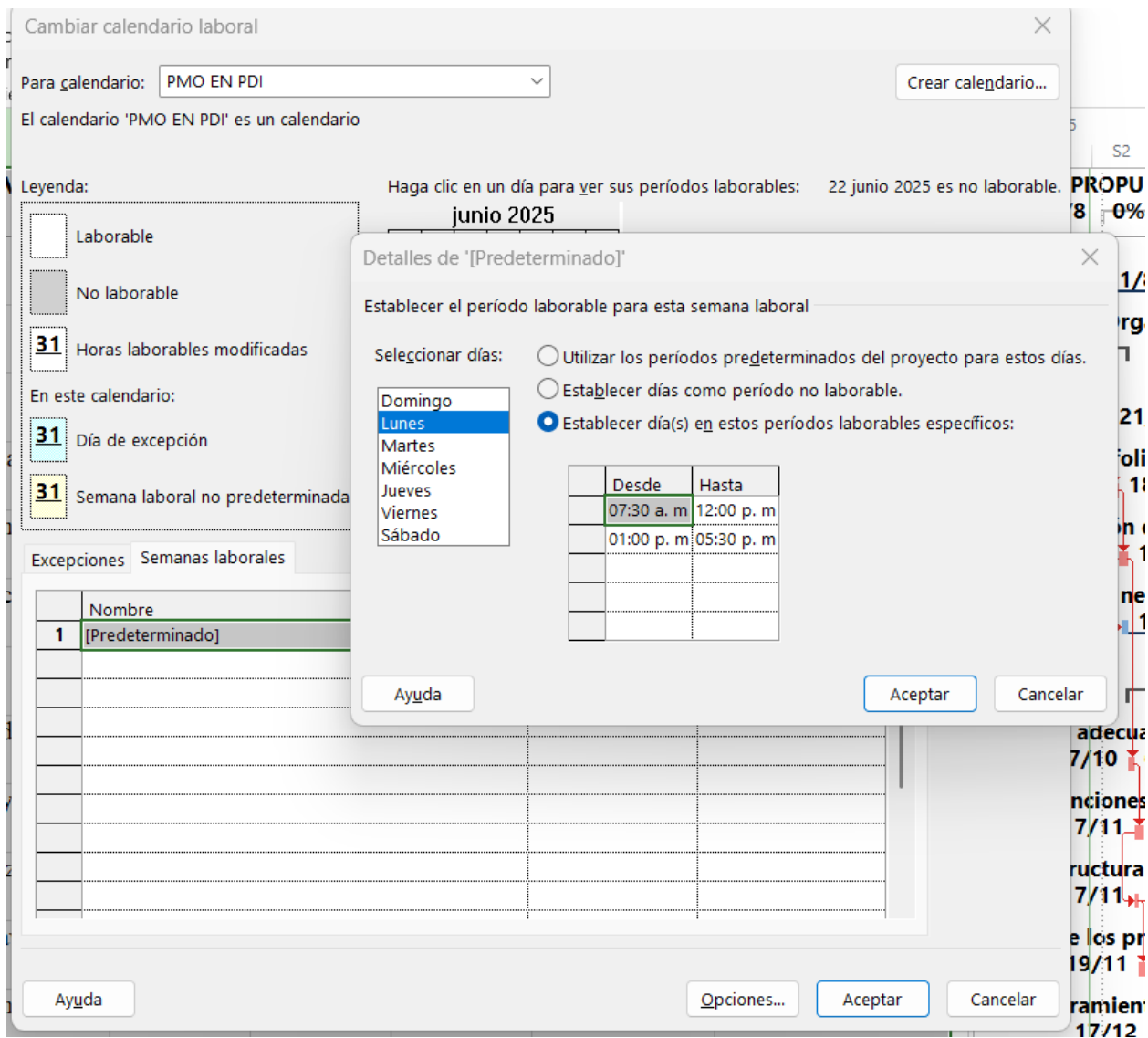
Las limitaciones de tiempo se establecieron en función de la configuración del calendario laboral dentro de Microsoft Project. Para este proyecto, se definió una jornada laboral de lunes a viernes, comprendida entre las 7:30 a. m. y las 5:30 p. m., con una hora destinada a la pausa para el almuerzo.

Adicionalmente, se consideraron los sábados y los domingos se establecieron como días completamente no laborables. Esta configuración busca reflejar de manera realista la disponibilidad operativa del equipo de trabajo y permite una programación más precisa y alineada con la cultura laboral de la empresa.



**Figura 34. Restricciones**

Fuente: (Elaboración propia, 2025)



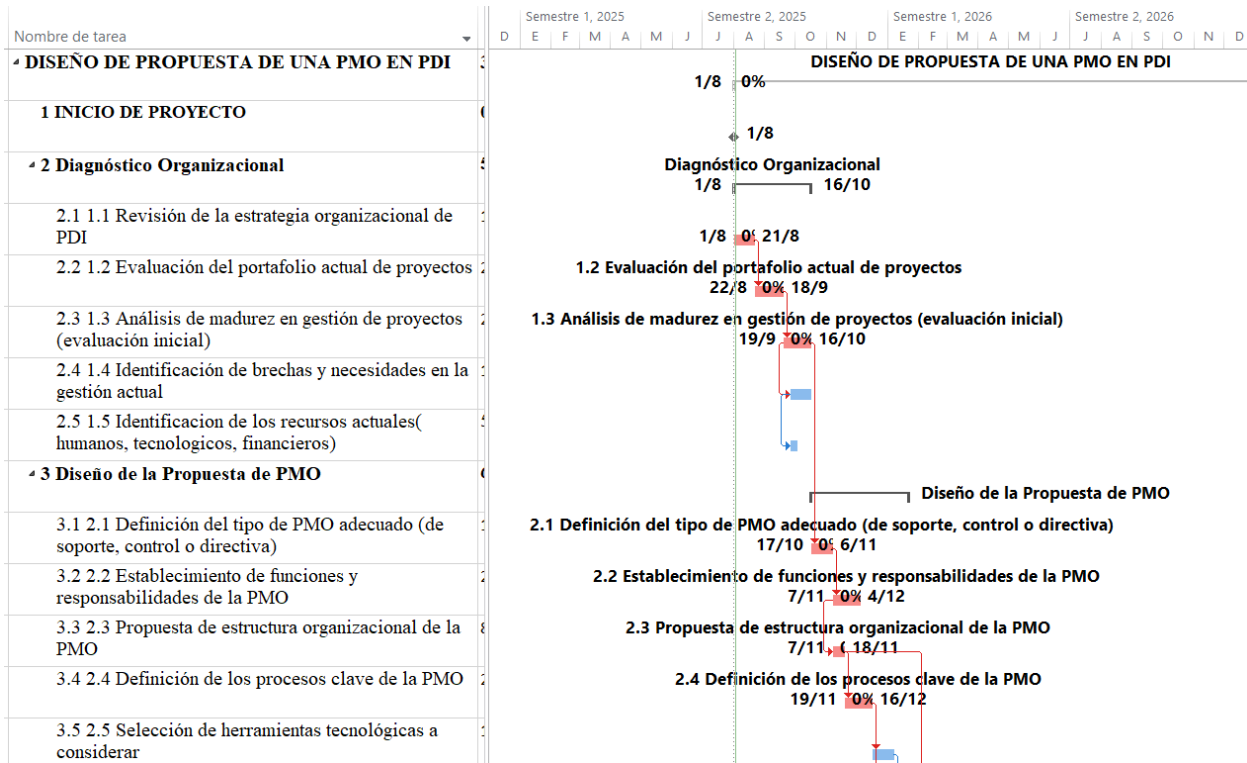
**Figura 35. Horario laboral**

Fuente: (Elaboración propia, 2025)

### 6.6.1.5 RUTA CRÍTICA DE CRONOGRAMA

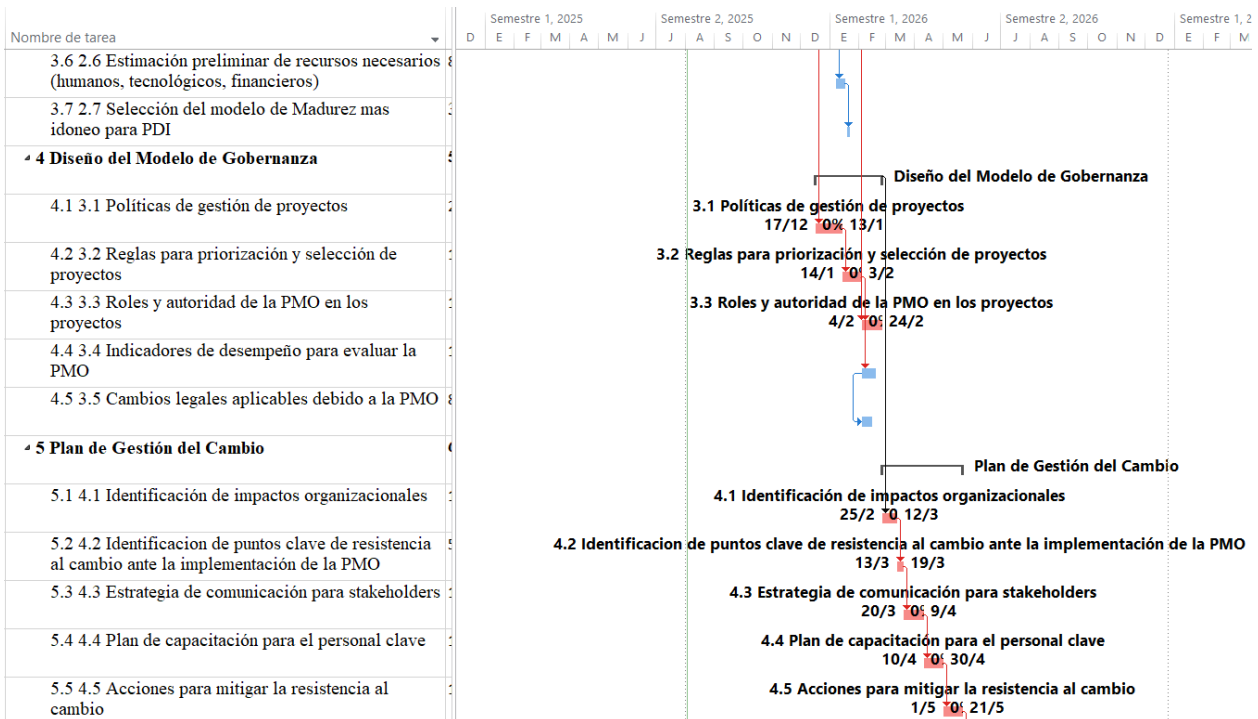
La ruta crítica representa la secuencia más larga de actividades del proyecto que determina su duración total. Cualquier retraso en alguna de estas actividades provocará un retraso directo en la fecha de finalización del proyecto, ya que no disponen de holgura (tiempo libre).

Con base en el cronograma generado en Microsoft Project, se identificaron las siguientes actividades como parte de la ruta crítica del proyecto:



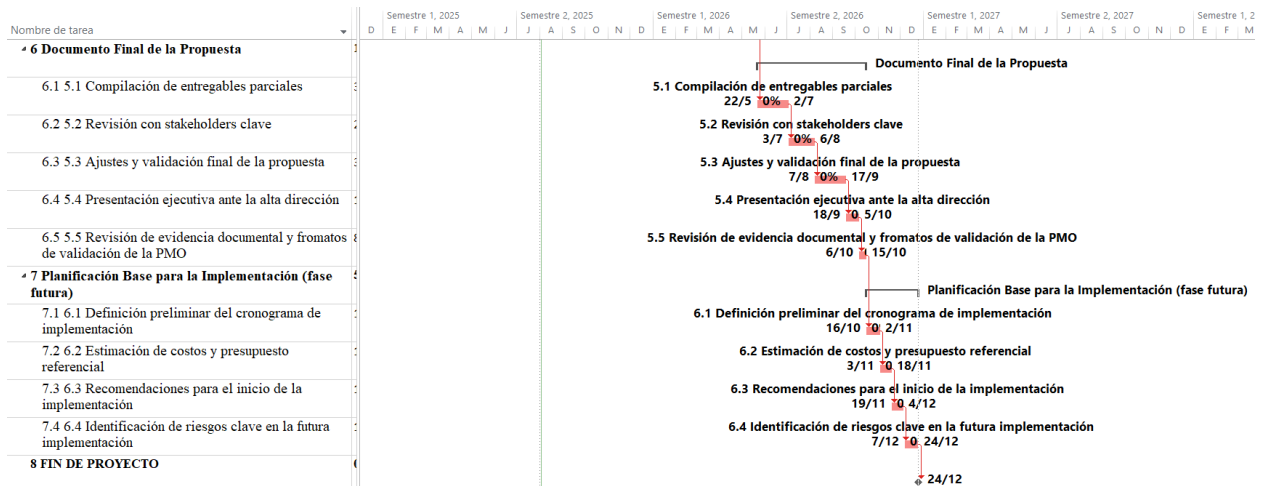
**Figura 36. Ruta crítica parte 1**

Fuente: (Elaboración propia, 2025)



**Figura 37. Ruta crítica parte 2**

Fuente: (Elaboración propia, 2025)



**Figura 38. Ruta crítica parte 3**

**Fuente:** (Elaboración propia, 2025)

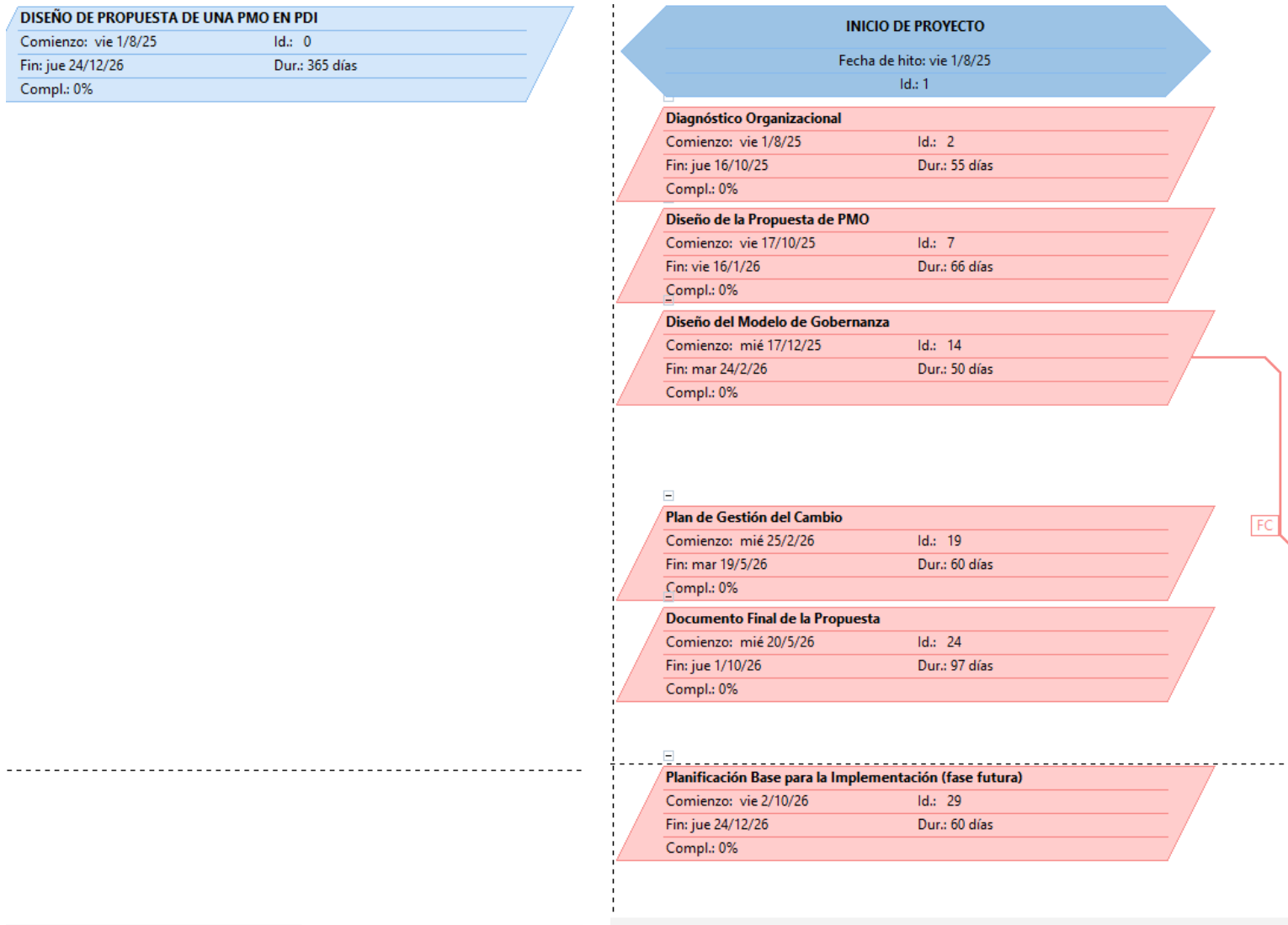
Identificar la ruta crítica permitió establecer los puntos clave de seguimiento y control del proyecto. Dado que estas actividades no poseen holgura, deben ser gestionadas cuidadosamente para asegurar que el proyecto se complete dentro del plazo estipulado.

### 6.6.1.6 DIAGRAMA DE RED DE CRONOGRAMA

El diagrama de red es una representación gráfica que muestra la secuencia lógica y las dependencias entre actividades de un proyecto. Se utiliza para planificar, coordinar y supervisar las tareas necesarias para completar un proyecto de manera eficiente, siguiendo una secuencia cronológica que refleja tanto el flujo de trabajo como las relaciones de precedencia.

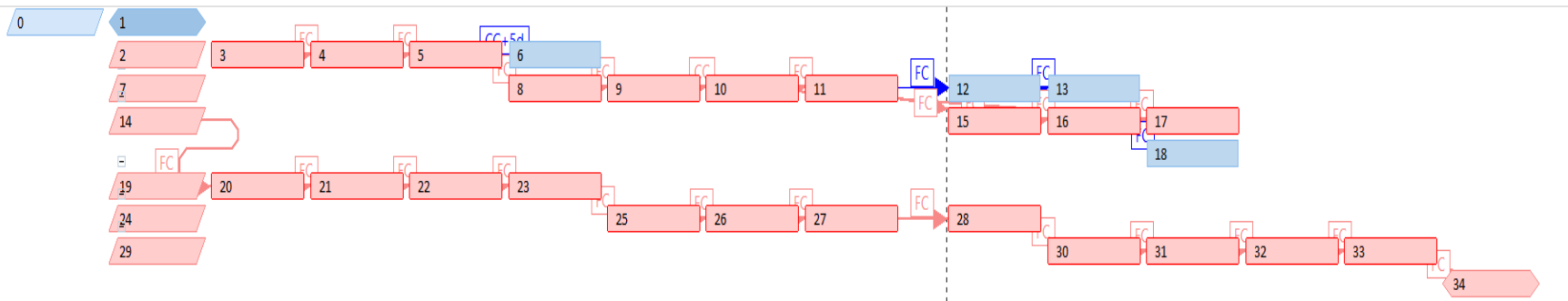
En el caso de la implementación de una PMO supportive en la empresa PDI, el diagrama de red permite:

- Ordenar lógicamente las fases: diagnóstico organizacional, diseño de la PMO, modelo de gobernanza, plan de cambio, entrega de la propuesta y planificación base.
- Identificar cuellos de botella o puntos críticos.
- Programar tareas clave como la revisión de estrategia, capacitación del personal y validación con stakeholders.



**Figura 39. Segmento de Diagrama de red**

**Fuente:** (Elaboración propia, 2025)



**Figura 40. Segmento de Diagrama de red contraído**

**Fuente:** (Elaboración propia, 2025)

## 6.6.2 GESTIÓN DEL COSTO DE PROYECTO

En este apartado se presentará el estimado de costos para llevar a cabo el Diseño de propuesta para la implementación de una Oficina de Gestión de Proyectos (PMO) en la empresa Promotora de Inmobiliarios (PDI).

Cabe destacar que según lo establecido en las recomendaciones del análisis de la situación organizacional y estratégica de la empresa se deberá facilitar el nuevo organigrama con el conjunto de la implementación de una PMO de soporte.

**Tabla 30. Plan de gestión del costo parte I**

<b>Nombre del Proyecto</b>	
Diseño de propuesta para la implementación de una Oficina de Gestión de Proyectos (PMO) en la empresa Promotora de Inmobiliarios (PDI).	
<b>PLAN DE GESTIÓN DE LOS COSTOS:</b>	
<b>Unidades de Medida:</b>	
<b>Tipo de recurso</b>	<b>Unidades de Medida</b>
Activo fijo	Unidad
Licencias	Unidad
Recurso Humano	Costo por mes
<b>Nivel de Precisión:</b>	
<b>Tipo de estimación</b>	<b>Nivel de precisión</b>
Estimación análoga	95.00 a 100.00%
Estimación paramétrica	95.00 a 100.00%
<b>Nivel de Exactitud:</b>	
<b>Tipo de estimación</b>	<b>Nivel de exactitud</b>
Estimación análoga	-5%/+10%
Estimación paramétrica	-1%/+10%
<b>Enlaces con los procedimientos de la organización:</b>	
Se apegará a los procesos y políticas de adquisición de productos y/o servicios de la empresa PDI.	
<b>Unidades de control:</b>	
<b>Alcance: Proyecto/ Fase / Entregable</b>	Proyecto completo
<b>Variación Permitida</b>	+/-5% del costo planificado
<b>Acción que se debe tomar si la variación excede lo permitido</b>	Monitoreo de variaciones para tomar acciones inmediatas, mediante acciones de cambio aprobadas por la alta gerencia.

**Fuente:** (Elaboración propia, 2025)

**Tabla 31. Plan de gestión del costo parte II**

<b>Nombre del Proyecto</b>	
Diseño de propuesta para la implementación de una Oficina de Gestión de Proyectos (PMO) en la empresa Promotora de Inmobiliarios (PDI).	
<b>REGLAS PARA LA MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO:</b>	
<b>Alcance: Proyecto/ Fase / Entregable</b>	Adquisición del equipo tecnológico, espacio físico y también el recurso humano
<b>Método de Medición</b>	Curvas S (Mostrando la gráfica de valor ganado del proyecto según los tiempos de cada entregable).
<b>Modo de Medición</b>	Informes de avance del proyecto.
<b>FORMATO DE GESTION DE COSTOS:</b>	
Plan de gestión de costos	Es el proceso mediante el cual se estiman, asignan y controlan los costos asociados al proyecto, con el objetivo de asegurar que su ejecución se mantenga dentro del presupuesto aprobado. Esta gestión debe ser liderada por el director o líder del proyecto, quien es responsable de establecer un plan financiero detallado que permita prever y mitigar posibles desviaciones.
Control de los costos	Ante cualquier solicitud o necesidad de cambio que afecte la estructura de costos, se debe realizar un análisis de impacto para identificar implicaciones económicas, evaluando distintos escenarios y alternativas. Estos análisis deben ser comunicados oportunamente al director del proyecto para facilitar la toma de decisiones estratégicas informadas.
Línea base del costo	El control presupuestario se llevará a cabo con base en los valores estimados por etapa del proyecto, excluyendo las reservas de gestión. Se efectuará una comparación continua entre los costos planificados y los costos reales incurridos, con el fin de mantener una visibilidad precisa del desempeño financiero del proyecto y tomar acciones correctivas cuando sea necesario.
<b>DETALLES ADICIONALES DE LA GESTIÓN DE COSTOS:</b>	
<b>Sección del financiamiento:</b> Los fondos serán proporcionados por fondos propios de PDI y se deberá incluir en la ejecución presupuestaria para el año del 2025 y 2026.	
<b>Fluctuaciones en los tipos de cambio:</b> Se aprobarán únicamente aquellos cambios de emergencia que potencialmente puedan interrumpir la dirección del proyecto, lo cual antes deber de ser evaluados integralmente considerando y detallando los objetivos del proyecto.	
<b>Registro de los costos:</b> Se llevará un registro de los diferentes costos incluidos en el proyecto donde se considera: costos de mano de obra externa, hardware, y software. Estos deben ser manejados por el líder del proyecto.	

Fuente:(Elaboración propia, 2025).

Para la implementación efectiva de una PMO en PDI se requiere la asignación adecuada de recursos humanos, tecnológicos, financieros y de infraestructura. La disponibilidad y correcta gestión de estos elementos será determinante para asegurar el funcionamiento sostenible y escalable de la oficina.

- Recursos humanos:

Se necesitará inicialmente un equipo básico conformado de 5 miembros:

- Gerente De Proyectos (Con Certificación PMP)
- Coordinador De PMO (Con Certificación PMP)
- Analista De Proyectos Inmobiliarios
- Especialista En Herramientas Tecnológicas (Ms Project, Trello, Jira, Etc.)
- Asistente Administrativo

En fases posteriores se puede ampliar con enlaces funcionales por cada área operativa y especialistas en mejora continua.

Para el cálculo del costo en recurso humano nuevo que formara parte de PMO de soporte en PDI, se calcularon en base a 14 sueldos mensuales a recibir, para facilitar una visión del costo global en esta área tan importante y critica de riesgo durante la implementación.

- Recursos tecnológicos:

El soporte tecnológico es crítico. Se recomienda adquirir licencias para software de gestión de proyectos como Microsoft Project, Trello o Asana, además de una plataforma de almacenamiento centralizado en la nube (Google Drive, SharePoint) que permita trazabilidad, seguimiento y transparencia.

Dentro del contexto de PDI ya se utilizan herramientas como Microsoft Project para la gestión de cronogramas y las plataformas smarsheet, Google drive, y Microsoft 365 empresarial, por lo que se potenciaría el uso generalizado de estas herramientas en todos los equipos de proyectos para gestionar los mismos.

Al igual que se esta potenciando el uso de inteligencia artificial para que se pueda generar mas valor dentro de la empresa y sus equipos de trabajo, y gestionar con mayor rapidez y apoyo los proyectos de PDI.

- Recursos económicos:

Se estima un presupuesto inicial entre L.3,000,000.00-5,000,000 que cubra: formación del personal, adquisición de software, contratación de consultoría para fases iniciales y adecuación de espacio físico.

**Tabla 32. Presupuesto de proyecto**

Descripción	Cantidad	Precio Unitario (L.)	Total
<b>Recurso Humano</b>			
Gerente De Proyectos (Con Certificación PMP)	14	L 65,000.00	L910,000.00
Coordinador De PMO (Con Certificación PMP)	14	L 50,000.00	L700,000.00
Analista De Proyectos Inmobiliarios	14	L 45,000.00	L630,000.00
Especialista En Herramientas Tecnológicas (Ms Project, Trello, Jira, Etc.)	14	L 35,000.00	L490,000.00
Asistente Administrativo	14	L 28,000.00	L392,000.00
		<b>SUB-TOTAL</b>	<b>L3,122,000.00</b>
<b>Recurso Tecnológicos</b>			
Licencia anual Microsoft Project	5	L 1,644.50	L8,222.50

Fuente:(Elaboración propia, 2025).

**Continuación Tabla 32. Presupuesto de proyecto**

Descripción	Cantidad	Precio Unitario (L.)	Total
Licencia anual Excel y Google Sheets (Microsoft 365 )	1	L 65,000.00	L65,000.00
Licencia anual Trello, o, Jira	5	L 6,458.40	L32,292.00
SharePoint o Google Drive para almacenamiento de documentos	1	L 21,528.00	L21,528.00
Software de BI para dashboards smarsheet (anual)	5	L 568.10	L2,840.50
PC/laptops de buena capacidad y de última generación en tarjeta gráfica y acceso a red	5	L 55,000.00	L275,000.00
Acceso a red de internet de buena capacidad de datos ( mensual)	12	L 8,500.00	L102,000.00
		<b>SUB-TOTAL</b>	<b>L506,883.00</b>
Adecuación de estaciones de trabajo	5	L 15,000.00	L75,000.00
Adecuación de sala de conferencias / capacitaciones	1	L 30,000.00	L30,000.00
Equipos de oficina	1	L 70,000.00	L70,000.00
Herramientas de oficina	1	L 40,000.00	L40,000.00
		<b>SUB-TOTAL</b>	<b>L215,000.00</b>
		<b>TOTAL FINAL</b>	<b>L3,843,883.00</b>

Fuente:(Elaboración propia, 2025).

Nota: El recurso humano se calculó con 14 sueldos.

El espacio físico solo readecuación de un espacio ya construido en las instalaciones de PDI

**Tabla 33. Presupuesto de proyecto**

RESERVA DE CONTINGENCIA (RIESGOS)	
Descripción	Costo (L.)
VME	L 380,000.00
<b>SUB-TOTAL</b>	<b>L. 380,000.00</b>
<b>TOTAL FINAL + RESERVA</b>	<b>L 4,223,883.00</b>

Fuente:(Elaboración propia, 2025).

**Tabla 34. Proyección de Seguimiento Posterior a la Implementación de Metodologías –**

**PMO PDI**

Área de Conocimiento	Indicadores de Éxito Esperado	Herramientas/Metodologías Aplicadas	Período de Medición	Resultado Esperado (12-24 meses)	Mecanismo de Seguimiento
Gestión del Cronograma	- Proyectos entregados en tiempo - Cumplimiento de hitos clave (>80%)	- Cronograma base con MS Project - Línea base aprobada - Seguimiento quincenal	Trimestral	- Mejora del 30% en cumplimiento de plazos - Reducción de desviaciones >10%	Reporte mensual PMO + reuniones de control
Gestión de Recursos	- Asignación eficiente de recursos - Carga de trabajo balanceada - Baja rotación del equipo	- Matriz RACI - Histograma de recursos - Evaluación de desempeño del equipo	Bimestral	- Asignación 100% planificada - Satisfacción del equipo >80%	Encuestas internas + revisión de plan de recursos

Fuente:(Elaboración propia, 2025).

**Continuación de tabla 34. Proyección de Seguimiento Posterior a la Implementación de Metodologías – PMO PDI**

Área de Conocimiento	Indicadores de Éxito Esperado	Herramientas/Metodologías Aplicadas	Período de Medición	Resultado Esperado (12-24 meses)	Mecanismo de Seguimiento
Gestión de la Planificación Integrada	- Proyectos con plan de gestión completo - Uso regular de planes de alcance, cronograma, costos, calidad y comunicación	- PM Plan consolidado - Talleres de planificación colaborativa	Semestral	- 100% de proyectos con planificación documentada - Retroalimentación positiva de stakeholders	Auditoría interna + checklist PMO
Madurez de Gestión de Proyectos	- Nivel de madurez institucional según OPM3®	- Autoevaluaciones anuales - Benchmarking	Anual	- Incremento del nivel de madurez de 2 a 3 (en escala 1-5)	Informe de avance + plan de mejora continua

**Fuente:**(Elaboración propia, 2025).

Consideraciones adicionales:

- Frecuencia de seguimiento: Se recomienda utilizar el software de gestión adoptado (MS Project, Trello o similar) junto con dashboards mensuales automatizados.
- Lecciones aprendidas: Cada trimestre debe documentarse un reporte de lecciones aprendidas por proyecto.
- Revisión de KPIs: La PMO deberá definir y actualizar sus indicadores clave (KPIs) cada 6 meses con base en resultados reales.
- Sostenibilidad del modelo: Se prevé que, tras el primer año, el 100% de los proyectos nuevos usen el modelo PMO definido.

## 6.7 CONCORDANCIA DE LOS SEGMENTOS DE LA TESIS CON LA PROPUESTA

**Tabla 35. Congruencia metodológica**

Capítulo I			Capítulo II	Capítulo III			Capítulo V	Capítulo VI	
Título de Investigación	Objetivo General	Objetivo Especifico	Teorías/ Metodología de Sustento	Variables	Poblaciones	Técnicas	Conclusiones	Nombre de la Propuesta	Alcance de la Propuesta
Diseño de propuesta para la implementación de una Oficina de Gestión de Proyectos (PMO) en la empresa Promotora de Inmobiliarios (PDI).	Analizar las condiciones organizacionales, metodológicas y estructurales para implementar una Oficina de Administración de Proyectos (PMO®) en la empresa Promotora de	1. Análisis e identificación de los riesgos principales a nivel organizacional que puedan obstaculizar la implementación de la PMO® en la empresa PDI.	Se utilizarán las 10 áreas del conocimiento del PMBOK® y los 47 procesos de dirección de proyectos.	1. Metodología de gestión de proyectos	Finita: a. 30 encuestas aplicadas a Colaboradores de la empresa PDI b. 7 entrevistas aplicadas a gerentes de áreas de proyectos c. 1 patrocinador/diseño de la empresa PDI	Encuesta Entrevista.	1. A partir del análisis integral de los datos recolectados a través de encuestas y entrevistas, se concluye que la empresa Promotora de Desarrollos Inmobiliarios (PDI) presenta un	Diseño de propuesta para la implementación de una Oficina de Gestión de Proyectos (PMO) en la empresa Promotora de Inmobiliarios (PDI).	La propuesta tiene como alcance el diseño de propuesta para la implementación de una Oficina de Gestión de Proyectos (PMO) en la empresa Promotora de Desarrollos Inmobiliarios. Se incluye la estructuración del marco de procesos según las 10 áreas de conocimiento y 47 procesos del

	<p>Desarrollos Inmobiliarios (PDI), a fin de optimizar la ejecución, control y coordinación de sus proyectos.</p>					<p>contexto organizacion al favorable para la implementacion de una Oficina de Gestión de Proyectos (PMO). Si bien, existen áreas de mejora en la estandarizacion de procesos y coordinación entre áreas. También, se ha identificado una percepción positiva hacia la adopcion de un modelo</p>		<p>PMBOK®, la definición de funciones de la PMO, su relación con las unidades organizativas, así como herramientas digitales de control y planificación, con el propósito de estandarizar procesos, mejorar el control y seguimiento de los proyectos, y optimizar el uso de los recursos.</p> <p>Los objetivos que se quieren alcanzar con esta propuesta:</p> <p>Objetivo General</p> <p>Diseñar una propuesta para la implementación de una Oficina de Gestión de</p>
--	---	--	--	--	--	--	--	--

							de gestión más formal y eficiente. Al implementar el enfoque mixto de esta investigación permitió reconocer tanto los elementos técnicos requeridos por el PMI®, como los factores culturales e institucionales que pueden facilitar o dificultar el cambio organizacional.		Proyectos (PMO) en la empresa Promotora de desarrollos Inmobiliarios (PDI). Objetivos Específicos •Diagnosticar el estado actual de la gestión de proyectos en la empresa promotora de desarrollo inmobiliario, identificando fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora en los procesos, metodologías y estructuras organizativas existentes. •Definir el tipo de PMO más adecuado para la empresa, en función de sus características organizacionales, nivel de madurez en gestión de
		2. Análisis de cambios		2. Estándares			2. Mediante		

		<p>organizacional es y estructurales ineludibles que facilitarán en PDI la implementación de la PMO.</p>		<p>de gestión de proyectos</p>			<p>la investigación se identificó que en la empresa PDI los procesos actuales de gestión de proyectos se ejecutan de manera informal y heterogénea, sin apego a estándares reconocidos ni seguimiento de indicadores clave. La falta de documentación de procesos, cronogramas formales y</p>	<p>proyectos y objetivos estratégicos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Diseñar la estructura organizativa y funcional de la PMO, estableciendo los roles, responsabilidades, procesos clave y líneas de reporte necesarias para su funcionamiento eficiente.</li> <li>•Proponer metodologías, herramientas y estándares que permitan la estandarización, monitoreo y control de los proyectos inmobiliarios dentro del portafolio de la empresa.</li> <li>•Elaborar un plan de implementación gradual de</li> </ul>
--	--	--	--	------------------------------------	--	--	---	---

							metodología s estructuradas limita la eficiencia y la posibilidad de control. Frente a este escenario, los lineamientos propuestos por el Project Management Institute (PMI®) representan una oportunidad para institucionali zar la gestión de proyectos a través de procesos		la PMO que incluya cronograma, recursos requeridos, fases de ejecución y mecanismos de seguimiento.
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

							definidos y herramientas replicables. La incorporación de una PMO con enfoque de apoyo permitiría integrar gradualmente metodologías del PMBOK®, fortaleciendo la planificación, ejecución, monitoreo y cierre de proyectos.		
		3. Identificar los procesos, métodos e indicadores de gestión según		3. Gestión de riesgos organizacion			3. Los hallazgos de la		

		<p>el PMI® que se deberán implementar para la gestión de administración de proyectos de PDI.</p>		<p>ales Recursos y estructura organizacion al</p>		<p>investigación muestran que la estructura organizativa de PDI presenta un enfoque funcional clásico, donde las decisiones sobre proyectos recaen principalmente en jefaturas departamentales, sin mecanismos coordinados de gestión transversal. Esta fragmentación ha</p>		
--	--	--	--	---	--	--	--	--

							derivado en debilidades en la supervisión, escasa integración entre áreas clave como ingeniería, finanzas y legal. Una PMO orientada al apoyo tiene el potencial de actuar como un articulador estratégico, sin imponer control jerárquico, ofreciendo soporte metodológico, coordinación		
--	--	--	--	--	--	--	---	--	--

							operativa y visibilidad de avance de los proyectos ante la alta dirección, deberá reportar directamente a la Gerencia General o Dirección Ejecutiva para garantizar su legitimidad y autonomía en la coordinación . Su rol no debe ser jerárquico ni fiscalizador, sino facilitador, fungiendo como enlace		
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

							entre departament os		
		4. Definir los costos asociados para implementar la oficina de administración de proyectos (PMO®) en la empresa Promotora de desarrollos inmobiliarios.		4. Diseño de la PMO			4. Después del análisis de resultados realizado evidencia que PDI no cuenta actualmente con los recursos humanos especializad os ni con las herramientas tecnológicas necesarias para implementar una PMO de manera inmediata. No obstante, se ha		

							identificado personal interno con potencial de desarrollo y disposición para ser capacitado, así como una apertura general hacia la adopción de nuevas herramientas . La empresa dispone de una infraestructu ra tecnológica básica que puede ampliarse con inversiones moderadas. Se		
--	--	--	--	--	--	--	---	--	--

							identificaron como prioritarios los siguientes recursos: personal capacitado en dirección de proyectos, herramientas tecnológicas para planificación y control (como MS Project o Trello), y espacios colaborativos físicos o virtuales que funcionen como núcleo operativo de la PMO. La integración		
--	--	--	--	--	--	--	---	--	--

							progresiva de estos recursos permitirá impactar de forma significativa la eficiencia en la ejecución de proyectos, reduciendo tiempos de respuesta, fortaleciendo la trazabilidad documental y promoviendo una cultura institucional basada en la gestión estructurada de proyectos.		
--	--	--	--	--	--	--	---	--	--

		<p>5. Diseño de propuesta para la implementación de la Oficina de la gestión de proyectos(PMO®) en la empresa Promotora de desarrollos inmobiliarios(PDI)</p>					<p>5. Aunque los encuestados no tienen claridad sobre costos, se estima que la inversión inicial incluiría contratación de personal, adquisición de herramientas tecnológicas, y procesos de capacitación. El costo puede variar según el grado de madurez organizacion al que se</p>	
--	--	---	--	--	--	--	---	--

							quiera alcanzar en el corto plazo. El análisis financiero de una implementac ión inicial de PMO en PDI sugiere que el costo puede mantenerse en niveles accesibles si se opta por un enfoque incremental y realista. Se identificaron como principales componentes de costo: capacitación de personal,		
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

							adquisición de software, contratación de asesoría especializada en la etapa de diseño, y adecuación mínima de infraestructura. En el contexto de empresas inmobiliarias hondureñas, donde los presupuestos operativos son limitados, una estrategia de bajo costo con alto impacto, basada en resultados		
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

							<p>medibles y visibles, resulta esencial para generar credibilidad y continuidad del proyecto.</p> <p>6. 1. Los hallazgos respaldan una propuesta estructurada en fases: diagnóstico, diseño de la PMO, implementac ión piloto, monitoreo, y escalamiento . Esta secuencia garantiza la adaptación</p>		
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

							<p>progresiva y permite capturar “quick wins” que generen valor visible desde etapas tempranas. La propuesta de implementación de una Oficina de Administración de Proyectos (PMO) en la empresa de Desarrollo Inmobiliario s (PDI) requiere ser estructurada sobre principios de progresividad, realismo</p>		
--	--	--	--	--	--	--	---	--	--

							organizacion al y alineación estratégica. El diseño debe reflejar una comprensión integral del entorno operativo de la empresa, las capacidades actuales y las resistencias naturales al cambio. La evidencia recopilada sugiere que una PMO de tipo 'apoyo' es la forma más adecuada para iniciar,		
--	--	--	--	--	--	--	---	--	--

							dada la madurez organizacional y la disposición positiva detectada en colaboradores y directivos. Además, debe garantizarse la alineación entre la PMO y los objetivos corporativos de PDI, en particular, la eficiencia operativa, cumplimiento de plazos y mejora en la rentabilidad.		
--	--	--	--	--	--	--	---	--	--

Fuente: (Elaboración propia, 2025).

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

*A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) (7ª ed.)*. (2023).

<https://www.pmi.org/pmbok-guide-standards/foundational/pmbok>

Adalberto M. Contreras-Verbel. (2022, diciembre). *Aplicación del Modelo de Madurez organizacional OPM3 en Empresas Colombianas*. 5(2).

Amador, K. Y. R., & Zepeda, S. M. C. (s. f.). *PROPUESTA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UNA OFICINA DE ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS (PMO) EN EL INSTITUTO NACIONAL DE PREVISIÓN DEL MAGISTERIO (INPREMA)*.

Bernales Luna, B. R. (2022). *Impacto en la rentabilidad de proyectos inmobiliarios debido a la implementación de una PMO bajo el enfoque del PMBOK*. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.

*Ciclo de vida del proyecto—TodoPMP : TodoPMP*. (s. f.). Recuperado 16 de marzo de 2025, de <https://todopmp.com/ciclo-de-vida-del-proyecto/>

Cruz Montero, J. M., Guevara Gómez, H. E., Flores Arocutipa, J. P., & Ledesma Cuadros, M. J. (2020). *Áreas de conocimiento y fases clave en la gestión de proyectos: Consideraciones teóricas*. 25(90).

Escajadillo, J., & César, J. (s. f.). *Implementación de una PMO bajo el estándar del PMBOK en el Sub Área de Infraestructura de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco S.A.*

*Estadísticas Macroeconómicas Encuesta de Construcción de Obras Privadas Techadas*. (s. f.). Recuperado 16 de marzo de 2025, de <https://www.bch.hn/estadisticas-y-publicaciones-economicas/sector-real/informes-y-publicaciones/encuesta-trimestral-de-construccion-privada>

*Evolución de la Oficina de Proyectos “De un inventario a una PMO”*. (s. f.). Recuperado 30 de

abril de 2025, de <https://www.pmi.org/learning/library/es-project-office-evolution-inventory-pmo-10951>

Gabriel Romano & Enrique Yacuzzi. (2011). *Elementos de la gestión de proyectos* [Econstor].

González, P. V. (s. f.). *Metodologías de Gestión de Proyectos, alcance, impacto y tendencias.*

*Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (Guía del PMBOK)* (Quinta edición).

(2013). Project Management Institute.

Guida Montero Leiva, Cesar André Montoya Quispe, & Maggi Susan Valdez Huamán. (2019).

*Propuesta de diseño e implementación de una PMO en el área de sistemas.* Universidad

Peruana de Ciencias Aplicadas Ciencias Aplicadas.

Hernández Sampieri, R., & Fernández-Collado, C. F. (2014). *Metodología de la investigación* (P.

Baptista Lucio, Ed.; Sexta edición). McGraw-Hill Education.

Ibáñez, A. A., & Martín, A. F. A. L. (2004). *El proceso de la entrevista: Conceptos y modelos.*

Editorial Limusa.

Jeferson Martínez Lozano. (s. f.). *Modelo de madurez en el dominio de los proyectos aplicado a*

*organizaciones de gestión de proyectos en Medellín.* EAFIT.

Kerzner, H. (2009). *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and*

*Controlling* (10.<sup>a</sup> ed.). Wiley.

León Navia, C. (2019). *Dirección y Gestión de Proyectos Inmobiliarios basado en la guía*

*PMBOK y el uso de metodologías ágiles.* Universidad Pública de Navarra.

Lugo García, J. A., Torres López, S., Piñero Pérez, P. Y., García Pérez, A. M., Delgado Victore,

R., & Aragón González, N. (2015). *Control automatizado de proyectos en Cuba: Un*

*acercamiento.* Control automatizado de proyectos en Cuba: un acercamiento, La Habana,

Cuba.

- Luis Fernando Botero Botero & Martha Eugenia Álvarez Villa. (s. f.). Last Planer, un avance en la planificación y control de proyectos de construcción. *Ingeniería y Desarrollo*, 17.
- Maeso Escudero, J. V., & Rosa Gil, A. (2004, septiembre 9). *El Proyecto Management como elemento de Control y Gestión*. VIII Congreso de Ingeniería de Organización Leganés, Málaga.
- Marcela Fajardo Carvajal. (2016). *Modelo de Integración Diseño-Planeación y Construcción sostenible para proyectos inmobiliarios en Colombia*. EAFIT.
- Maria Teresa López Ostría, Margarita Prieto Uscanga, Alicia Prieto Uscanga, Marcela Antonia Juárez Ríos, & Teresa de Jesús Gómez Lemus. (2022, diciembre). Aplicación del Modelo de Madurez de Kerzner como herramienta de diagnóstico. *Innovación y Desarrollo Tecnológico Revista Digital*, 14(4), 12.
- Martín, F. A. (2011). *La encuesta: Una perspectiva general metodológica*. CIS.
- Morales, C. M. B., Guevara, I. P., & Toro, J. S. P. (2014). EXPERIENCIAS DE IMPLEMENTACIÓN DE PMO EN EMPRESAS DE LA CIUDAD DE MEDELLÍN/PMO IMPLEMENTATION EXPERIENCES IN COMPANIES OF MEDELLIN CITY. *Revista EIA*, 133-144.
- Néstor Garzón Piñeros. (2012). *Metodología para el manejo de riesgos en la etapa de Pre-Entrega y operación para empresas dedicadas a la construcción de proyectos inmobiliarios*. Universidad de los Andes.
- Norberto Figuerola. (2013, agosto). *Desafíos de la PMO*.
- Ñustes Barrera, A. del C., Martínez Cruz, J. J., & Acuña Acuña, L. M. (2018). *Contribución de las PMO a la de gerencia de proyectos en las organizaciones: Referentes teóricos y aplicaciones*. 1(1).

PMI Capitulo Bajío. (2025, abril 24). *Evaluación Estratégica de la PMO: Éxitos, Desafíos y Oportunidades de Mejora según PMO: A Practice Guide.*

Project Design and Management. (2024). *2024-12-17*, 6(2), 154.

Sanchez Flores, Rodriguez Maradiaga, F. (s. f.). *ENERO, 2013 UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA UNITEC.*

Secretaria de trabajo y seguridad social. (2009). *Código de trabajo de Honduras* (Edición rubricada y concordada con las normas nacionales e internacionales del trabajo / Honduras). Darlan Esteban Matute López y Giovanni Rodríguez Mejía.

[https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4\\_uibd.nsf/8A0B01FDABFCFCB105257E1F006E1280/\\$FILE/Labour\\_code\\_honduras.pdf](https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/8A0B01FDABFCFCB105257E1F006E1280/$FILE/Labour_code_honduras.pdf)

Sierra, Diego Antonio. (2017). *¿Por qué implementar una PMO dentro de una organización y cuáles son sus características?* 3, 8.

Valentina Ortiz Buitrago & Hugo Fernando Pardo López. (2021). *Importancia y ventajas de los KPI (Key Performance Indicators) en los proyectos: Enfoque de procesos en el sector petrolero* [Especialización]. Universidad Pontificia Boliviana.

Víctor Gordillo-Otárola. (2014). *Evaluación de la gestión de proyectos en el sector construcción del Perú*. Universidad de Piura.

Del Carmen, Ñ. B. A., Cruz, M., & María, A. A. L. (2018). Contribución de las PMO a la gerencia de proyectos en las organizaciones: referentes teóricos y aplicaciones. Biblioteca Digital Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito. <https://repositorio.escuelaing.edu.co/entities/publication/b0450d2b-1eae-49c8-ad5a-4fc400300d87>

Vista de *¿Por qué implementar un PMO dentro de una organización y cuáles son sus características?* (s. f.). <https://revistas.usantotomas.edu.co/index.php/citas/article/view/5145/4863>

Vista de Aplicación del Modelo de Madurez organizacional OPM3 en Empresas colombianas |  
Revista científica anfibios. (s. f.).

<https://www.revistaanfibios.org/ojs/index.php/afb/article/view/112/148>

Vista de Evaluación del nivel de madurez en la gestión de proyectos de una empresa prestadora de  
servicios públicos. (s. f.).

<https://revistascientificas.cuc.edu.co/economicascuc/article/view/3298/3429>

Economía, R. (2024, 11 marzo). Proyectos inmobiliarios: cinco características que los hacen  
sostenibles - Revista Economía. Revista Economía.

<https://www.revistaeconomia.com/proyectos-inmobiliarios-cinco-caracteristicas-que-los-hacen-sostenibles/>

## ANEXOS

### ANEXO 1. ENCUESTA PARA DIAGNÓSTICO DE IMPLEMENTACIÓN DE UNA PMO

[https://docs.google.com/forms/d/1aDi5eujopYMkf8\\_50IH8HU6nPGxF\\_3ciaByyB9rCKHM/edit](https://docs.google.com/forms/d/1aDi5eujopYMkf8_50IH8HU6nPGxF_3ciaByyB9rCKHM/edit)

Objetivo: Recopilar información sobre el conocimiento, la gestión actual de proyectos y la percepción de los colaboradores respecto a la creación de una Oficina de Gestión de Proyectos (PMO) en la empresa de desarrollo inmobiliario.

#### I. Conocimiento sobre la PMO

1. ¿Con qué nivel de familiaridad estás con el concepto de PMO (Oficina de Gestión de Proyectos)?

Muy familiarizado/a     Algo familiarizado/a     Poco familiarizado/a     Nada familiarizado/a

2. ¿Crees que una PMO puede contribuir a mejorar la gestión de proyectos en una empresa de desarrollo inmobiliario?

Totalmente de acuerdo     De acuerdo     En desacuerdo     Totalmente en desacuerdo

3. ¿Consideras que una PMO debe establecer metodologías y procesos estandarizados para todos los proyectos?

Sí     No     No estoy Seguro/a

#### II. Gestión actual de proyectos (sin PMO)

4. ¿Con qué frecuencia se presentan retrasos o sobrecostos en los proyectos actuales?

Siempre     Frecuentemente     Rara vez     Nunca

5. ¿La empresa utiliza actualmente una metodología formal para gestionar proyectos (como PMI, Scrum, u otra)?

Sí, formalmente implementada  Sí, de manera parcial  No se utiliza ninguna  No sé / No aplica

6. ¿Qué nivel de coordinación existe actualmente entre los distintos proyectos en ejecución?

Muy Buena  Aceptable  Deficiente  Muy deficiente

### III. Percepción sobre la implementación de una PMO

7. ¿Qué tan dispuesto/a estarías a adaptarte a los procesos definidos por una futura PMO?

Muy dispuesto/a  Algo dispuesto/a  Poco dispuesto/a  Nada dispuesto/a

8. ¿Consideras que una PMO generaría más burocracia que valor en los proyectos?

Totalmente de acuerdo  De acuerdo  En desacuerdo  Totalmente en desacuerdo

9. ¿Qué tan útil consideras que sería una PMO para la toma de decisiones en la alta dirección?

Muy útil  Útil  Poco útil  Nada útil

10. En una escala del 1 al 5, ¿qué nivel de importancia le asignas a la implementación de una PMO en esta empresa?

1  2  3  4  5

### IV. Gestión actual de proyectos (adicional)

11. ¿Quién suele liderar o coordinar los proyectos en la empresa actualmente?

Gerente de área  Coordinador técnico  Equipo multidisciplinario sin líder definido

No hay un responsable claro

12. ¿Cómo se realiza el seguimiento al avance de los proyectos?

A través de reuniones periódicas y reportes formales  De forma ocasional, sin frecuencia definida  Solo cuando surge un problema  No se realiza seguimiento sistemático

13. ¿Con qué frecuencia se documentan los entregables, avances y cambios en los proyectos?

Siempre  Frecuentemente  Rara vez  Nunca

14. ¿Qué herramientas se utilizan actualmente para planificar y controlar los proyectos?

Software especializado (MS Project, primavera, etc.)  Hojas de cálculo (Excel)

## **ANEXO 2. ENTREVISTA PARA GERENTES DE ÁREA – GESTIÓN DE PROYECTOS EN PDI**

[https://docs.google.com/forms/d/1RS7TuiewyhFsbSWjc2vD5dbwCA\\_njOtSjjK1-t7VUF8/edit](https://docs.google.com/forms/d/1RS7TuiewyhFsbSWjc2vD5dbwCA_njOtSjjK1-t7VUF8/edit)

Objetivo general: Recabar información cualitativa sobre la gestión actual de proyectos, nivel de coordinación entre áreas y prácticas utilizadas, con miras a la posible implementación de una PMO (Oficina de Gestión de Proyectos).

Bloque 1: Información general

1. ¿Cuál es su rol actual dentro del área y qué tipo de proyectos le corresponde supervisar o liderar?

2. ¿Desde hace cuánto tiempo está vinculado(a) a la gestión de proyectos dentro de la empresa?

Bloque 2: Gestión actual de los proyectos

3. ¿Qué metodología o enfoque suelen utilizar en su área para gestionar proyectos (formal o informal)?

4. ¿Los proyectos cuentan con planificación estructurada (cronograma, presupuesto, entregables)? ¿Quién elabora estos planes?

5. ¿Cómo se realiza el seguimiento al avance de los proyectos? ¿Hay reuniones periódicas o se hace por demanda?

6. ¿Qué herramientas o sistemas utilizan actualmente para el control de proyectos (software, hojas de cálculo, informes, etc.)?

7. ¿Cómo se gestionan los cambios en los proyectos? (modificaciones de alcance, tiempo, presupuesto)

### Bloque 3: Coordinación e interrelación entre áreas

8. ¿Cómo se coordinan los proyectos que involucran a más de un área? ¿Existe una figura que centralice o articule ese trabajo?

9. ¿Qué tan fluida considera que es la comunicación entre las distintas áreas cuando trabajan en un mismo proyecto?

10. ¿Ha experimentado retrasos o conflictos por falta de alineación entre áreas? ¿Cómo suelen resolverse?

11. ¿Existen procesos estandarizados para reportar avances, solicitar apoyo o compartir información entre áreas?

### Bloque 4: Percepción sobre mejoras y PMO

12. ¿Considera que existe duplicación de esfuerzos o falta de control en algunos proyectos actualmente?

13. ¿Qué aspectos considera que podrían mejorar con una estructura de gestión más formalizada como una PMO?

14. ¿Cómo cree que afectaría la implementación de una PMO a la autonomía de su área?

15. ¿Estaría dispuesto(a) a colaborar en la construcción de procesos comunes de gestión si se implementara una PMO?

### Cierre

16. ¿Hay algún comentario adicional que desee compartir respecto a la gestión actual de

proyectos en la empresa?

### **ANEXO 3. ENTREVISTA PARA PATROCINADORES – GESTIÓN DE PROYECTOS EN PDI**

[https://docs.google.com/forms/d/1nZNk8OvViokLpmmKMkFguU5ISyRGNBIQReWiZyq\\_COE/edit](https://docs.google.com/forms/d/1nZNk8OvViokLpmmKMkFguU5ISyRGNBIQReWiZyq_COE/edit)

Objetivo general: Obtener la perspectiva estratégica de los patrocinadores respecto a la gestión actual de los proyectos, la alineación con los objetivos organizacionales y su visión sobre la implementación de una Oficina de Gestión de Proyectos (PMO).

#### Bloque 1: Rol estratégico y visión general

1. ¿Cuál considera que es el papel actual de su rol como patrocinador en los proyectos que se desarrollan en la empresa?

2. ¿Cómo evalúa el alineamiento de los proyectos actuales con los objetivos estratégicos de la empresa?

3. ¿Cuál es el nivel de participación que tiene durante el ciclo de vida de los proyectos?

#### Bloque 2: Evaluación de la gestión actual de proyectos

4. ¿Cómo percibe la efectividad de la planificación y ejecución de los proyectos actuales?

5. ¿Considera que existen mecanismos eficientes de control, seguimiento y rendición de cuentas en los proyectos?

6. ¿En qué medida los proyectos cumplen con los plazos, presupuestos y alcances definidos?

#### Bloque 3: Coordinación entre áreas y gobernanza

7. ¿Qué tan efectiva considera que es la coordinación entre las diferentes áreas involucradas en los proyectos?

8. ¿Existen estructuras claras de responsabilidad y autoridad entre las áreas que gestionan proyectos?

9. ¿Considera que los equipos de proyecto cuentan con la autonomía y los recursos necesarios para ejecutar adecuadamente?

#### Bloque 4: Visión sobre la implementación de una PMO

10. ¿Cree que una PMO podría fortalecer la ejecución y el control de los proyectos en la organización?

11. ¿Qué beneficios estratégicos esperaría obtener con la implementación de una PMO?

12. ¿Considera que existen riesgos o resistencias que deban gestionarse en el proceso de implementación de una PMO?

13. ¿Estaría dispuesto/a apoyar institucionalmente la implementación de una PMO en la empresa?

Cierre

14. ¿Hay algún otro comentario o sugerencia que quisiera compartir sobre cómo mejorar la gestión de proyectos en la organización?

## ANEXO 4. AUTORIZACIÓN DE LA EMPRESA PDI



### CARTA DE AUTORIZACIÓN DE LA EMPRESA O INSTITUCIÓN

Nombre y apellido del Director o Gerente: Guillermo Kattan Salem  
Puesto Laboral: Presidente  
Empresa o Institución: Promotora de desarrollos inmobiliarios  
Dirección principal de la Empresa o Institución:  
Parque Industrial Indulva  
Ciudad: Chama Departamento: Coítes Día: 12 Mes: 05 Año: 2025

Estimado Señor(a): Guillermo Kattan

Reciba un cordial y atento saludo. Por medio de la presente deseamos solicitar su apoyo, dado que somos alumnos de UNITEC y nos encontramos desarrollando el Trabajo de Tesis previo a obtener nuestro título de maestría en Administración de proyectos.

Hemos seleccionado como tema Propuesta de implementación de una oficina de administración de proyectos (PMA en PDI), por lo que estaríamos muy agradecidos de contar con el apoyo de la empresa que usted representa para poder desarrollar nuestra investigación. En particular, dicha solicitud se circunscribe a petitioner que se nos autorice a realizar: encuestas, entrevistas, datos de la historia, estructura jerárquica de puestos, y áreas de dirección de proyectos.  
(encuestas, sondeos, etc.)

A la espera de su aprobación, me suscribo de Usted.

Atentamente,

Sony I. Rodríguez  
Firma, nombre y apellidos

Alma J. Cerna  
Firma, nombre y apellidos

No. de cuenta:

No. de cuenta:

Por este medio, Promotora de desarrollos inmobiliarios (PDI)  
(empresa / institución)

Autoriza la realización dentro de sus instalaciones o del uso de información de la empresa en el proyecto de investigación de Tesis de Administración de proyectos antes mencionado.

Guillermo Kattan  
(Nombre y sello del Director / Gerente)



Guillermo Kattan  
Vo.Bo.

Figura 38. Autorización de la empresa PDI

Fuente: (UNITEC, 2025)



## ANEXO 6. VALIDACIÓN #2 DE INSTRUMENTO



Aquí debe de escribir el nombre de su investigación

Persona quien revisará su instrumento (nombre completo y último grado académico),

Siendo conocedores de su trayectoria académica, profesional y conocedor del área, nos hemos tomado la libertad de elegirlo JUEZ EXPERTO para revisar y validar el contenido de la encuesta que estaremos aplicando a una muestra seleccionada y que tiene como finalidad **definir la finalidad según el tema de investigación**

Los resultados de esta evaluación servirán para determinar la demanda potencial, las preferencias de productos, la ubicación ideal y los factores clave de éxito.

### A. INFORMACIÓN SOBRE EL EXPERTO

Nombre y apellido: Start Nasser  
 Profesión o especialidad: Ing. Industrial  
 Años de experiencia laboral: 30 años.  
 Fecha de evaluación: 6/05/2025  
 Firma del experto: [Firma]

Figura 41. Nota de validación 2 parte 1

Fuente: (UNITEC, 2025)



### B. JUICIO DE EXPERTO SOBRE LA ENCUESTA QUE SERÁ APLICADA

A continuación, le presentamos una tabla con el listado de aspectos o categorías a evaluar de nuestro instrumento (definir el nombre del instrumento). Por lo que solicitamos pueda marcar con una X a cada ítem y alternativa de respuesta según los criterios detallados en la misma.

Ver encuesta del link en formato digital (puede colocar el link de la encuesta o adjuntar la encuesta en un formato Word).

PREGUNTA	Claridad en la redacción		Comprensión en el contenido		¿Es consistente?		¿Es relevante con el objetivo?		IMPORTANCIA			COMENTARIOS U OBSERVACIONES
	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	Necesario	Útil, pero no indispensable	No importante	
1	X		X		X		X		X			
2	X		X		X		X		X			
3	X		X		X		X		X			
4	X		X		X		X		X	X		
5	X		X		X		X	X	X			
6	X		X		X		X	X	X			
7	X		X		X	X	X		X	X		
8	X		X		X		X		X			
9	X		X		X		X		X			
10	X		X		X		X		X			
11	X		X		X		X		X			
12	X		X		X		X		X			
13	X		X		X	X	X		X			
14	X		X		X		X		X			
15												
16												
22	Claridad en la redacción		Comprensión en el contenido		¿Es consistente?		¿Es relevante con el objetivo?		IMPORTANCIA			COMENTARIOS U OBSERVACIONES

Figura 42. Nota de validación 2 parte 1

Fuente: (UNITEC, 2025)