



UNIVERSIDAD DE CONCEPCIÓN
FACULTAD DE INGENIERÍA
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL



**ANÁLISIS DEL ESTADO DEL ARTE DE OFICINA DE GESTIÓN DE PROYECTOS
(PMO) Y UNA EXPLORACIÓN DE SU APLICACIÓN EN EMPRESAS CHILENAS
DEL SECTOR BANCARIO**

POR

CARLOS SEBASTIÁN MORAGA MOYA

Memoria de Título presentada a la Facultad de Ingeniería de la Universidad de Concepción para
optar al título profesional de Ingeniero Civil Industrial

Profesora guía:

María Fernanda Díaz De Arcaya Navarrete

Profesor guía:

José Oliveros Romero, PhD.

Octubre de 2023

Concepción (Chile)

© 2023 Carlos Sebastián Moraga Moya

© 2023 Carlos Sebastián Moraga Moya

Se autoriza la reproducción total o parcial, con fines académicos, por cualquier medio o procedimiento, incluyendo la cita bibliográfica del documento.

Agradecimientos

A mis padres Carlos y Marcelina, mi hermana Francisca y madrina María Cristina, quienes constantemente se preocuparon durante mi proceso universitario otorgándome las facilidades para enfrentar este desafío, brindándome ánimo y fuerza cuando más lo necesitaba.

A mis amigos Alejandro y Nacho, quienes fielmente nos acompañamos en nuestras experiencias desde la infancia, estando presentes en los momentos difíciles y celebrando cuando corresponde.

A mis compañeros de la universidad, por caminar juntos en este sueño y permitir que esta etapa sea inolvidable.

A mi profesora guía Fernanda Díaz, por su tiempo dedicado y constante preocupación e interés durante el trabajo realizado.

Finalmente, a la Universidad de Concepción y Departamento de Ingeniería Industrial, quienes me otorgaron las competencias y habilidades para formarme como profesional.

Resumen

En empresas bancarias chilenas, es común utilizar una oficina de gestión de proyectos como estructura organizativa para apoyar en la gestión de sus proyectos. Una oficina de gestión de proyectos (PMO, por sus siglas en inglés, *Project Management Office*) se define como una estructura de una organización que estandariza los procesos de gobernanza relacionados con el proyecto y facilita el intercambio de recursos, metodologías, herramientas y técnicas (PMI, 2017). El rol de las PMO puede variar según el rubro y la estrategia de cada empresa. Los datos empíricos demuestran que las PMO son difíciles de tipificar (Muller et al., 2013) y que el rol o funciones de una PMO también puede variar de un contexto de un país a otro (Jalal & Koosha, 2015).

Actualmente, no existen investigaciones focalizadas que analicen el estado de implementación de las PMO en empresas del sector bancario chileno. Debido a esto, la presente Memoria de Título analizará el estado de aplicación de las oficinas de gestión de proyectos (PMO) en empresas chilenas del sector bancario. Los bancos fiscalizados por la Comisión para el mercado financiero (CMF) son 17.

Para realizar esta investigación, se estudió la teoría disponible sobre oficinas de gestión de proyectos, identificando definiciones, tipologías, impactos positivos y listado de funciones principales de las PMO. Además, se identificaron estudios en últimos años (2010 a 2023) que analicen el estado de implementación, criterios de éxito y desafíos de oficinas de gestión de proyectos, especificando aspecto, autor, año y contexto. Se recopiló y clasificó las funciones principales que desempeñan las PMO de diez instituciones bancarias a través de visitas de perfiles de LinkedIn y ofertas de trabajo de un total de trece con PMO. Además, se elaboraron entrevistas/encuestas dirigidas a personal de distintas PMO de cuatro bancos. Se realizaron análisis cuantitativos para identificar tendencias y realizar una comparación con la teoría y cualitativos para comprender opiniones o experiencias.

De la investigación, se puede concluir que las PMO analizadas ejecutan principalmente funciones del grupo “Seguimiento y control del desempeño del proyecto”. Además, hay una clara tendencia por realizar metodologías ágiles por parte de las PMO, migrando del enfoque tradicional a uno ágil. Por otro lado, los desafíos “Priorización de proyectos” y “Resistencia organizacional al cambio” fueron los desafíos más importantes, en cantidad de menciones y orden de importancia. El criterio de éxito “Existe un proceso de gestión de recursos para estimar y asignar de manera óptima los recursos a los proyectos” solo es resuelto por una PMO. Los resultados permitieron identificar cuatro brechas de implementación y oportunidades de mejora.

Abstract

In Chilean banks it is common to use a project management office as an organizational structure to support the management of their projects. A project management office (PMO) is defined as a structure in an organization that standardizes project-related governance processes and facilitates the sharing of resources, methodologies, tools, and techniques (PMI, 2017). The role of the PMO can vary according to the category and the strategy of each company. Empirical data shows that PMOs are difficult to characterize (Muller et al., 2013) and that the role or functions of a PMO can also vary from one country context to another (Jalal & Koosha, 2015).

Currently, there are no focused investigations that analyze the state of implementation of PMOs in companies in the Chilean financial sector. Due to this, this Report will analyze the status of application of project management offices (PMO) in Chilean companies in the banking sector. Banks supervised by the Financial Market Commission (CMF) are seventeen.

To carry out this research, the available theory on project management offices was studied, identifying definitions, typologies, positive impacts and a list of main functions of PMOs. In addition, studies were identified in recent years (2010 to 2023) that analyze the implementation status, success criteria and challenges of project management offices, specifying aspect, author, year and context. The main functions performed by the PMOs of ten banking institutions were collected and classified through visits to LinkedIn profiles and job offers of a total of thirteen with PMOs. In addition, interviews/surveys were carried out with staff from different PMOs of four banks. Quantitative analyzes were carried out to identify trends and compare them with theory, and qualitative analyzes were carried out to understand opinions or experiences.

From the research it can be concluded that the analyzed PMOs mainly execute functions of the “Monitoring and control of project performance” group. Furthermore, there is a clear trend towards agile methodologies by PMOs, migrating from the traditional approach to an agile one. On the other hand, the challenges “Project prioritization” and “Organizational resistance to change” were the most important challenges, in number of mentions and order of importance. The success criterion “There is a resource management process to optimally estimate and allocate resources to projects” is only solved by one PMO. The results allowed to identify four implementation gaps and opportunities for improvement.

Índice de contenido

1	Introducción.....	1
1.1	Antecedentes generales.....	1
1.2	Oportunidad de investigación.....	3
1.3	Objetivos.....	3
1.4	Justificación de la Investigación.....	4
1.5	Aspectos generales de la metodología.....	4
1.6	Estructura del informe	5
2	Revisión Bibliográfica	6
2.1	Definiciones.....	6
2.1.1	¿Qué es una PMO?.....	7
2.1.2	Prácticas ágiles en las PMO	10
2.1.3	Funciones de PMO	11
2.1.4	Impactos positivos de las PMO.....	15
2.1.5	Criterios de éxito de la PMO.....	16
2.1.6	Desafíos.....	17
2.1.7	Estado actual de las PMO en el mundo.....	18
2.2	Análisis proyectos instituciones bancarias en Chile.....	20
3	Metodología	22
3.1	Cronograma	22
3.2	Métodos de investigación	26
3.2.1	Revisión sistemática bibliográfica	26
3.2.2	Elaboración encuestas/entrevistas.....	28
3.2.3	Selección y contacto de agentes claves	30
3.2.4	Análisis de datos.....	30
3.3	Plan de trabajo	31

4	Resultados	33
4.1	Bancos chilenos con PMO.....	33
4.2	Funciones específicas PMO sector bancario chileno	35
4.2.1	Codificación software NVivo 14.....	35
4.2.2	Clasificación funciones por grupo.....	37
4.3	Funciones principales de las cuatro instituciones bancarias analizadas mediante entrevista/encuesta	39
4.4	Metodologías	41
4.5	Impactos positivos	44
4.6	Tipo de PMO	45
4.7	Presupuesto.....	46
4.8	Experiencia personal PMO y capacitaciones.....	46
4.9	Años antigüedad PMO y cantidad de proyectos que gestiona.....	46
4.10	Desafíos.....	46
4.11	Criterios de éxito	48
5	Discusiones	50
6	Conclusiones generales y recomendaciones	56
7	Anexos	64
7.1	Anexo 1: Entrevista	64
7.1.1	Estructura de la PMO	64
7.1.2	Funciones	67
7.1.3	Criterios de éxito	69
7.1.4	Impactos positivos.....	70
7.1.5	Desafíos.....	71
7.2	Anexo 2: Resumen respuestas encuesta/ entrevista.....	72
7.2.1	Estructura de la PMO	72

7.2.2	Funciones	81
7.2.3	Criterios de éxito	83
7.2.4	Impactos positivos:.....	85
7.2.5	Desafíos.....	86
7.3	Anexo 3: Resultados entrevistas /encuestas funciones PMO en empresas chilenas sector financiero.....	87
7.4	Anexo 4: Gráficos de rectángulos temas identificados software NVivo 14.	90
7.5	Anexo 5: Focos estratégicos bancos chilenos año 2022.....	96
7.6	Anexo 6: Funciones PMO	100

Índice de figuras

Figura 2.1:	Listado y estado resolución criterios de éxito PMO chilenas.....	16
Figura 3.1:	Diagrama de flujo búsqueda de información exploratoria PMO bancos chilenos	23
Figura 3.2:	Diagrama de flujo contacto agentes claves entrevista/encuesta	24
Figura 3.3:	Diagrama de flujo búsqueda de documentos	28
Figura 4.1:	Gráfico proyección solar, funciones específicas.....	36
Figura 4.2:	Gráfico de rectángulos, funciones específicas.....	36
Figura 4.4:	Resultados metodologías utilizadas por empresas bancarias.....	42
Figura 4.5:	Palabras claves, impactos positivos agentes claves	44
Figura 4.6:	Palabras claves, desafíos agentes claves.....	47
Figura 4.7:	Porcentaje de resolución criterios de éxito en las empresas entrevistadas	49

Índice de tablas

Tabla 2.1:	Tipos de PMO en la literatura.....	9
Tabla 2.2:	PMO tradicional v/s PMO ágiles	10
Tabla 2.3:	Porcentaje de PMO por función	12

Tabla 2.4: Funciones PMO por grupo identificado.	13
Tabla 2.5: Impactos positivos PMO	15
Tabla 2.6: Resumen aspectos PMO mencionados en la investigación bibliográfica.	19
Tabla 3.1: Flujo de trabajo.....	25
Tabla 3.2: Resumen secciones entrevista.	29
Tabla 3.3: Resumen plan de trabajo	32
Tabla 4.1: Bancos fiscalizados en Chile por la CMF y área asociada a la PMO	33
Tabla 4.2: Funciones PMO bancos chilenos	37
Tabla 4.3: Tres funciones más realizadas de las PMO en diferentes contextos	40
Tabla 4.4: Tres funciones menos utilizadas de las PMO en diferentes contextos	41
Tabla 4.5: Otros estudios metodologías utilizadas.	43
Tabla 4.6: Clasificación PMO empresas analizadas.....	45
Tabla 4.7: Desafíos PMO empresas chilenas sector bancario	47
Tabla 5.1: Comparación desafíos principales PMO diferentes contextos	54

1 Introducción

1.1 Antecedentes generales

El sector financiero chileno realiza cinco principales funciones. Permite movilizar los ahorros y canalizarlos de forma eficiente, otorgar liquidez, gestiona riesgos, facilita pagos y produce información. Un buen desempeño del sector financiero “permite a personas contar con instrumentos en los cuales invertir sus ahorros y acceder a financiamiento (Banco Central de Chile, 2019)”.

En el mercado competitivo actual, las empresas se esfuerzan por satisfacer a las partes interesadas mediante la mejora en la gestión de sus proyectos, además del valor que estos otorgan tanto a usuarios internos como externos. Para lograrlo, una de las prácticas más populares en organizaciones ha sido crear un área independiente dentro de su estructura organizacional conocida como oficina de gestión de proyectos.

Una oficina de gestión de proyectos (PMO, por sus siglas en inglés, *Project Management Office*) se define como una estructura de una organización que estandariza los procesos de gobernanza del proyecto y facilita el intercambio de recursos, metodologías, herramientas y técnicas (PMI, 2017). También, se define como un departamento dentro de una organización que establece estándares y prácticas para que el resto de las áreas de la organización las utilice durante la operación de un proyecto (Aalmansoori et al., 2021). De manera similar, se conoce como un grupo o departamento que apoya a la gestión e implementación de proyectos dentro de una organización (Darling & Whitty, 2016).

Las PMO en empresas financieras son integradoras para apoyar proyectos, programas y portafolios con los requerimientos de la empresa a través de la gestión de recursos, métodos, técnicas, procesos, herramientas y competencias. La PMO tiene responsabilidades interfuncionales y de gestión entre la gobernanza, la alineación estratégica, el desempeño, la comunicación, la integración, los *stakeholders*, el riesgo, el tiempo, el alcance, las finanzas, las adquisiciones, los costos, los recursos, las personas y la calidad (Yana et al. 2018). En el sector bancario, las oficinas de gestión de proyectos trabajan con las pautas o normas legislativas del gobierno con lo que se promueve el desarrollo y crecimiento de la economía de un país y la mejor experiencia de sus usuarios (Hernández et al., 2023).

Las PMO impactan positivamente dentro de empresas. Permiten el monitoreo constante de los objetivos de los proyectos y el alineamiento con los objetivos estratégicos, ser un “puente” entre la alta dirección de las empresas y los jefes de proyectos, tener programas de trabajos estandarizados, planes y plantillas aplicables a todos los proyectos, aumentar la eficiencia en los proyectos, impulsar estrategias exitosas en la organización, entre otras (Sierra, 2017). Debido a esto se estima que un 71% de las organizaciones internacionales tienen al menos una PMO dentro de su estructura organizativa (PM Solutions, 2022).

En el ámbito internacional, distintas investigaciones han estudiado los principales desafíos y/o criterios de éxito de las PMO en empresas extranjeras. Por ejemplo, Londoño (2018) analizó los desafíos más grandes que enfrentan las PMO en Colombia. De manera similar, Raharjo et al. (2018) analizaron los factores que más afectan el éxito de la Oficina de gestión de proyectos para proyectos de TI en Indonesia. Ambas investigaciones realizaron análisis mediante encuestas y/o entrevistas a personal de distintas PMO como método principal para la obtención de la información.

El rol de las oficinas de gestión de proyectos puede variar según el rubro y la estrategia de cada empresa. Los datos empíricos demuestran que las PMO son difíciles de tipificar (Muller et al., 2013), y también muestran que las PMO no son estáticas organizacionalmente, sino que experimentan transiciones constantes para reflejar cambios en las estrategias comerciales y sus funciones (Barbalho et al., 2021). Además, el rol o funciones de una PMO también puede variar de un contexto de un país a otro (Jalal & Koosha, 2015).

En Chile solo existe un estudio que abarque la temática de oficinas de gestión de proyectos en empresas chilenas. Concha et al. (2018) publicaron un modelo que mide el grado de madurez de una organización a través de una serie de factores, entre ellas sus funciones y su estructura organizativa. Asimismo, identificó los principales criterios de éxito de las PMO para su correcto desempeño y analizó el estado de resolución de dichos criterios (es decir, si cada uno de los criterios de éxitos identificados están o no presentes en cada PMO). Este estudio entrega una visión general del estado de PMO en empresas chilenas sin distinguir por rubro, utilizando datos obtenidos durante el año 2016.

1.2 Oportunidad de investigación

En Chile no existen investigaciones que analicen el estado de implementación de las PMO en empresas del sector bancario chileno. Al ser unidades en constante evolución, variando su estructura y funciones dependiendo del contexto (rubro, país), se identifica la oportunidad de realizar una investigación analizando directamente con personal de PMO en empresas del sector bancario chileno para analizar el estado actual de su implementación (estructura, funciones, metodologías, impactos positivos, entre otros) y así, identificar brechas de implementación.

Las empresas internacionales del sector financiero han masificado el uso de oficinas de gestión de proyectos. PM Solutions (2022) empresa de consultoría y soluciones de gestión de proyectos, realizó un estudio donde participaron 227 personas con cargos importantes dentro de PMO en empresas internacionales. Un 11% correspondieron a empresas del sector financiero, solo por detrás de empresas del sector servicios profesionales/técnicos (consultoría, servicios de negocios) y de manufactura, con un 27% y 13% respectivamente.

Asimismo, investigaciones preliminares indican que la mayoría de las instituciones bancarias chilenas tiene al menos una PMO. Se realizó una búsqueda preliminar considerando cargos de PMO en LinkedIn y otros sitios de internet. Se concluyó que, de un total de 17 bancos fiscalizados por la CMF, 13 poseen PMO, lo que representa en una gran proporción a las PMO como unidad organizativa para el apoyo en la gestión de sus proyectos.

1.3 Objetivos

Objetivo general

Analizar el estado de aplicación de las oficinas de gestión de proyectos (PMO) en empresas chilenas del sector bancario.

Para cumplir este objetivo general, se plantean tres objetivos específicos.

Objetivos específicos

OE.1- Estudiar el estado del arte de oficinas de gestión de proyectos (PMO)

OE.2- Medir el estado de implementación de PMO en empresas chilenas del sector bancario

OE.3- Identificar los principales desafíos y el estado de resolución de los criterios de éxito en las PMO de empresas chilenas del sector bancario

1.4 Justificación de la Investigación

El desarrollo de esta memoria de título se justifica principalmente por cuatro razones. En primer lugar, debido a que no existen estudios actuales que analicen el estado de implementación de las PMO en empresas chilenas del sector bancario. En segundo lugar, el sector escogido se justifica debido a que tras investigaciones preliminares se concluyó que trece bancos de un total de diecisiete fiscalizados por la Comisión para el mercado financiero (CMF) utilizan PMO dentro de su estructura organizativa para apoyar en la gestión de los proyectos, en su mayoría asociadas al área de TI. Esto último adquiere mayor relevancia al considerar que las soluciones digitales o tecnológicas son uno de los pilares estratégicos explícitamente mencionados en nueve de los trece bancos que poseen PMO. Tercero, esta investigación permitirá ser un “*input*” para alguna empresa que desee utilizar esta herramienta como punto de partida inicial en cambios estratégicos según las conclusiones que se obtengan a lo largo del desarrollo de este estudio. Por último, esta investigación podrá ser utilizada para cualquier tipo de investigación como fuente de información según la situación actual de las PMO en empresas bancarias chilenas.

1.5 Aspectos generales de la metodología

Esta investigación será realizada a través de tres etapas, que están vinculadas a cada uno de los objetivos específicos propuestos: (1) Investigación bibliográfica, mediante la revisión sistemática en la literatura de temáticas sobre oficinas de gestión de proyectos. (2) Análisis exploratorio de implementación de PMO en empresas del sector bancario mediante tres fuentes principales de obtención de información: las Memorias Anuales Integradas de los bancos chilenos del periodo 2020 a 2022, perfiles de LinkedIn de personas con cargos PMO en instituciones bancarias, y realización de encuestas - entrevistas a agentes claves. Esta última será dirigida a trabajadores integrantes de oficinas de gestión de proyectos de algunas empresas chilenas del sector bancarios con PMO, tomando como base el estudio previamente realizado en la teoría. (3) Identificación de desafíos y criterios de éxito, en base a la información recopilada en el contacto con personal de diversas empresas, se identificarán los principales desafíos y se evaluará el estado de los criterios de éxito (que la teoría considera a una PMO exitosa) en empresas del sector bancario en Chile para su correcta ejecución.

1.6 Estructura del informe

La presente memoria de título de estructurará en seis capítulos:

- **Introducción:** Se presentan los antecedentes del contexto de la investigación, la oportunidad identificada, el objetivo general junto a sus tres objetivos específicos y los antecedentes generales.
- **Revisión Bibliográfica:** En este capítulo se presentan los diferentes estudios y teorías relacionadas con la investigación.
- **Metodología:** Se detalla la estrategia utilizada para cumplir con los objetivos específicos, se presenta el cronograma, los métodos de investigación, y el plan de trabajo.
- **Resultados:** Presenta un análisis de los resultados de la investigación a través de comparación entre lo obtenido en la investigación bibliográfica y el estado de implementación en empresas del sector bancario chileno.
- **Discusiones:** Se presenta las limitaciones que tuvo el desarrollo de la memoria de título. Además, se exponen las discusiones de los resultados que dan respuesta a los objetivos propuestos.
- **Conclusiones y recomendaciones:** Se presentan las principales conclusiones que se obtuvieron durante el desarrollo de la memoria de título. Además, se presentan cuatro recomendaciones identificadas para el futuro de las PMO en empresas del sector bancario chileno.

2 Revisión Bibliográfica

Este capítulo desarrolla revisión bibliográfica sistemática de estudios sobre las oficinas de gestión de proyecto en el mundo. En la sección 2.1 se presentan definiciones básicas de proyectos y gestión de proyectos. En la sección 2.2 se presentan distintos estudios de las PMO y como estos dejan en evidencia que existe una brecha en el conocimiento actual. En la sección 2.3 se presenta un breve análisis de proyectos en los bancos chilenos.

2.1 Definiciones

Las organizaciones realizan la mayoría de sus objetivos organizacionales e innovaciones en base a proyectos (PMI, 2013). Los objetivos organizacionales se pueden interpretar como una meta a la cual dirigirse, posición estratégica que se quiere adoptar, un resultado a obtener, la producción de un producto o un servicio a ofrecer. Según el PMI (2017), un proyecto se define como un “esfuerzo temporal que se realiza para llevar a cabo un producto, un servicio o un resultado único”. Estos se llevan a cabo con el fin de cumplir los objetivos organizacionales a través de entregables. El desarrollo de software para un proceso de negocio mejorado, adquirir e instalar un nuevo sistema de hardware informático para su uso en la organización y la expansión de las ventas en un nuevo mercado geográfico son ejemplos de proyectos. Las organizaciones en general inician sus proyectos en respuesta a factores que las afectan. Por ejemplo, cumplir requisitos regulatorios, legales o sociales, satisfacer las necesidades de los *stakeholders*, implementar estrategias de negocio o tecnológicas o crear, mejorar productos, procesos o servicios de la organización.

La cantidad y complejidad de los proyectos y su impacto en los resultados finales de las empresas están aumentando en el mundo actual (Khafri et al., 2023). En la actualidad, los jefes de proyectos deben tener capacidad de gestionar con presupuestos y recursos limitados, cronogramas más ajustados, y una tecnología en constante variación. El entorno de negocios es dinámico con un acelerado ritmo de cambio. Para mantener la competitividad en la economía mundial, las empresas se enfocan en poseer una dirección de proyectos eficaz. La dirección de proyectos se define como la aplicación de “conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades del proyecto, para cumplir con sus requisitos” (PMI, 2017). Una dirección de proyectos eficaz permite aumentar la tasa de éxito de estos, satisfacer las expectativas de los interesados, entregar los productos adecuados en el momento adecuado, responder a riesgos de manera oportuna, optimizar recursos, entre otros.

2.1.1 ¿Qué es una PMO?

Una oficina de gestión de proyectos (PMO, por sus siglas en inglés, *Project Management Office*) se define como una estructura de una organización que estandariza los procesos de gobernanza relacionados con el proyecto y facilita el intercambio de recursos, metodologías, herramientas y técnicas (PMI, 2017). También, se define como un departamento dentro de una organización que establece estándares y prácticas para que el resto de las áreas de la organización las utilice durante la operación de un proyecto (Aalmansoori et al., 2021). De manera similar, se conoce como un grupo o departamento que apoya a la gestión e implementación de proyectos dentro de una organización (Darling & Whitty, 2016).

El concepto de Oficina de Dirección de proyectos es un término antiguo y en constante evolución dentro de instituciones. Según Darling & Whitty (2016) el término de PMO se remonta a principios de 1805 en el marco del seguimiento y gestión de la estrategia agrícola gubernamental en Gran Bretaña. Por otro lado, Crawford & Cabanis-Brewin (2010) afirman que la primera aparición de una PMO se remonta al año 1930 en los Estados Unidos por parte de la Fuerza Aérea de EE. UU, como un organismo para el control y seguimiento de sus proyectos, limitándose solo a algunos planes y programas gubernamentales. Durante la década de 1980, el uso de las PMO se extendió a otros sectores como la construcción e informática (Giraudó & Monaldi, 2015), y recién hasta la década de 1990 empezó a obtener popularidad, convirtiéndose en una especie de innovación organizacional que fortaleció día a día su posicionamiento dentro de grandes empresas internacionales (Zouheir & Rachid, 2020). En la década de los 2000, obtiene su mayor masificación hasta entonces entendiéndose como un “*commodity*”, es decir, como algo susceptible a ser comercializado (Darling & Whitty, 2016). Con el paso del tiempo, a medida que las empresas comenzaron a reconocer el efecto favorable que tiene la gestión de proyectos en la rentabilidad, se puso énfasis en lograr el profesionalismo en la gestión de proyectos utilizando esta área transversal e independiente conocida como oficina de gestión de proyectos.

Las investigaciones publicadas por el *Project Management Institute* (PMI), y en especial las definiciones incluidas en la guía del PMBOK, han sido utilizadas como referencia para definir el término de PMO por diversos autores. Estas igualmente han evolucionado en el tiempo en su contenido. La primera edición del PMBOK no incorporó a las PMO. La segunda edición (1996) incluyó por primera vez el término de Oficina de Proyectos, señalando que vienen en una variedad de formas y funciones. La tercera edición afirma que las PMO son variadas, pero pueden usarse para coordinar los objetivos comerciales de las organizaciones. a través de proyectos (PMI, 2004). La cuarta edición tiene una descripción similar a la edición anterior (PMI, 2008). Desde la quinta edición se incluye una descripción general de tres tipologías de PMO que varían según el grado de influencia que ejercen sobre los proyectos: de apoyo, control y directiva (PMI, 2013), la que no varía hasta la séptima versión (PMI, 2021). En esta última se incluye un apéndice que explica la propuesta de valor en común de las PMO, así como capacidades claves que deben poseer las PMO efectivas para poder entregar valor.

Las PMO son extremadamente heterogéneas: varían en tamaño, mandato y funciones (Muller et al., 2011), siendo difícil establecer un modelo exacto para los tipos de PMO. Esto, además influenciado debido a que las responsabilidades de las PMO están en constante evolución para cumplir con nuevas necesidades organizacionales en un contexto cada vez más competitivo y dinámico (Dominguez, 2019). Debido a esto, autores han presentado diversos tipos de clasificación para las oficinas de gestión de proyectos.

En la literatura hay varias definiciones y características de una PMO. Las distintas tipologías encontradas en la literatura analizada se presentan en la Tabla 2.1 ordenadas cronológicamente desde la más antigua a las más cercanas.

Tabla 2.1: Tipos de PMO en la literatura

Referencia	Tipos de PMO's en la literatura						
Desouza and Evaristo (2006)	<i>Supporter</i>	<i>Information manager</i>	<i>Knowledge Manager</i>	<i>Coach</i>			
Kerzner (2009)	<i>Functional</i>	<i>Customer group</i>	<i>Corporate (Strategic)</i>				
Unger et al. (2012)	<i>Supporting</i>	<i>Controlling</i>	<i>Coordinating</i>				
Hill (2013)	<i>Project Office</i>	<i>Basic</i>	<i>Standard</i>	<i>Advanced</i>	<i>Center of excellence</i>		
Hubbard and Bolles (2015)	<i>Enterprise PMO</i>	<i>Division PMO</i>	<i>Bussiness Unit PMO</i>	<i>Project PMO</i>	<i>Project office</i>	<i>Project support organization</i>	<i>Project management center of excellence</i>
Aubry and Brunet (2016)	<i>Engineering and Construction</i>	<i>Information systems and techonology</i>	<i>Business Processes</i>	<i>New product/ Service Development</i>			
PMI (2017)	<i>Supportive</i>	<i>Controlling</i>	<i>Directive</i>				

Fuente: Elaboración propia

Según el PMBOK®, en su sexta edición, los tipos de PMO (según las funciones que realiza) son:

- De apoyo: Las PMO de apoyo desempeñan un rol consultivo para los proyectos, suministrando plantillas, mejores prácticas, capacitación, acceso a la información y lecciones aprendidas de otros proyectos. Este tipo de PMO sirve como un repositorio de proyectos. Esta PMO ejerce un grado de control bajo.
- De control: Las PMO de control proporcionan soporte y exigen cumplimiento de metodologías en el desarrollo de proyectos por diferentes medios, al igual que suministrar mejores prácticas, plantillas y mecanismos. Esta PMO ejerce un grado de control moderado.
- Directiva: Las PMO directivas ejercen el control de los proyectos asumiendo la propia dirección de estos. Los directores de proyecto son asignados por la PMO. Estas PMO ejercen un grado de control elevado.

2.1.2 Prácticas ágiles en las PMO

Las oficinas de gestión de proyectos han evolucionado incluyendo prácticas ágiles como forma de adaptación a las nuevas necesidades de los *stakeholders*. A través de la globalización y el desarrollo de la tecnología de la información, los mercados orientados a la oferta se han transformado en mercados orientados a la demanda para satisfacer las necesidades de los clientes. Estos exigen constantemente nuevas funciones y productos más avanzados. Se dice que las prácticas tradicionales de gestión de proyectos planificados tienen menos éxito en los proyectos actuales, altamente dinámicos, inciertos y que cambian rápidamente (Ciric et al., 2018). Debido a esto, las organizaciones han pasado a incorporar prácticas ágiles dentro de la gestión de sus proyectos. La agilidad se refiere a la capacidad de responder rápidamente a entornos cambiantes para poder adaptarse y aprovechar el cambio en beneficio de las nuevas necesidades de los clientes. Algunas oficinas de gestión de proyectos han incorporado prácticas ágiles, sin embargo, al igual que el enfoque tradicional, no existe una definición y/o teoría consensuada para las PMO ágiles. Khafri et al. (2023) realizaron una comparación entre los enfoques de las PMO tradicionales y las PMO que han adoptado un carácter ágil, presentada en la Tabla 2.2.

Tabla 2.2: PMO tradicional v/s PMO ágiles

PMO tradicionales	PMO ágiles
<ul style="list-style-type: none"> -Foco en los procedimientos operativos -Énfasis en el control y la supervisión. -Centradas en los procesos internos. -Orientadas a los deberes. -Énfasis en estándares y métodos predeterminados -Gestión de métodos definida y repetible -Centradas en el rendimiento -Evitar o minimizar el riesgo -Liderazgo -Gestión del conocimiento explícito -Predominancia de comunicación formal - Modelo de desarrollo del ciclo de vida de proyecto. 	<ul style="list-style-type: none"> -Enfoque en estrategia pura y cultura ágil -Énfasis en “infraestructura” de coordinación y cooperación -Centradas en los resultados, los clientes y la retroalimentación -Orientadas a procesos comerciales -Énfasis en la flexibilidad de métodos y procedimientos adaptados a proyectos y entornos. -Flexible e inventor de métodos. -Centradas en la productividad y la iniciativa -Explotación de riesgos -El liderazgo y la colaboración -Gestión del conocimiento tácito

- Plan de control de calidad con pruebas posteriores a la entrega o realización	-Comunicación informal -Los requisitos, el diseño y las soluciones están bajo escrutinio constante y se prueban con regularidad.
---	---

Fuente: Adaptado de Khafri et al. (2023)

2.1.3 Funciones de PMO

Esta subsección presentará estudios que han investigado las principales funciones que ejercen las PMO. En la sección 2.1.3.1 se presentan un modelo que ha identificado las principales funciones que pueden desempeñar las PMO en un contexto general y que han sido ampliamente utilizados como base de otros estudios (Velazques et. al 2022). En la sección 2.1.3.2 se presenta el estado del arte de los últimos estudios que han indagado las principales funciones en contextos específicos que ejercen las PMO y que se relacionan con la presente investigación.

2.1.3.1 Modelo de funciones de PMO

Hobbs & Aubry (2007) realizaron un extenso estudio analítico sobre las actividades de las PMO analizando 500 PMO canadienses, estadounidenses y australianas de diferentes rubros. Las funciones identificadas se categorizaron con base en un análisis factorial y produjeron los siguientes grupos: (1) seguimiento y control del desempeño del proyecto; (2) desarrollo de metodologías de gestión de proyectos (PM); (3) gestión de proyectos múltiples; (4) gestión estratégica; y (5) aprendizaje organizacional. En la Tabla 2.3, se presenta cada una de las funciones identificadas junto al porcentaje de PMO que las realizan (orden de importancia). Asimismo, en la Tabla 2.4 se presenta una síntesis por grupos de las funciones identificadas por dicho estudio. Es importante considerar que tres funciones no están incluidas en dichos grupos, debido a que están estadística ni conceptualmente relacionada con dichos grupos. Estas son: “Proporcionar servicios especializados para gestores de proyectos”, “Gestionar la interacción con los clientes” y “Reclutar, seleccionar, evaluar y determinar los salarios de los gerentes de proyecto”.

Tabla 2.3: Porcentaje de PMO por función

Función PMO	Porcentaje de PMO que consideran importante
1. Informar sobre el estado del proyecto a la alta dirección.	83%
2. Desarrollar e implementar una metodología estándar	76%
3. Seguimiento y control del desempeño de los proyectos	65%
4. Desarrollar la competencia del personal, incluida la formación.	65%
5. Implementar y operar un sistema de información del proyecto	60%
6. Asesorar a la alta dirección	60%
7. Participar en la coordinación entre proyectos	59%
8. Desarrollar y mantener un panel de control del proyecto (<i>Project scoreboard</i>)	58%
9. Promover la gestión de proyectos dentro de la organización.	55%
10. Supervisar y controlar el desempeño de la PMO	50%
11. Participar en la planificación estratégica.	49%
12. Proporcionar mentoría para los jefes de proyecto.	49%
13. Administrar el portafolio de la organización	49%
14. Identificar, seleccionar y priorizar nuevos proyectos.	48%
15. Administrar archivos de documentación del proyecto.	48%
16. Administrar uno o más programas	48%
17. Realizar auditorías de proyectos	45%
18. Gestionar la interacción con los clientes	45%
19. Proporcionar herramientas que se puedan adaptar para cumplir las necesidades de programas y proyectos	42%
20. Proporcionar servicios especializados para gestores de proyectos	42%
21. Asignar recursos entre proyectos	40%
22. Revisar los proyectos tras la finalización de estos	38%

23. Implementar y administrar base de datos de lecciones aprendidas	34%
24. Implementar y administrar la base de datos de riesgos.	29%
25. Gestionar los beneficios de los programas	28%
26. Analizar el entorno y las relaciones con la organización, generando un mapa de las relaciones del proyecto y el entorno dentro y fuera de la organización	25%
27. Reclutar, seleccionar, evaluar y determinar los salarios de los gerentes de proyecto	22%

Fuente: Elaboración propia a partir de Hobbs & Aubry (2007)

Tabla 2.4: Funciones PMO por grupo identificado.

Grupo	Funciones
Seguimiento y control del desempeño del proyecto	<ul style="list-style-type: none"> - Informar sobre el estado del proyecto a la alta dirección. - Seguimiento y control del rendimiento de los proyectos - Implementar y operar un sistema de información del Proyecto - Desarrollar y mantener un panel de control del proyecto (Project scoreboard)
Desarrollo de metodologías de gestión de proyectos (PM)	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollar e implementar una metodología estándar - Promover la gestión de proyectos dentro de la organización. - Desarrollar la competencia del personal, incluida la formación. - Proporcionar mentoría para los jefes de proyecto. - Proporcionar herramientas que se puedan adaptar para cumplir las necesidades de programas y proyectos
Gestión de proyectos múltiples	<ul style="list-style-type: none"> - Participar en la coordinación entre proyectos - Administrar el portafolio de la organización - Identificar, seleccionar y priorizar nuevos proyectos. - Administrar uno o más programas. - Asignar recursos entre proyectos.
Gestión estratégica	<ul style="list-style-type: none"> - Asesorar a la alta dirección. - Participar en la planificación estratégica. - Gestionar los beneficios de los programas

	<ul style="list-style-type: none"> - Analizar el entorno y las relaciones con la organización, generando un mapa de las relaciones del proyecto y el entorno dentro y fuera de la organización
Aprendizaje organizacional	<ul style="list-style-type: none"> - Supervisar y controlar el desempeño de la PMO - Administrar archivos de documentación del proyecto. - Realizar auditorías de proyectos - Revisar los proyectos tras la finalización de estos - Implementar y administrar base de datos de lecciones aprendidas - Implementar y administrar la base de datos de riesgos.

Elaboración propia a partir de Hobbs & Aubry (2007)

2.1.3.2 Investigaciones recientes sobre funciones PMO

En términos de análisis de funciones de PMO en instituciones, la investigación es robusta con una gran cantidad de artículos científicos. Barbalho et al. (2021) realizaron un estudio de comparación de la literatura tomando como base el estudio de Hobbs & Aubry (2007) con respecto a las principales funciones de una PMO de una compañía de alta tecnología en Sao Paulo (Brasil) a través de encuestas con personal de dicha PMO, solo obteniendo porcentajes similares en el grupo de seguimiento y control. Concha et al. (2018) entrevistaron a líderes de PMO de distintas empresas chilenas (de diferentes rubros), adaptando las 27 funciones identificadas por Hobbs & Aubry (2007). Las funciones más presentes o desarrolladas en este estudio fueron: Informar sobre el estado del proyecto a la alta dirección (con un 62%), Seguimiento y control del rendimiento de los proyectos (con un 54%), Desarrollar y mantener un panel de control del proyecto (Project scoreboard) (con un 51%), y Administrar archivos de documentación del proyecto (con un 48%). La función menos realizada en este estudio que involucra empresas chilenas fue la gestión de beneficios de programas. Khafri et al. (2022) emplearon la técnica Delphi para identificar las posibles funciones de una PMO, concluyendo que el asesoramiento y capacitación a través de la PMO a los involucrados en la gestión de proyectos es la función más importante.

2.1.4 Impactos positivos de las PMO

Diversos autores han indicado una serie de impactos positivos que generan las PMO en organizaciones durante su implementación. Por ejemplo, Yana et al. (2020) señalan cuatro beneficios principales de la implementación de una PMO importantes: (1) Ayuda a garantizar que la entrega del proyecto sea a tiempo, dentro del presupuesto y según el cronograma, (2) Gestiona el portafolio acorde a la estrategia futura, (3) Mejora la comunicación entre los *stakeholders* y el equipo del proyecto, y (4) Mejora la comprensión de los vínculos y dependencias entre los proyectos en el programa y portafolio. Además, Widforss & Rosqvist (2015) señala que, si se establece una PMO junto con los demás departamentos de la organización, será posible garantizar la mejora del rendimiento del proyecto en diferentes áreas, como los límites, la calidad, la duración y la satisfacción del cliente. De la misma forma, Pansini (2013) indica que, a largo plazo, una organización alcanzará trece impactos positivos derivados de la implementación de una PMO. Esta es la lista más extensa de impactos positivos encontrada, y se presenta en la Tabla 2.5:

Tabla 2.5: Impactos positivos PMO

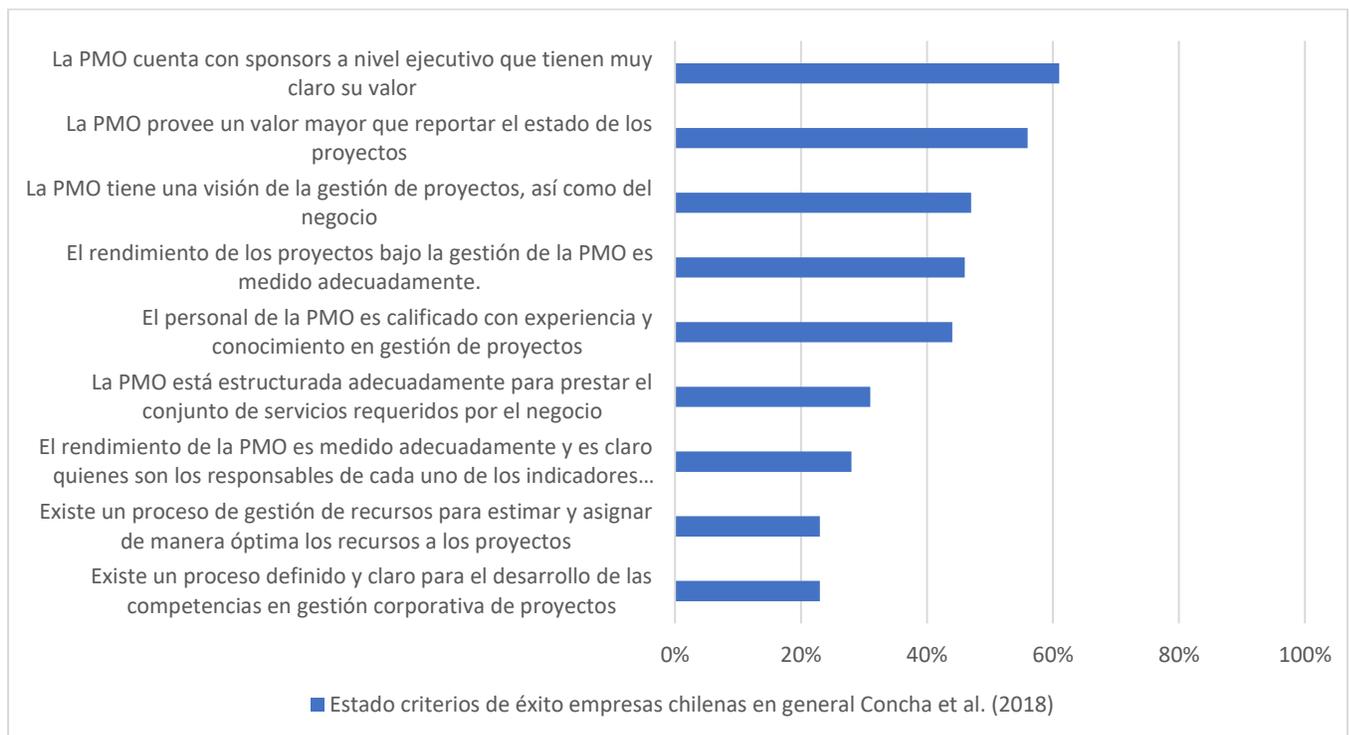
Impactos positivos PMO
<ul style="list-style-type: none">• Gestión proactiva de riesgos/problemas del proyecto.• Mejores evaluaciones en términos de tiempo y presupuesto.• Aumento de la eficacia y eficiencia en la gestión de proyectos.• Mayor porcentaje de éxito de las actividades del proyecto.• Mejor coordinación y control de tareas y recursos.• Disponibilidad y circulación de información.• Creación de <i>data-clearing house</i> de información y mejores prácticas de proyectos.• Implementación de competencias y know-how de gestión de proyectos dentro de la organización.• Aumento de la transparencia debido al intercambio de información.• Mayor predisposición al cambio y la innovación.• Identificación de sinergias entre actividades y proyectos.• Cumplimiento de brechas, especialmente durante el análisis de factibilidad, debido a una mayor atención y conciencia.• Mejor definición de prioridad de proyectos y posibilidad de negociaciones para gestionar urgencias.

Fuente: Elaboración propia a partir de Pansini (2013)

2.1.5 Criterios de éxito de la PMO

Estudios focalizados también han analizado los criterios de éxito de una PMO para contextos específicos. Khoori & Hamid (2022) realizaron un estudio de identificación de criterios de éxito para las PMO en Emiratos Árabes Unidos. Entrevistaron a veinte personas experimentadas que habían trabajado con PMO durante varios años pertenecientes a cuatro organizaciones. La flexibilidad del proyecto, así como el liderazgo efectivo y la gestión de equipos, son citados como los factores más críticos por todos los encuestados. Raharjo et al. (2018) estudiaron los factores que influyen en el éxito de la PMO en proyectos de TI en Indonesia. Los resultados indicaron que el apoyo de la gerencia de alto nivel es el factor más crítico para la implementación de la PMO, seguido por tener una visión, misión, hoja de ruta, proceso estándar, así como un claro rol, responsabilidad y estructura organizativa. Concha et al. (2014), publicaron un listado de nueve criterios de éxito en base a su experiencia en diseño y operación de múltiples PMO chilenas. Posteriormente, en 2018 publicaron un estudio con el estado de resolución de dichos criterios de éxito analizando empresas chilenas de diferentes rubros. La Figura 2.1 presenta el listado de los nueve criterios de éxito y su estado de resolución en las empresas chilena analizadas (utiliza datos del 2016).

Figura 2.1: Listado y estado resolución criterios de éxito PMO chilenas



Fuente: Elaboración propia a partir de Concha et al. (2018)

2.1.6 Desafíos

Los estudios empíricos relacionados con las PMO señalan que el establecimiento de esta estructura es un desafío difícil para la mayoría de las organizaciones y existe una alta tasa de fracaso (Singh et al., 2009). Spalek (2013) realizó una investigación a nivel mundial con una muestra de más de cuatrocientos casos de PMO para identificar los principales desafíos que se enfrentan a corto plazo (hasta un año) y a largo plazo (dos o más años). Concluyó que a corto plazo el principal desafío de la PMO para su supervivencia es poseer apoyo de la alta dirección. En el largo plazo, la falta de apoyo de la alta dirección, la amplia variedad de transformaciones/cambios de las empresas y la incapacidad de demostrar valor agregado fueron los principales desafíos identificados. PM Solutions (2022) concluyó que los principales desafíos que se enfrentan las PMO en empresas financieras internacionales son poseer capacidad inadecuada de gestión de recursos, no tener suficiente tiempo/recursos para dedicar a actividades estratégicas, resistencia organizacional al cambio, la priorización de los proyectos acorde a las necesidades, no poseer suficientes jefes de proyecto, así como poseer jefes de proyectos con habilidades inadecuadas en gestión de proyectos.

Crosa (2021) describe cinco principales desafíos actuales que se enfrentan las PMO. Primero, la falta de aceptación por parte de los ejecutivos (al ser, por ejemplo, visto como centro de costos en vez de beneficios). Segundo, el uso inadecuado de herramientas (no tener, por ejemplo, acceso a los KPI del proyecto en tiempo real). Tercero, el rápido ritmo de cambio. Cuarto, una lucha constante por una gestión eficaz de los recursos y finalmente, la falta de coincidencia en la alineación de la PMO y los objetivos organizacionales.

2.1.7 Estado actual de las PMO en el mundo

PM Solutions (2022), empresa de consultoría, estudió el estado de las PMO en 2022 en empresas internacionales. Participaron un total de 227 personas con cargos importantes dentro de PMO's, Se concluye que aproximadamente un 71% de las organizaciones tienen una PMO. El promedio del número de PMO en las organizaciones encuestadas es 1, con un promedio de nueve integrantes por PMO. A su vez, un 11% corresponden a empresas del sector financiero, solo por detrás de empresas del sector servicios profesionales/técnicos (consultoría, servicios de negocios) y de manufactura, con un 27% y 13% respectivamente.

En Sudamérica, específicamente en Colombia, Londoño (2018) encuestó un total de 58 integrantes con cargos importantes dentro de PMO de diversos sectores. Del total de encuestados, un 5% corresponde a personal de empresas del sector financiero. La mayor cantidad de respuestas (con un 65%) señalan que poseen entre uno a cinco personas por PMO. Un 33% de las PMO mencionan tener al menos un personal externo (*outsourcing*). Por otro lado, la edad de PMO con más respuestas es de 0-2 años, con un 66%, seguida de 6-10 años y 3-5 años, con un 16% y 17% respectivamente y solo un 1% poseía una PMO con edad superior a 11 años.

En Chile, como se mencionó anteriormente, Concha et al. (2018) encuestaron a líderes de PMO de distintas empresas chilenas (de diferentes rubros). Un 96% de las PMO que fueron analizadas en este estudio desarrollan sus labores en la Región Metropolitana. En cuanto al rubro, los servicios financieros representaron el segundo lugar de mayor involucrados con un 16% de las respuestas, detrás de empresas de tecnologías y medios de comunicación (con un 27%). Del total de encuestados, se pudo concluir que en promedio las PMO chilenas (considerando la totalidad de los rubros), poseen dos a tres años de funcionamiento desde su implementación. Además, un 61% de las PMO tienen menos de 12 – 24 millones de pesos chilenos en su presupuesto anual. El promedio de personal de las PMO es 6 personas internas y en promedio 3 personas externas. Un 63% del personal de las PMO tienen menos de 5 años de experiencia en dirección de proyectos. En promedio 2 profesionales de las PMO tienen certificaciones PMI®. Un 60% de las PMO tiene entre 1 a 10 directores de proyectos. En promedio, existen 37 proyectos gestionados por las PMO. Además, 1 de cada 3 oficinas de proyectos no tiene definido o documentado su enfoque tipo de PMO.

Lo expuesto en los capítulos 2.1 y 2.2, demuestra que existen una variedad de estudios que han analizado las PMO en el mundo en diferentes contextos. Sin embargo, no se encontró ningún estudio actualizado en Chile que analice específicamente el estado de implementación, desafíos y estado de los criterios de éxito de las PMO en empresas del sector bancario chileno (solo a nivel general en el año 2018, con datos del 2016), lo que demuestra una brecha en el conocimiento actual y oportunidad de investigación. Esto último adquiere mayor relevancia la considerar que de trece de los diecisiete bancos fiscalizados por la CMF poseen PMO, en su mayoría asociadas al área de Tecnologías de Información. Además, debido a que los focos estratégicos de la mayoría de los bancos con PMO se enfocan en la transformación digital, las PMO cumplen un rol fundamental en el cumplimiento de los objetivos organizacionales, por lo que un buen desempeño de las PMO en este sector impactará directamente en el cumplimiento de la estrategia.

Tabla 2.6: Resumen aspectos PMO mencionados en la investigación bibliográfica.

Aspecto PMO	Autores	Contexto
Funciones	Barbalho et al. (2021)	Empresa alta tecnología en Brasil
Funciones	Concha et al. (2018)	Contexto general chileno
Funciones	Abozar Zare et al. (2022)	Contexto general
Impactos positivos	Riski et al. (2020)	Contexto general
Impactos positivos	Pansini (2013)	Contexto general
Criterios de éxito	Khoori & Hamid (2022)	Contexto general en EUA
Criterios de éxito	Raharjo et al. (2018)	Proyectos TI Indonesia
Criterios de éxito	Concha et al. (2018)	Contexto general chileno
Desafíos	Spalek (2013)	Contexto general
Desafíos	Crosa (2021)	Contexto general
Desafíos	PM Solutions (2022)	Contexto general

Fuente: Elaboración propia

2.2 Análisis proyectos instituciones bancarias en Chile

Los bancos en Chile han incorporado nuevas metodologías para enfrentar y adaptarse las nuevas necesidades del mercado y aumentar su capacidad de innovar. Debido a que el foco estratégico está en el desarrollo de nuevas tecnologías, el área de Tecnologías de Información (TI) ha aumentado su nivel de solicitudes y requerimientos al ser un área transversal del banco. Estos últimos han utilizado una oficina de gestión de proyectos (PMO) como estructura organizativa para apoyar en la gestión y control de los proyectos bancarios, la cual, en su mayoría, está asociada al área de Tecnología de las empresas bancarias.

En bancos chilenos, es común que existan distintos comités integrados por ejecutivos de la alta administración para la toma de decisiones estratégicas. Ejemplo de esto es Banco de Chile, donde existe un “Comité de solicitud de aprobación de proyectos”. Este tiene la responsabilidad de aprobar iniciativas o proyectos de tecnología; velar por la coherencia de estas inversiones o gastos con los planes estratégicos del banco y evaluar económicamente los nuevos proyectos. Sus miembros son el Gerente de la División Operaciones y Tecnología, el Gerente del Área Administración, el Gerente del Área Control de Gastos y el Gerente de Área de Planificación y Project Management Office (PMO) (Banco de Chile, 2020).

El concepto de transformación digital se ha ido implementando gradualmente en los bancos tradicionales chilenos. Esta se define como el “proceso de integración de la tecnología digital en todas las áreas de una empresa para mejorar la forma en que se comercializan sus productos y servicios” (Sánchez, 2021). Su objetivo es satisfacer al consumidor, siendo este el centro de las decisiones estratégicas de toda institución bancaria. La transformación digital se ha reflejado en el lanzamiento, modernización y actualización de diversos productos, servicios, funcionalidades y herramientas digitales que buscan entregar una mejor experiencia a clientes y usuarios.

Desde 2020 los bancos chilenos han convergido a definir como pilar estratégico el proceso de transformación digital. Esto, influenciado además por la llegada de nuevas empresas tecnológicas financieras (Fintech) que han llegado a competir con la banca tradicional. En 2021, Chile superó las 150 empresas catalogadas como “Fintech” (InvestChile, 2021). Esto ha provocado una mayor cantidad de servicios innovadores digitales en los bancos chilenos. Por ejemplo, a inicios de 2022, en alianza con el Ministerio de Transporte y Telecomunicaciones, Banco Estado lanzó una nueva forma de pago de pago mediante código QR, que permite a los usuarios del transporte público de la región

metropolitana pagar su pasaje a través de la aplicación móvil BancoEstado. Esto responde a uno de los ejes estratégicos del banco definido por la alta dirección para el período 2022-2026, la “Transformación digital para un servicio y una experiencia cliente distintiva” (Banco Estado, 2022). Otro ejemplo, es el caso de Banco Scotiabank, uno de sus pilares estratégicos es “Consolidarse como el mejor banco digital del país para llegar a nuevos clientes”. Durante el 2022, lanzaron al mercado “ScotiaZero”, primera cuenta corriente gratuita y 100% digital del mercado, y la aplicación “Paga2” que permite realizar transferencias con solo el número telefónico (Banco Scotiabank, 2022).

Las PMO en los bancos participan en el desarrollo de sus proyectos y el cumplimiento de la transformación digital, mediante el trabajo colaborativo con las demás áreas del banco. Por ejemplo, en 2020 Banco de Chile renovó su intranet corporativa, donde se destaca la mejora de seguridad de acceso, la implementación de un buscador global de contenidos y permite la accesibilidad para personas con discapacidad visual. En la memoria anual del Banco de Chile del 2020 se menciona “Este proyecto incluyó la coordinación de diferentes contrapartes, especialmente las vinculadas a productos y segmentos comerciales, con las cuales se definieron nuevos criterios de organización de contenidos con el fin de entregar información de manera fácil, amigable y simple. Esto fue posible gracias al trabajo colaborativo con áreas como Tecnología, Project Management Office (PMO) y Ciberseguridad” (Banco de Chile, 2020).

3 Metodología

El presente capítulo detalla la estrategia y métodos utilizados para el desarrollo del análisis del estado del arte de oficinas de gestión de proyectos (PMO) y la exploración de su aplicación en empresas chilenas del sector bancario. Se describe el cronograma del desarrollo de la memoria de título, los métodos utilizados y el plan de trabajo.

3.1 Cronograma

La planificación del trabajo se realizó por medio de 3 etapas: Análisis de la literatura sobre oficinas de gestión de proyectos, análisis exploratorio de implementación de PMO en empresas chilenas del sector bancario e identificación de desafíos y estado de resolución de los criterios de éxito identificados en la teoría por parte de las empresas chilenas del sector bancario. Cada una de las etapas está vinculada a cada uno de los objetivos específicos propuestos para el cumplimiento del objetivo general de la investigación.

Etapas 1: Análisis de la literatura sobre oficinas de gestión de proyectos

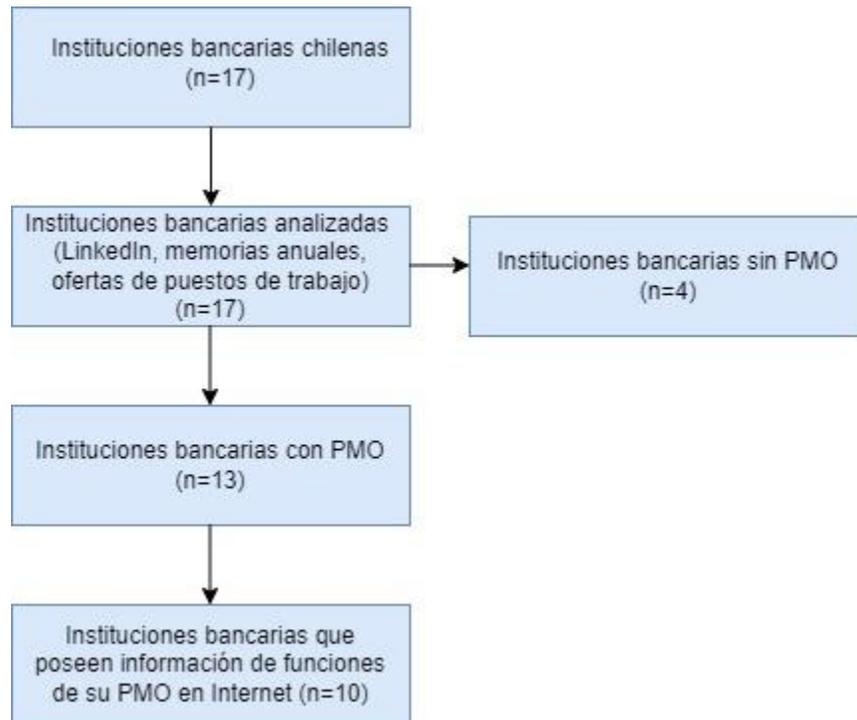
Esta etapa responde al objetivo específico “Estudiar el estado del arte de oficinas de gestión de proyectos (PMO)”. Se identificaron estudios en los últimos años (2010 a 2023) que analizaron el estado de implementación, criterios de éxito y desafíos de oficinas de gestión de proyectos, especificando aspecto, autor, año y contexto. Esto último con la finalidad de demostrar que existe una brecha en el conocimiento actual. El entregable de esta etapa consiste en identificar definiciones, tipologías, impactos positivos y listado de funciones principales de las PMO según la teoría.

Etapas 2: Análisis exploratorio de la implementación de PMO en empresas del sector bancario.

Esta etapa responde al segundo objetivo específico “Medir el estado de implementación de PMO en empresas chilenas del sector bancario”. Las variables para considerar en este objetivo serán: (1) Cantidad de empresas bancarias chilenas con PMO y su área asociada. (2) Funciones identificadas (categorización y tipo de funciones más utilizadas). (3) Metodologías utilizadas. (4) Impactos positivos percibidos. (5) Tipo de PMO según clasificación del PMBOK. (6) Presupuesto de la PMO. (7) Experiencia personal PMO y capacitaciones. (8) Años antigüedad PMO y cantidad de proyectos que gestiona.

Para la realización de esta etapa se analizaron las memorias anuales integradas de los bancos chilenos del periodo 2020 a 2022, se recopiló y clasificó las funciones principales que desempeñan cargos PMO de diez instituciones bancarias a través de visitas de perfiles de LinkedIn y ofertas de trabajo.

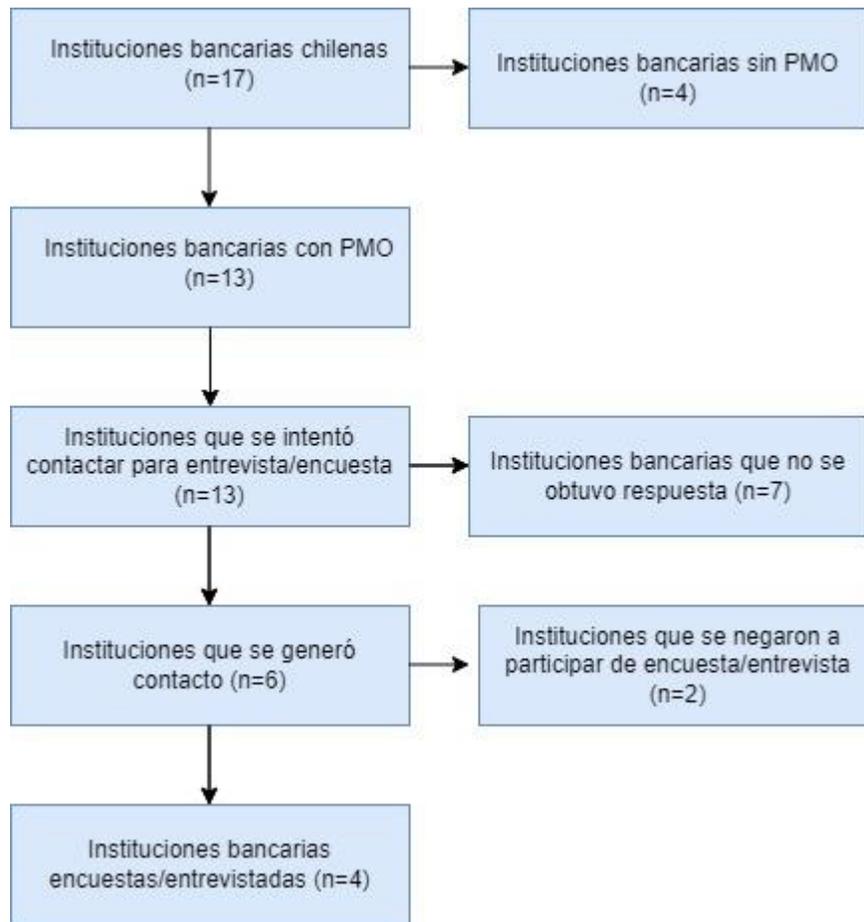
Figura 3.1: Diagrama de flujo búsqueda de información exploratoria PMO bancos chilenos



Fuente: Elaboración propia

Posteriormente, se complementó la información obtenida a través de la elaboración de una encuesta/entrevista considerando como “input”, la teoría analizada en la etapa 1. Los agentes claves (personas con cargos de PMO en empresas del sector bancario chileno) fueron contactados por correo electrónico, LinkedIn y visitas presenciales a sucursales. Se acordó según su disponibilidad y preferencia el método de obtención de los datos (encuesta o entrevista). En total participaron cuatro agentes claves, correspondientes respectivamente a cuatro empresas bancarias (30% de la población de instituciones bancarias con PMO). Dos decidieron enviar sus respuestas por escrito, y dos de forma sincrónica a través de entrevista semiestructurada.

Figura 3.2: Diagrama de flujo contacto agentes claves entrevista/encuesta



Fuente: Elaboración propia

Los análisis fueron de tipo cualitativo y cuantitativo. Para el primer caso, se utilizó el software NVivo 14 para extraer palabras claves y realizar una codificación de la información. En el análisis cuantitativo se comparó con otros estudios.

Etapas 3: Identificación de desafíos y criterios de éxito que se enfrentan las PMO en el sector bancario

Esta etapa responde al tercer objetivo específico “Identificar los principales desafíos y el estado de resolución de los criterios de éxito en las PMO de empresas chilenas del sector bancario”. Para la realización de esta etapa se analizaron las respuestas entregadas por los cuatro agentes claves. Se elaboró un listado con orden de importancia sobre los principales desafíos de las PMO en el sector bancario chileno y se comparó con estudios de otros contextos identificados en la etapa 1. Al mismo tiempo, se presentó el estado de resolución de los criterios de éxito identificados en la teoría por parte de las PMO analizadas. Posteriormente se realizó una comparación con otros estudios recientes.

La Tabla 3.1 presenta un resumen del flujo de trabajo de esta investigación:

Tabla 3.1: Flujo de trabajo

Objetivos	Entradas	Métodos/actividades	Entregables
OE.1- Estudiar el estado del arte de oficinas de gestión de proyectos (PMO).	<p><i>-Papers</i> relacionados con oficinas de gestión de proyectos.</p> <p>-Artículos disponibles e investigaciones no científicas disponibles</p>	<p>-Revisión sistemática de la literatura</p>	<p>- Definiciones, tipologías, impactos positivos, listado de funciones principales de las PMO, listado criterios de éxito para una PMO exitosa, principales desafíos identificados.</p>
OE.2- Medir el estado de implementación de PMO en empresas chilenas del sector bancario.	<p>-Información recopilada en investigación bibliográfica</p>	<p>- Lectura y análisis de memorias anuales integradas de bancos chilenos (2020 a 2022)</p> <p>- Recopilación principales funciones de personas con cargos PMO considerando LinkedIn y ofertas de trabajo como fuente de información.</p> <p>-Selección y contacto con agentes claves</p> <p>-Elaboración y ejecución de entrevistas a agentes claves</p>	<p>-Listado de bancos con PMO fiscalizados por la CMF y su área asociada.</p> <p>-Clasificación de las funciones que desempeñan las PMO en el sector bancario chileno.</p> <p>-Identificación de metodologías utilizadas, impactos positivos percibidos y tipo de PMO preponderante.</p> <p>- Identificación de cuatro brechas de implementación y oportunidades de mejora.</p>

		-Análisis de las respuestas recopiladas con la realización de entrevistas y recepción de las respuestas de la encuesta (Microsoft Excel y NVivo 14).	
OE.3- Identificar los principales desafíos y el estado de resolución de los criterios de éxito en las PMO de empresas chilenas del sector bancario.	-Respuestas de agentes claves en las entrevistas/ encuestas	-Análisis cuantitativo y cualitativo de las respuestas recopiladas con la realización de entrevistas	-Listado con orden de importancia de desafíos de las PMO en el sector bancario chileno. -Estado de resolución de cada uno de los criterios de éxito identificados en la teoría por parte de las PMO en empresas analizadas.

Fuente: Elaboración propia

3.2 Métodos de investigación

3.2.1 Revisión sistemática bibliográfica

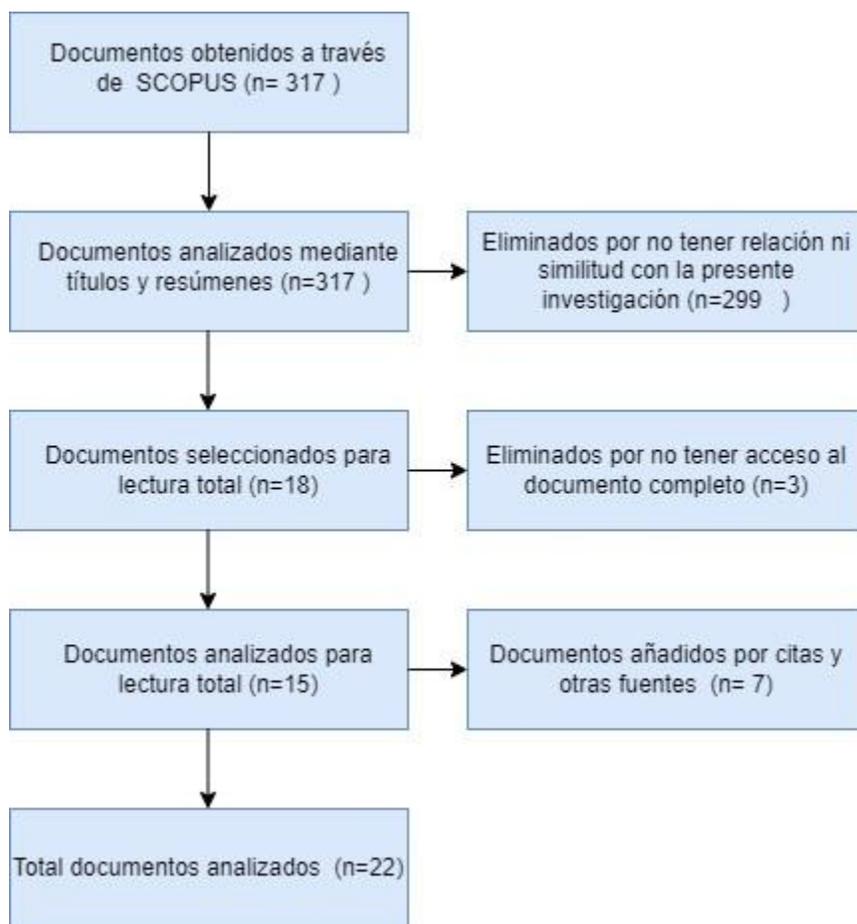
Una revisión sistemática es una “síntesis de la evidencia disponible, en el que se realiza una revisión de aspectos cuantitativos y cualitativos de estudios primarios, con el objetivo de resumir la información existente respecto de un tema en particular” (Manterola et al. 2013). Generalmente esto responde a una pregunta de investigación, sin embargo, la presente investigación propone el cumplimiento de un objetivo general. El objetivo general planteado es “Analizar el estado de aplicación de las oficinas de gestión de proyectos (PMO) en empresas chilenas del sector bancario”.

La información fue recolectada principalmente por el motor de búsqueda SCOPUS. Esta plataforma es la base de datos más extensa en diferentes campos científicos, y que es a menudo utilizada para

buscar literatura según los requerimientos. Este motor de búsqueda permite añadir filtros, mediante palabras claves, autores, fechas, entre otros. Las palabras claves utilizadas para la búsqueda fueron “*Project management office*”, “*PMO*”, “*functions*”, “*success*” y “*challenges*”. La búsqueda se limitó a archivos publicados desde el 2010 hasta el 2023. Además, se recopiló información mediante búsqueda no estructurada a través de sitios disponibles en la web que satisfacen a los objetivos específicos propuestos.

Durante la búsqueda a través del motor de búsqueda SCOPUS, se generaron 317 documentos. En primer lugar, se filtraron los resultados analizando los títulos y resúmenes, eliminando de la revisión 299 documentos que no tenían relación o similitud con la presente investigación. Se seleccionaron 18 documentos para su lectura y análisis. No obstante, se descartaron 3 documentos puesto que no se pudo acceder al texto completo. Además, se incluyeron 5 documentos pertenecientes a citas que incluían los documentos previamente analizados (entre estos el estudio de Hobbs & Aubry en 2007 ampliamente citado). También, se analizaron 2 documentos que no estaban disponibles mediante este motor de búsqueda y que se asimilaban al objetivo general de esta investigación (estudios en otros contextos), obteniéndose un total de 22 documentos a analizar.

Figura 3.3: Diagrama de flujo búsqueda de documentos



Fuente: Elaboración propia

3.2.2 Elaboración encuestas/entrevistas

Las entrevistas y las encuestas son dos de las herramientas para recolección de datos más utilizadas en investigación cualitativa y cuantitativa. La primera es un intercambio de ideas u opiniones mediante una conversación. La segunda es una herramienta utilizada mediante la aplicación de un cuestionario a una muestra de personas. La finalidad de ambas es recolectar determinadas opiniones o información según la perspectiva del entrevistado/encuestado respecto a un tema en particular.

En esta investigación se utilizó ambos tipos de herramientas para la obtención de información. Esto debido a que combinar ambos tipos de herramientas permite acceder a un número más grande de datos, además de la diversidad en preferencia y disponibilidad de tiempo de los agentes claves. Atendiendo a estas consideraciones, para el caso de la entrevista se realizaron las mismas preguntas

iniciales que la del formulario tipo encuesta. Esto permite facilitar la comparación entre las respuestas señaladas por ambas vías de recopilación de datos.

Las entrevistas, se dividen en tres tipos, estructurada, semi estructurada y no estructurada. Se optó por desarrollar una entrevista semiestructurada, debido a que parten de preguntas previamente planeadas, que pueden ajustarse durante el desarrollo de la conversación, otorgando mayor flexibilidad al entrevistado de expresarse.

La elaboración de la entrevista/encuesta se realizó a través de cinco secciones principales. En la primera sección, se elaboraron preguntas abiertas sobre la estructura y metodologías de la PMO mediante quince preguntas. En la segunda sección, se realizó un cuestionario sobre las funciones que desempeñaba la PMO. Esta se subdividió a su vez en dos partes: La primera, con un listado de las funciones generales de una PMO identificadas en la teoría que pretende analizar si cada función se realiza en la PMO. La segunda, una pregunta abierta que pretende analizar las funciones que son específicas para el contexto de la empresa. La tercera, cuarta y quinta sección analiza, respectivamente, los principales impactos positivos, estado de resolución de los criterios de éxito y desafíos percibidos por el personal de la PMO (entrevistado) en la organización. La Tabla 3.2 presenta un resumen de cada sección de la entrevista elaborada, considerando la fuente de las preguntas, y su tipo de investigación. Las preguntas de la entrevista se encuentran en el Anexo 1.

Tabla 3.2: Resumen secciones entrevista.

Sección	Fuente	Tipo Investigación
1.Estructura	PM Solutions (2022), Concha et al. (2018)	Cuantitativa y cualitativa
2.Funciones	Hobbs & Aubry (2007)	Cuantitativa y cualitativa
3.Impactos positivos	-----	Cualitativa
4.Criterios de éxito	Raharjo et al. (2018); Concha, S (2014); Khoori & Hamid (2022);	Cuantitativa
5.Desafíos	Londoño (2018); Crosa (2021); PM Solutions (2022)	Cuantitativa y cualitativa

Fuente: Elaboración propia

3.2.3 Selección y contacto de agentes claves

Los agentes claves para la obtención de datos y realización de entrevistas/encuestas fueron miembros pertenecientes a PMO en diferentes empresas del sector bancario. Para esto, se intentó contactar previamente a personal con cargos de jefatura en PMO o personal integrante de PMO vía correo electrónico, LinkedIn y visitas a sucursales. Los agentes claves que accedieron a participar de la investigación fueron cuatro.

Dos agentes claves optaron por responder mediante encuestas a través de “Microsoft Forms”, y dos mediante la realización de una entrevista por medio de plataforma “Google Meet”. Para el primer caso, se envió el formulario en dos formatos (“Microsoft Word” y “Microsoft Forms”). Para el segundo caso (entrevistas), estas se realizaron siguiendo la siguiente metodología. En primer lugar, se envió el formato de la entrevista estandarizado a todos los agentes claves identificados. Luego de obtener respuesta y la aceptación para responder el instrumento, se coordinó la fecha de su realización. Durante su desarrollo, se comenzó con una contextualización de la investigación por parte del entrevistador para explicar los objetivos y alcances de esta, seguido por la realización de las preguntas. Ambas tuvieron una duración promedio de 30 minutos. Finalmente, se realizó la transcripción de la información.

3.2.4 Análisis de datos

Los datos obtenidos a partir de las encuestas/entrevistas, perfiles de LinkedIn y ofertas de trabajo fueron de carácter cualitativo y cuantitativo. Para el caso de los datos cuantitativos, se comparó dichos resultados con estudios de otros contextos. Las secciones de la entrevista/encuesta: sección 1 (estructura), sección 2 (funciones), sección 4 (criterios de éxito) y sección 5 (desafíos) consideran análisis cuantitativo.

Por otro lado, los datos de carácter cualitativo fueron analizados identificando palabras claves en común a través del software NVivo 14. Además, se realizó una codificación que consiste en identificar aquella información del texto que ilustra una idea temática, presentada como abreviación. Ambas son utilizadas para la investigación cualitativa y de métodos mixtos. En este tipo de análisis se analizaron los siguientes aspectos: funciones específicas según las necesidades de la empresa (sección 2 entrevista), impactos positivos percibidos que generaba la PMO analizada (sección 3 entrevista), y desafíos no identificados en la teoría y que afectaron a las PMO analizadas (sección 5 entrevista).

Ambos tipos de datos fueron combinados para no afectar las posibles respuestas o casos particulares de alguna PMO analizada.

3.3 Plan de trabajo

En primer lugar, la investigación se enfocó en recopilar y analizar la teoría disponible sobre oficinas de gestión de proyectos durante los meses de abril y mayo. Esta etapa se realizó mediante un trabajo autónomo de 6 horas diarias. Se realizaron reuniones semanales todos los lunes a las 17:30 horas en forma híbrida junto a la profesora María Fernanda Díaz de Arcaya, docente del departamento de Ingeniería Industrial de la Universidad de Concepción, con el fin de consultar dudas que surgían durante el desarrollo de la memoria de título, además de acordar la metodología a realizar.

En el mes de mayo, se continuó con un trabajo autónomo de 6 horas diarias, realizándose cuatro etapas principales. Primero, se dio mayor énfasis en la redacción de los primeros capítulos de la investigación. Segundo, se realizó la confección de la entrevista/encuesta. Para esto se seleccionaron los inputs de la teoría y los aspectos a medir. De forma paralela, se inició un primer contacto con agentes claves para acordar su participación en la investigación, explicando sus objetivos y alcance de esta.

Durante el mes de junio, se dio mayor énfasis a la distribución de la entrevista/encuesta a los agentes claves. Esto principalmente vía correo electrónico, LinkedIn y visitas a sucursales físicas de empresas financieras. Además, de forma paralela, se realizaron las entrevistas a través de la plataforma Google Meet con los agentes claves predispuestos a participar en la investigación. Las últimas dos semanas de junio y durante el mes de julio, se realizó un análisis de la información recopilada, y se continuó con la redacción del informe.

En los meses de agosto y septiembre se realizó una recapitulación de funciones PMO desde dos fuentes principales. (1) perfiles de LinkedIn y (2) ofertas de trabajo. Además de un análisis de los pilares estratégicos de las PMO en bancos chilenos con PMO. Luego se culminó la redacción del informe.

La Tabla 3.3 presenta un resumen del plan de trabajo realizado durante el desarrollo de esta investigación:

Tabla 3.3: Resumen plan de trabajo

Mes	Evento	Forma de trabajo	Horas de trabajo aproximadas
Abril	Análisis literatura oficinas de gestión de proyectos y redacción primeros capítulos de informe	Autónoma	150 horas
Mayo			
Abril	Reuniones semanales	Híbrida	8 horas
Mayo			
Junio			
Julio			
Mayo	Identificación de bancos con PMO y su área asociada, recapitulación funciones PMO en perfiles LinkedIn y ofertas de trabajo, análisis memorias anuales integradas, contacto agentes claves, elaboración, distribución y aplicación encuesta/entrevista y redacción últimos capítulos informe Memoria de título	En línea	300 horas
Junio			
Julio			
Agosto			
Septiembre			

Fuente: Elaboración propia

4 Resultados

En este capítulo se presenta los resultados de la investigación propuesta. La sección 4.1 y 4.2 presenta los resultados considerando la información recopilada de diez de los trece bancos con PMO. Desde la sección 4.3 hasta la sección 4.11 presenta los resultados obtenidos a través de la entrevista/encuesta a los cuatro agentes claves correspondientes a las cuatro empresas bancarias (30% de población de bancos con PMO en Chile).

Desde la sección 4.1 hasta la 4.9 responden al segundo objetivo específico “Medir el estado de implementación de PMO en empresas chilenas del sector bancario”. Las variables para considerar en este objetivo son: (1) Cantidad de empresas bancarias chilenas con PMO y su área asociada. (2) Funciones identificadas (categorización y tipo de funciones más utilizadas). (3) Metodologías utilizadas. (4) Impactos positivos percibidos. (5) Tipo de PMO según clasificación del PMBOK. (6) Presupuesto de la PMO. (7) Experiencia personal PMO y capacitaciones. (8) Años antigüedad PMO y cantidad de proyectos que gestiona. Las secciones 4.10 y 4.11 responden al tercer objetivo específico “Identificar los principales desafíos y el estado de resolución de los criterios de éxito en las PMO de empresas chilenas del sector bancario”

Las respuestas de las entrevistas/encuestas se presentan en el Anexo 2.

4.1 Bancos chilenos con PMO

La Tabla 4.1, presenta la lista de los 17 bancos fiscalizados en Chile por la Comisión para el mercado financiero (CMF), junto con el área al que se asocia la PMO presente en el banco. Dicha información fue recopilada mediante un análisis en memorias anuales integradas, perfiles de LinkedIn y ofertas de trabajo.

Tabla 4.1: Bancos fiscalizados en Chile por la CMF y área asociada a la PMO

Banco	Área vinculada a la PMO
1. BANCO DE CHILE	División operaciones y Tecnología
2. BANCO INTERNACIONAL	División de Sistemas y Tecnología
3. SCOTIABANK CHILE	Posee PMO - No se encontró información del área asociada
4. BANCO BCI	Tecnología (TI)
5. BANCO BICE	Infraestructura y Tecnología (TI)

6. HSBC BANK (CHILE)	Tecnología (TI)
7. BANCO SANTANDER-CHILE	PMO CORPORATIVA
8. BANCO ITAÚ CHILE	Tecnología (TI)
9. BANCO SECURITY	Tecnología (TI)
10. BANCO FALABELLA	Operaciones y Sistemas
11. BANCO RIPLEY	Gerencia de Control, Gestión y Medios
12. BANCO CONSORCIO	PMO CORPORATIVA
13. BANCO BTG PACTUAL CHILE	No tiene PMO
14. JP MORGAN CHASE BANK	No tiene PMO
15. CHINA CONSTRUCTION BANK, AGENCIA EN CHILE	No tiene PMO
16. BANK OF CHINA, AGENCIA EN CHILE	No tiene PMO
17. BANCO DEL ESTADO DE CHILE	División de Operaciones y Sistemas

Fuente: Elaboración propia

Primero, se obtiene que, de los diecisiete bancos fiscalizados en Chile por la CMF, trece poseen PMO. De los cuatro que no poseen PMO, tres tienen la particularidad de ser agencias extranjeras que operan en Chile. El cuarto es el Banco BTG PACTUAL Chile que empieza a operar desde 2012 tras la fusión entre Celfin Capital y BTG Pactual. Para el caso de los que tienen PMO, diez poseen PMO de tipo divisional (pertenecientes o relativos al área de tecnología, y por lo tanto reportan directamente al gerente divisional), y dos PMO corporativas (abarcaban el portafolio completo de la organización y reportan directamente a la primera línea del banco (CEO o director general). No se encontró información respecto al área asociada de una PMO. No obstante, es importante mencionar que hay evidencias que en otras áreas hay personas con cargos que desempeñan funciones PMO, pero que no necesariamente se considera una “Oficina de gestión de proyectos”, en relación a esto, se le consultó la cantidad de PMO en su empresa a un agente clave, mencionando lo siguiente *“Esta pregunta es difícil, yo diría que es más de una, porque nosotros somos la PMO del área de tecnología, pero sé que en otras áreas del banco a veces tienen un pmo, dos pmo, tres pmo aislados (trabajadores), yo creo que no alcanzan a ser oficinas de gestión proyectos, porque son muy chicas, por ejemplo en riesgos tienen muchos proyectos de riesgos y tienen una persona que controla el estado de esos proyectos para reportarle a la jefatura, gerentes. Yo no sé si hay más de ese estilo. Como oficina de gestión de proyectos PMO banco esta es la única que conozco, que es del área de tecnología y no es*

corporativa, yo sé que hay otras empresas que tienen que pmo corporativa, esta es pmo del área de tecnología del banco"

La mayor cantidad de información en LinkedIn y todas las respuestas mediante entrevistas son relacionadas a la PMO de la división de tecnología de los cuatro bancos.

4.2 Funciones específicas PMO sector bancario chileno

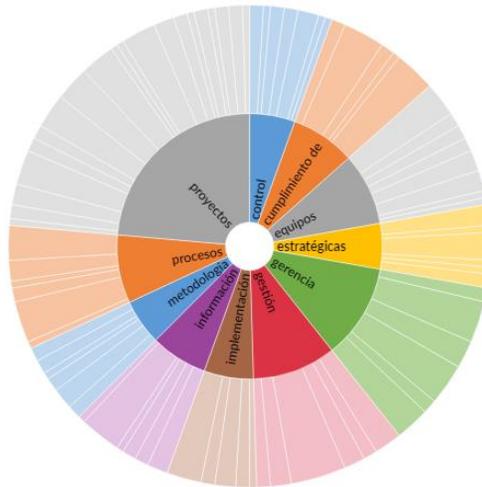
Para analizar las funciones se realizaron dos etapas: (1) una categorización (clasificación de funciones por grupo) y (2) se identificó el tipo de funciones más utilizadas. Para la categorización, se consideró la información correspondiente a diez de las trece empresas con PMO. Para identificar el tipo de funciones más utilizadas, se consideró las veintisiete funciones propuestas por Hobbs & Aubry (2007) y se analizó las respuestas a los cuatro agentes claves. Se evaluó tanto si cada una de las funciones está documentada como si se realiza regularmente respectivamente. Este último análisis corresponde a un 30% de la población de bancos chilenos con PMO.

4.2.1 Codificación software NVivo 14

La codificación es un tipo de análisis cualitativo que consiste en identificar aquella información del texto que ilustra una idea temática, presentada como abreviación. De esta forma se puede saber qué temas son los más frecuentes. La información de entrada proviene desde tres fuentes principales: (1) Las respuestas de los cuatro agentes claves. (2) La información recopilada en ocho perfiles de LinkedIn y (3) seis ofertas de trabajo para cargos PMO disponibles en la web. Esta recopila información correspondiente a diez bancos de un total de trece con PMO. Todo el detalle se encuentra en Anexo 6.

La Figura 4.1 presenta el gráfico de proyección solar que muestra los temas principales codificados por el software NVivo 14. El ángulo asociado a cada tema es de un tamaño proporcional a su cantidad de menciones en la información recopilada.

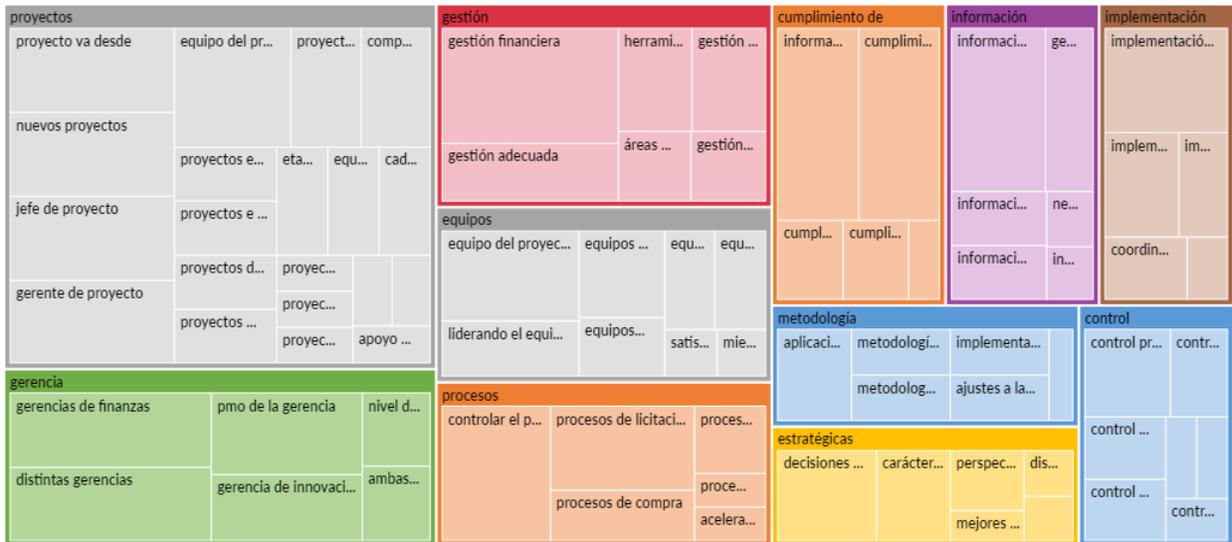
Figura 4.1: Gráfico proyección solar, funciones específicas.



Fuente: Software NVivo 14

La Figura 4.2 presenta el gráfico de rectángulos asociada a la codificación. En este gráfico, la superficie de cada tema se divide en rectángulos de un tamaño proporcional a su cantidad de menciones en la información recopilada. Asimismo, se puede observar su frase correspondiente para contextualizar. Para esto último, en Anexo 4 se presenta el gráfico con el detalle correspondiente para cada uno de los temas identificados por el software.

Figura 4.2: Gráfico de rectángulos, funciones específicas.



Fuente: Software NVivo 14

La codificación entregada por el software NVivo 14 (presentada en las figuras 4.1 y 4.2) facilitó el análisis y clasificación de las funciones que realizan las PMO en bancos chilenos. Como se observa, el software entrega como salida los temas más frecuentes que considera toda la recopilación de funciones a través de las tres principales fuentes de información (perfiles de LinkedIn, ofertas de trabajo y respuestas de agentes claves).

4.2.2 Clasificación funciones por grupo

A continuación, la Tabla 4.2 presenta un listado de las principales funciones PMO que ejecutan los bancos chilenos identificadas por grupo. Se utilizó la clasificación de categorías propuesta por Hobbs & Aubry (2007), sin embargo, se adaptaron las funciones y añadieron según lo obtenido de las entrevistas/encuestas, y el análisis en perfiles de LinkedIn, la descripción de ofertas de trabajo. Se utilizó la codificación entregada por el software NVivo 14 para facilitar el análisis. Como se mencionó, este engloba las funciones de diez de las trece instituciones bancarias con PMO identificadas en Chile.

Tabla 4.2: Funciones PMO bancos chilenos

Grupo	Funciones
Seguimiento y control del desempeño del proyecto	<ul style="list-style-type: none"> - Informar sobre el estado del proyecto a la alta dirección (gerente divisional), mediante reuniones de comité y elaboración de documentación e informes de seguimiento. - Seguimiento y control del rendimiento de los proyectos (control financiero, cumplimiento de objetivos, plazos y etapas del proyecto). - Implementar y operar un sistema de información del Proyecto. - Monitoreo de las células ágiles de trabajo, a nivel de backlog de producto y satisfacción de los equipos de trabajo. - Desarrollar y mantener un panel de control del proyecto (Project scoreboard).
Desarrollo de metodologías de gestión de proyectos (PM)	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollar e implementar una metodología estándar, a nivel documental, procesos (generación de flujos) y herramientas de soporte. - Promover la gestión de proyectos dentro de la organización (cultura ágil y enfoque tradicional según corresponda). - Proporcionar capacitación para los jefes de proyecto/scrum masters.
Gestión de proyectos múltiples	<ul style="list-style-type: none"> - Participar en la coordinación entre proyectos. - Participación en la aprobación de nuevos proyectos. - Administrar el portafolio de la organización (principalmente proyectos tecnológicos).

	<ul style="list-style-type: none"> - Identificar, seleccionar y priorizar nuevos proyectos. - Seguimiento de contratos y acuerdos de confidencialidad con proveedores. - Enviar orden de facturación y emitir pago a los proveedores del banco. - Administrar uno o más programas.
Gestión estratégica	<ul style="list-style-type: none"> - Participar en la planificación estratégica. Ejm: comités de inversiones y gastos junto a la alta directiva (gerente general, gerente divisional). - Implementación de dashboards a nivel gerencial con enfoque descriptivo y predictivo del uso de presupuestos.
Aprendizaje organizacional	<ul style="list-style-type: none"> - Administrar archivos de documentación del proyecto. - Revisar los proyectos tras la finalización de estos.

Fuente: Elaboración propia

Se hizo una recopilación de 19 funciones, clasificadas en cinco categorías. Se añadieron funciones en relación con metodologías ágiles que no incorporaba el modelo de Hobbs & Aubry y que si desempeñan las PMO bancarias chilenas. Estas son: “Monitoreo de las células ágiles de trabajo, a nivel de backlog de producto y satisfacción de los equipos de trabajo” y “Promover la gestión de proyectos dentro de la organización (cultura ágil y enfoque tradicional según corresponda)”. Además, se añaden funciones en relación con el trato con proveedores. “Seguimiento de contratos y acuerdos de confidencialidad con proveedores” y “Enviar orden de facturación y emitir pago a los proveedores del banco”. Para ejemplificar esto último el agente clave entrevistado del “Banco 2” menciona *“Eso recae en nosotros, administramos y pagamos a los proveedores, por ejemplo un proyecto tiene tres proveedores, uno que “desarrolla”, otro que hace el “quay” y el otro que hace el “hacking ético” y nosotros somos los encargados de pagarles a ellos, validarles que el hito se cumplió, de mandarles el orden de facturación, recibir la factura de aprobarlo y de tener registrado el presupuesto que eso se está pagando, tener un estado del presupuesto y presentarlo a las altas divisiones”*.

4.3 Funciones principales de las cuatro instituciones bancarias analizadas mediante entrevista/encuesta

A continuación, se presenta los principales resultados de las funciones presentadas por Hobbs & Aubry (2007) por parte de las cuatro PMO bancarias mediante encuesta/entrevista.

En todas las categorías existen diferencias entre las funciones documentadas, y las funciones que se realizan de forma permanente. El orden de los grupos de funciones que se realizan de mayor a menor cantidad (funciones que están documentadas y se realizan respecto al total de funciones de dicha categoría) es el siguiente: (1) “Seguimiento y control del desempeño del proyecto”, seguido por (2) Gestión de proyectos múltiples, (3) Desarrollo de metodologías de gestión de proyectos (PM), (4) Gestión estratégica y en último lugar (5) el grupo de funciones “Aprendizaje organizacional”.

La categoría de funciones “Seguimiento y control del desempeño del proyecto” es la que se realiza en mayor cantidad. Al analizar la documentación de las funciones, las cuatro funciones pertenecientes a la categoría “Seguimiento y control del desempeño del proyecto” están documentadas por las cuatro PMO de bancos analizados. De estas, las funciones “Informar sobre el estado del proyecto a la alta dirección” y “Desarrollar y mantener un panel de control del proyecto (*Project scoreboard*)” se realizan de forma permanente por las cuatro PMO. Las funciones “Desarrollar e implementar una metodología estándar e “Implementar y operar un sistema de información del proyecto” se realizan de forma permanente por tres de las cuatro PMO analizadas. Estos resultados coinciden con la tipología que asocian los agentes claves a la PMO en que trabajan, los cuales mencionaron ser principalmente de apoyo y control.

En último lugar la categoría “Aprendizaje organizacional. De las seis funciones pertenecientes a esta categoría, las funciones “Supervisar y controlar el desempeño de la PMO” y “Administrar archivos de documentación del proyecto” están documentadas en tres de las cuatro PMO. Las funciones “Revisar los proyectos tras la finalización de estos” e “Implementar y administrar la base de datos de riesgos” están documentadas en dos. La función “Realizar auditorías de proyectos” está documentada en una y la función “Implementar y administrar base de datos de lecciones aprendidas” no está documentada por ninguna PMO. Sin embargo, al igual que las demás categorías, existe diferencias entre lo documentado y realizado de forma permanente. Las funciones “Realizar auditorías de proyectos” y “Revisar los proyectos tras la finalización de estos” se realizan solo en ocasiones por parte de las PMO que la poseen documentadas. Los resultados de esta categoría indican que existe

una deficiencia por parte de las PMO analizadas en mantener un historial de lecciones aprendidas de proyectos anteriores.

La Tabla 4.3 presenta las tres funciones más realizadas por las empresas bancarias chilenas, y además se compara con la situación de otros dos estudios. La función “Informar sobre el estado del proyecto a la alta dirección” es la función más realizada por las PMO en los tres contextos, variando solamente el porcentaje de realización por parte de las empresas analizadas. Esto infiere que dicha función es la más característica por parte de las PMO. Asimismo, los resultados de esta investigación concluyen que las tres funciones más realizadas son las mismas funciones identificadas por el estudio de Concha et al. (2018), que analiza empresas chilenas de diferentes rubros (con datos del 2016).

Tabla 4.3: Tres funciones más realizadas de las PMO en diferentes contextos

Empresas chilenas sector bancario (2023)	Empresas chilenas en general Concha et al. (2018)	Empresas internacionales Hobbs & Aubry (2007)
“Informar sobre el estado del proyecto a la alta dirección” (4 empresas)	“Informar sobre el estado del proyecto a la alta dirección” (62%)	“Informar sobre el estado del proyecto a la alta dirección” (83%)
“Realizar seguimiento y control del desempeño de los proyectos” (4 empresas)	“Realizar seguimiento y control del desempeño de los proyectos” (54%)	“Desarrollar e implementar una metodología estándar” (76%)
“Desarrollar y mantener un panel de control del proyecto (<i>Project scoreboard</i>)” (4 empresas)	“Desarrollar y mantener un panel de control del proyecto (<i>Project scoreboard</i>)” (51%)	“Realizar seguimiento y control del desempeño de los proyectos” (65%)

Fuente: Elaboración propia

La Tabla 4.4 presenta las tres funciones menos realizadas por las empresas bancarias chilenas analizadas, y además se compara con la situación de los otros dos estudios mencionados anteriormente. Se puede observar que la función “Reclutar, seleccionar, evaluar y determinar los salarios de los gerentes de proyecto” está entre las tres menos realizadas tanto en el estudio que involucra las PMO analizadas por esta investigación, y lo obtenido por Concha et al. (2018). Esto indica que dicha función es común sea responsabilidad de otra área externa a la PMO en

organizaciones chilenas. Además, las funciones “Implementar y administrar base de datos de lecciones aprendidas” y “Asignar recursos entre proyectos” no están documentadas ni se realizan por parte de ninguna de las PMO analizadas en esta investigación.

Tabla 4.4: Tres funciones menos utilizadas de las PMO en diferentes contextos

Empresas chilenas sector bancario (2023)	Empresas chilenas en general Concha et al. (2018)	Empresas internacionales Hobbs & Aubry (2007)
“Reclutar, seleccionar, evaluar y determinar los salarios de los gerentes de proyecto” (0 empresas)	“Reclutar, seleccionar, evaluar y determinar los salarios de los gerentes de proyecto” (58%)	“Implementar y administrar la base de datos de riesgos” (28%)
“Implementar y administrar base de datos de lecciones aprendidas” (0 empresas)	“Proporcionar servicios especializados para gestores de proyectos” (42%)	“Gestionar los beneficios de los programas” (25%)
“Asignar recursos entre proyectos” (0 empresas)	“Gestionar los beneficios de los programas” (40%)	“Analizar el entorno y las relaciones con la organización, generando un mapa de las relaciones del proyecto y el entorno dentro y fuera de la organización” (22%)

Fuente: Elaboración propia

En el [Anexo 3](#), se presenta los resultados para cada una de las 27 funciones considerando las cuatro empresas bancarias chilenas analizadas en este estudio.

4.4 Metodologías

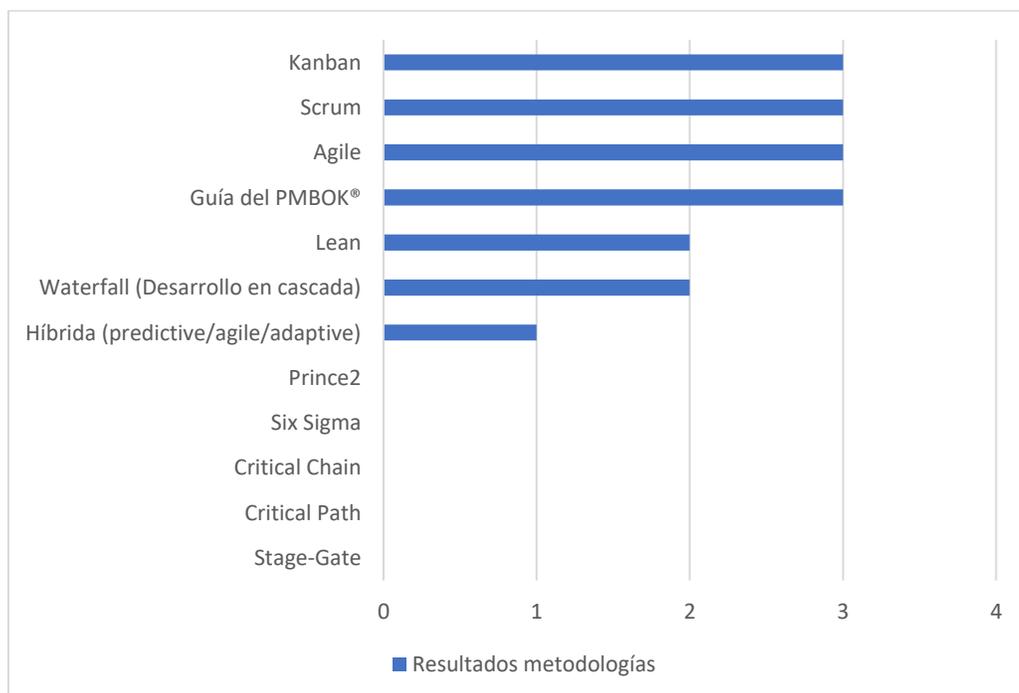
Las PMO analizadas utilizan metodologías tradiciones y ágiles. Tres de las cuatro empresas manifiesta utilizar alguna versión de la guía del PMBOK®. Además, tres de las cuatro utilizan metodologías ágiles como Scrum y KANBAN, no obstante, todas utilizan al menos una metodología ágil para la gestión de los proyectos. Esto debido a que la mayoría de los proyectos que se ejecutan en el área de TI (área en común a la que pertenecen las PMO de todas las empresas analizadas) actualmente son de

carácter ágil. Es tal la relevancia, que una PMO (correspondiente a empresa bancaria) cambió el nombre de “*Project Management Office (PMO)*” a “*Agility office*”. Esta desempeña funciones similares a una PMO, sin embargo, dentro de sus funciones principales y específicas, está incentivar la cultura ágil dentro de la organización, a través de capacitaciones de las metodologías al resto de los trabajadores. Además, en una empresa bancaria analizada, desde junio de 2023, los equipos PMO mutaron a realizar funciones de IT, motivado principalmente por querer tener más células multidisciplinarias, en entornos y metodologías ágiles que permitan mayor interacción entre los grupos de trabajo. Las PMO debido a su foco y estilo (al conocer tanto el negocio y forma de operar de los equipos de trabajo), contribuyen un valor agregado en las distintas células.

Por el contrario, las metodologías Stage-Gate, Critical Path, Critical Chain, Six Sigma y Prince2 no son utilizadas por ninguna de las PMO analizadas.

La Figura 4.4 presenta los resultados por cada metodología utilizada por parte de las empresas bancarias chilenas analizadas en la encuesta/entrevista.

Figura 4.4: Resultados metodologías utilizadas por empresas bancarias



Fuente: Elaboración propia

En la Tabla 4.5 se presenta una recopilación con los resultados del estudio de PM Solutions (2022), que considera empresas internacionales. Se puede observar que las empresas financieras extranjeras

poseen mayor tendencia a utilizar la última guía del PMBOK®. De la misma forma, se observa que las metodologías ágiles son igualmente ampliamente utilizada con un 72% en empresas financieras extranjeras.

Tabla 4.5: Otros estudios metodologías utilizadas.

Metodología	PM solutions (2022) Empresas extranjeras en general	PM solutions (2022) empresas Financieras extranjeras
PMBOK® Guía séptima edición (2021)	48%	78%
Guía anterior del PMBOK®	53%	33%
Agile	65%	72%
Scrum	42%	50%
Kanban	29%	28%
Waterfall (Desarrollo en cascada)	62%	72%
Stage-Gate	34%	28%
Lean	23%	17%
Critical Path	28%	28%
Critical Chain	4%	4%
Six Sigma	16%	11%
Prince2	7%	11%

Fuente: Elaboración propia

4.5 Impactos positivos

La Figura 4.5 presenta las palabras claves identificadas por el software NVivo 14 en relación a los impactos positivos que otorgan las PMO analizadas según la percepción de los agentes claves. Estas se obtuvieron analizando las respuestas a las preguntas abiertas de los cuatro agentes claves.

Figura 4.5: Palabras claves, impactos positivos agentes claves



Fuente: Software NVivo 14

Los agentes claves manifestaron principalmente tres impactos positivos de la implementación de la PMO en su empresa:

- Otorga visualización y transparencia en la gestión de proyectos: A través de reuniones periódicas donde se demuestra lo que está “pasando con los proyectos”. Además de cómo se está utilizando el presupuesto asociado a los proyectos.
- “Mediador y solucionador de problemas entre los involucrados del proyecto”: El agente clave del “Banco 2” menciona un ejemplo: *“A veces los proyectos están trabados porque por ejemplo los del área de infraestructura les que dijeron que no podían llevarse los temas a la nube (del servidor), si no que tenían que guardarlo en los servidores físicos del banco, el jefe de proyecto no dice nada y finalmente la PMO en el levantamiento del status del proyecto es quien escala el problema hacia los gerentes para solucionar el problema. Los jefes de proyectos no poseen la independencia para solucionar ese problema por si solos, dependen de la PMO para resolver la situación y así avanzar con el proyecto”*.
- “Liderazgo, apoyo y coordinación con los distintos actores de los negocios y equipos”: A través de reuniones con las diferentes gerencias para ver el estado de los requerimientos desde las distintas áreas solicitantes. Además, integran comités para aprobar nuevas iniciativas de proyectos con la alta directiva.

4.6 Tipo de PMO

Ninguna de las cuatro PMO que participaron en encuestas/entrevistas poseen documentado el tipo de PMO. No obstante, según la clasificación del PMBOK, dos son los tipos de PMO que se asimilan a las PMO analizadas según las funciones que desarrollan. Estas son de apoyo y de control, por lo que su grado de control varía, según el PMBOK, de bajo a moderado. De las cuatro empresas analizadas, dos bancos consideran que ejecutan funciones de apoyo y de control a la vez, otro banco solo funciones de apoyo, y la otra empresa bancaria considera que ejecuta funciones de control. Cabe destacar que ninguna de las empresas considera que realiza funciones según el tipo de “PMO directiva” (con un control elevado). Esto último se debe a que ninguna de las PMO se encarga de la propia dirección de los proyectos.

Existe una dualidad entre el equipo ejecutor del proyecto (o células ágiles de trabajo si se utilizan alguna metodología ágil como SCRUM) y las PMO. Esto debido a un tema de “*accountability*”. Son los equipos de proyectos o células ágiles quienes se “hacen responsable” y se encargan de la dirección y ejecución de los proyectos. Por su parte las PMO cumplen un rol consultivo para los proyectos, suministrando plantillas, capacitación, acceso a la información, además de proporcionar soporte y controlar el cumplimiento de metodologías. En síntesis “crean las condiciones para que las cosas sucedan”.

La Tabla 4.6 presenta los resultados de la clasificación de PMO (apoyo, control, directiva) según lo señalado por agentes claves:

Tabla 4.6: Clasificación PMO empresas analizadas

Tipo PMO	Banco 1	Banco 2	Banco 3	Banco 4
De apoyo	X	X		X
De control	X	X	X	
Directiva				

Fuente: Elaboración propia

4.7 Presupuesto

Solo una de las cuatro PMO analizadas posee la capacidad de administrar el presupuesto. Este es fijo de 180 millones de pesos chilenos anuales. Por el contrario, las demás PMO no poseen un presupuesto asociado y este está vinculado a la dirección que pertenecen (área de TI).

4.8 Experiencia personal PMO y capacitaciones

Dos PMO poseen menos de 5 integrantes en su PMO, las otras dos poseen más de 15 integrantes. Todos los integrantes de PMO poseen en promedio más de 5 años de experiencia en gestión de proyectos. De estas, tres de las cuatro PMO poseen entre 2 a 3 integrantes con certificaciones PMP. La restante no posee personal con certificaciones PMP. En relación con las capacitaciones que recibe el personal, solo una PMO realiza 10 días anuales aproximadamente con temas acorde a las funciones PMO. Las demás, reciben capacitaciones periódicas, pero en relación con temas bancarios (lavado de dinero, riesgo operacional, recuperación de desastres), además de cursos de inglés, Power BI, tableau, inglés, Excel avanzado, entre otros.

4.9 Años antigüedad PMO y cantidad de proyectos que gestiona

Tres empresas manifestaron que la PMO está establecida hace más de 10 años (una funcionó hasta junio de 2023), y la otra de 4 años de antigüedad. Como se ha mencionado los equipos de una PMO migraron a realizar nuevas funciones de IT desde junio de 2023, principalmente funciones de apoyo en metodologías ágiles. Los roles son *business analyst, facilitador agile y portfolio business manager*. En cuanto a la cantidad de proyectos que reporta la PMO, tres de las cuatro gestionan más de 50 proyectos TI (siendo más de 300 la con mayor cantidad) y una PMO gestiona 10 proyectos. Cabe destacar que la PMO que solo tiene 4 años de antigüedad es la misma que posee la menor cantidad de proyectos a cargo.

4.10 Desafíos

La Tabla 4.7 presenta los resultados de los tres desafíos percibidos por cada una de las cuatro PMO analizadas durante el último año. En rojo se presenta el desafío más importante, en naranja con importancia media, y en amarillo el desafío con menor importancia de los tres. Se puede observar que fueron siete los desafíos identificados. Cabe destacar que la “Priorización de proyectos” y “Resistencia organizacional al cambio” fueron los más presentes, en cantidad y orden de importancia. Además, el desafío “Rotación y cambios organizacionales”, no fue identificado en la teoría, sin embargo, fue

señalado como principal desafío de una de las PMO analizadas. Al mismo tiempo, siete de los desafíos identificados en la teoría, no fueron considerados.

Tabla 4.7: Desafíos PMO empresas chilenas sector bancario

Desafíos	Banco	Banco	Banco	Banco
	1	2	3	4
Priorización de proyectos	Red	Red	Yellow	White
Resistencia organizacional al cambio	Orange	White	Red	White
Rotación y cambios organizacionales*	White	White	White	Red
El rápido cambio del entorno	Yellow	White	Orange	White
Existen jefes de proyectos con habilidades de gestión inadecuadas	White	Yellow	White	Orange
Dificultad en implementar prácticas ágiles en la organización	White	Orange	White	White
Capacidad de gestión de recursos inadecuada	White	White	White	Yellow

Fuente: Elaboración propia

La Figura 4.6 presenta las palabras claves identificadas por el software NVivo 14 sobre lo mencionado en relación con desafíos que hayan experimentado la PMO en que trabajan, y que no haya estado en el listado anterior identificado en la teoría. Estas se obtuvieron analizando las respuestas a las preguntas abiertas de los cuatro agentes claves.

Figura 4.6: Palabras claves, desafíos agentes claves



Fuente: Elaboración propia

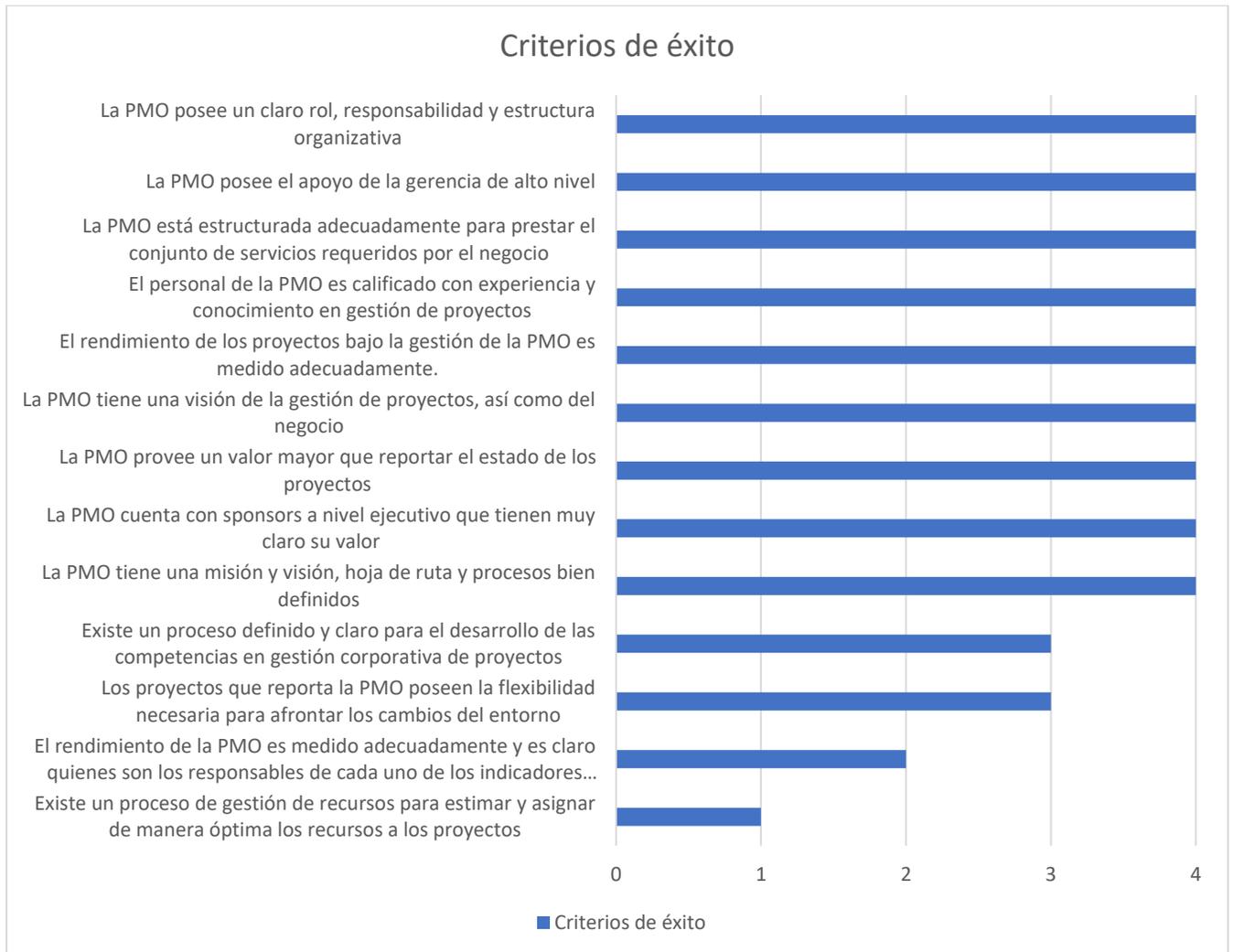
Se pueden sintetizar dos desafíos:

- “Rotación y cambios organizacionales”: Dicho desafío coincide en ser mencionado por la empresa bancaria que mutó las funciones de los equipos PMO a nuevas funciones de IT.
- “Capacidad de demostrar valor a las jefaturas durante el trabajo a distancia”: Después de la pandemia del COVID-19, dos empresas mencionaron que realizan trabajo híbrido. Un agente clave del “Banco 2” manifestó que *“surgieron muchas dudas de si se podría seguir rindiendo de la misma forma en casa que en la oficina”* por lo que ha sido un desafío demostrarle al banco que el trabajo sigue siendo igual o mejor que cuando se trabajaba presencial. Hoy en día los equipos PMO de dicha empresa trabajan dos días en oficina y tres de forma sincrónica.

4.11 Criterios de éxito

La Figura 4.7 presenta el estado de los criterios de éxito identificados en la teoría. Se puede observar que nueve de los trece criterios están resueltos por las cuatro empresas consideradas en el estudio. El criterio de éxito “Existe un proceso de gestión de recursos para estimar y asignar de manera óptima los recursos a los proyectos” solo es considerado resuelto por una de las cuatro empresas, siendo el más crítico, seguido por “El rendimiento de la PMO es medido adecuadamente y es claro quiénes son los responsables de cada uno de los indicadores asociados”, resuelto por solo dos de las cuatro empresas.

Figura 4.7: Porcentaje de resolución criterios de éxito en las empresas entrevistadas



Fuente: Elaboración propia

5 Discusiones

En este capítulo se mencionan las limitaciones que dificultaron el desarrollo de esta investigación y para cada objetivo específico propuesto, se realiza una breve discusión de los resultados.

Durante el desarrollo de la memoria de título surgieron tres limitaciones que afectan los resultados obtenidos. En primer lugar, fue la dificultad de conseguir mayor cantidad de agentes claves para la obtención de los datos mediante encuesta/entrevista principalmente por dos razones. Primero, debido a que los agentes claves para responder la encuesta/entrevista son muy reducidos, siendo pocos por cada una de las empresas y localizándose principalmente en la Región Metropolitana, lo que dificultó el contacto. Segundo, existieron dificultades una vez generado el contacto por parte de dos potenciales agentes claves (correspondiente a dos bancos) para brindar información debido a compromisos de confidencialidad, a pesar de dejar en claro que los datos serán expuestos y analizados de forma anónima. Tercero, todas las PMO analizadas mediante entrevistas/encuestas están asociadas al área de TI, no obstante, la búsqueda preliminar exploratoria evidenció la presencia de PMO corporativa en dos bancos (Banco Santander y Banco Consorcio), de los cuáles no se pudo generar contacto para complementar la información.

El primer objetivo específico “Estudiar el estado del arte de oficinas de gestión de proyectos (*PMO*)”, permitió establecer los “*inputs*” para la investigación, además de demostrar que existe una brecha en el conocimiento actual al no existir estudios actualizados y focalizados en empresas del sector bancario chileno. Se establecieron las principales tipologías (apoyo, control, directiva), desafíos identificados de las PMO (14), criterios de éxito (13), funciones generales (27), impactos positivos, y un análisis general de otros aspectos. Para esto se realizó un análisis de un total de 15 investigaciones similares en otros contextos (con años desde el 2010 a 2023). Además, se estudió la literatura disponible relacionadas con las PMO (principalmente la guía del PMBOK®). La identificación de cada uno de los aspectos mencionados permitió además comparar la información con la situación de otros contextos, de forma de realizar un análisis tanto cualitativo como cuantitativo de la situación nacional en empresas bancarias.

Del segundo objetivo específico “Medir el estado de implementación de *PMO* en empresas chilenas del sector bancario”, se identificaron las siguientes cuatro brechas:

Aprendizaje organizacional: Se sugiere incorporar dentro de las funciones realizadas por las PMO en bancos chilenos poseer un repositorio de lecciones aprendidas como propone Hobbs & Aubry (2007). La búsqueda exploratoria y lo obtenido en encuestas/entrevistas no encontró registros de que las PMO dentro de sus funciones mantengan un repositorio de lecciones aprendidas. Documentar las lecciones aprendidas es uno de los elementos más importantes de la gestión de proyectos en cualquier empresa. Esto permite que los errores y aciertos de los proyectos realizados queden registrados para ser considerados en futuras iniciativas, siendo uno de los aspectos fundamentales para la mejora continua (Comino, 2017). La PMO, al ser una unidad centralizada que posee una visión global de los proyectos de la empresa (independiente de si su alcance es departamental o corporativo), posee una importante oportunidad de demostrar valor y aportar a los objetivos organizacionales a través de poseer información documentada de experiencia pasada.

Si bien, uno de los beneficios percibidos por los agentes claves de las PMO que accedieron a la encuesta/entrevista fue que es un “Mediador y solucionador de problemas entre los involucrados del proyecto”, es importante señalar que los mejores profesionales de gestión de proyectos (PMO) no sólo resuelven crisis, sino que las previenen. Poseer una cultura preventiva aportaría en la eficiencia de la gestión de los proyectos e impactaría aún más al asegurar que se eliminen los tiempos dedicados a “solución de problemas”. Además, el PMI (2013) señala que las PMO de alto rendimiento “Cuentan con apoyo financiero y de parte de empleados calificados, y se les pide que mejoren con cada proyecto sacando conclusiones de sus errores”. De la misma forma, el PMI (2022) en su última versión del PMBOK señala que “Las PMO fuertes comparten regularmente los resultados del proyecto en toda la organización con el fin de transferir el conocimiento valioso obtenido de cada proyecto.” Esto igualmente ayudaría a disminuir la brecha entre las funciones que están documentadas, y lo que realmente realiza la PMO, debido a que en todas las categorías de funciones se detectó que existen diferencias entre ambas.

Profesionalización de la PMO: Se sugiere aumentar la inversión en capacitaciones y certificaciones de metodologías PMO y otorgar presupuesto a la PMO. Actualmente no se realizan capacitaciones de nuevas metodologías para el personal PMO ni posee un presupuesto definido para la PMO en al menos tres empresas bancarias chilenas. Estas, solo se limitan a capacitaciones de temas bancarios (lavado de dinero, riesgo operacional, recuperación de desastres), además de cursos de inglés, Power BI, tableau, inglés, Excel avanzado, entre otros.

Además, el personal con certificación PMP en estas empresas varía de cero a tres. La profesionalización de la PMO a través de la inversión en capacitaciones de nuevas metodologías y certificaciones impacta directamente en la generación de valor de la PMO al resto de la organización. Jeffrey Castro, líder PMO del banco Ficohsa en El Salvador, galardonada en 2020 como la mejor PMO de América por los “*PMO Global Alliance*”, señala que una de las claves de su éxito fue consolidar la PMO a través de la mejora continua. Esto se logró teniendo a las personas con las competencias y habilidades correctas (liderazgo, negociación, persuasión), iniciando un proceso de consolidación de la PMO en el que lograron certificar en PMP a un total de trece integrantes de dicha PMO.

Poseer las personas con las habilidades adecuadas adquiere mayor importancia al observar que “la resistencia organizacional al cambio” ha sido uno de los tres principales desafíos señalados por dos de las cuatro PMO bancarias chilenas analizadas mediante entrevista/encuesta (Anexo 2). Además, es el segundo desafío que más enfrentaron las empresas financieras globales que abarcó el estudio de PM Solutions (2022). Para lograrlo, Jeffrey Castro señala que se invirtió en recursos para capacitar y certificar a la PMO. “Dentro de los aspectos fundamentales para la implementación de una PMO, se encuentra el apoyo ejecutivo, pero ese apoyo ejecutivo se obtiene a medida que se demuestra el valor de la PMO en base a resultados, los que, al mismo tiempo, se obtienen teniendo a las personas correctas en la PMO” (PMI El Salvador, 2021). Dicha PMO evolucionó de ser una PMO departamental (área de tecnología) y gestionar 55 proyectos TI anuales, a ser una EPMO (por sus siglas en inglés, *Enterprise project management office*) o PMO corporativa, es decir, gestionar completamente el portafolio de la organización a través de otros proyectos que no necesariamente requieren implementación tecnológica (177 proyectos anuales). El profesionalizar a la PMO permitirá además la mejora de la brecha identificada “Gestión del cambio” que se presenta a continuación.

Gestión del cambio: La mejora en soluciones digitales/tecnológicas a través de un proceso de transformación digital es uno de los pilares estratégicos en común en nueve de los trece bancos chilenos con PMO (Anexo 5). Esto a través del lanzamiento de nuevos servicios tecnológicos. Debido a esto, las metodologías ágiles son cada vez más comunes la gestión de proyectos de este tipo de organizaciones. Dado que actualmente las PMO en su mayoría se encuentran a nivel departamental vinculada a la dirección de Tecnología, estas cumplen un rol importante en el cumplimiento de la estrategia organizacional. Crosa (2021) señala que “Las PMO están en una situación privilegiada de impulsar la cultura ágil. Los líderes de PMO están bien posicionados para transformar cualquier cosa

en una organización. Saben cómo hacer que suceda el cambio. Esta es una gran oportunidad para aprovechar sus habilidades inherentes y liderar la organización a través del cambio”. Es tal la relevancia, que una PMO chilena bancaria migró los equipos PMO a nuevas funciones de apoyo en IT a partir de junio de 2023. Al contactar nuevamente al agente clave del “*Banco 4*”, se obtuvo la siguiente declaración: “La decisión del cambio se debe a querer tener más células multidisciplinarias, en entornos y metodologías ágiles que permitan más interacción entre los equipos de trabajo. Ante eso, las PMO por su foco y estilo, al conocer tanto el negocio y forma de operar de los equipos, contribuyen un valor distinto en las distintas células.” Promover una cultura ágil y de proyectos en la organización debe ser una propuesta de valor importante y en común de todas las PMO de empresas bancarias chilenas, considerando la naturaleza de los focos estratégicos establecidos por las altas directivas para los próximos años.

Enfoque en la entrega de valor: Las PMO deben constantemente estar actualizadas en metodologías y nuevas tendencias. Toda la realización de servicios y acciones que realicen las PMO debiesen ser bajo un propósito que, dado la naturaleza de las PMO en los bancos chilenos converge a la siguiente frase: “Crear las condiciones para que las cosas sucedan”. No obstante, esas condiciones dependerán según el contexto en el que se encuentre. Actualmente, la mayoría de las funciones que realizan las PMO en empresas bancarias chilenas son de la categoría “Seguimiento y control del desempeño del proyecto”.

En el futuro cercano, las nuevas tecnologías como la automatización y la IA son cada vez más sofisticadas. Gartner (2019) estima que para 2030, el 80 % de las funciones actuales de gestión de proyectos se eliminarán a medida que la inteligencia artificial (IA) asuma las funciones tradicionales de gestión de proyectos, como la recopilación de datos, el seguimiento y la generación de informes. Si esto ocurre, existe dos posibilidades: la tecnología consumirá el papel tradicional de una PMO o permitirá a las PMO llevar su función a un nivel superior. Lo segundo dependerá de la adaptación a las nuevas tendencias del mercado, y a medida que se logre demostrar los beneficios que otorga la PMO en el logro de los objetivos estratégicos. Es esperable que las PMO utilicen las nuevas tecnologías para gestionar algunas de las actividades tradicionales esenciales de la gestión de proyectos para así aumentar la eficiencia (en relación con la recopilación de datos) y que los equipos PMO aumenten su relevancia al participar en la planificación de nuevas iniciativas estratégicas.

Del tercer objetivo específico, “Identificar los principales desafíos y el estado de resolución de los criterios de éxito en las *PMO* de empresas chilenas del sector bancario.”, se puede observar que los dos principales desafíos que mencionan los agentes claves son la “Priorización de proyectos” y la “Resistencia organizacional al cambio”. La Tabla 5.1 presenta una comparación de los principales desafíos de lo obtenido a través de esta investigación, y el estudio de PM Solutions (2022). Se puede observar que son tres los desafíos que se repiten en ambos estudios. “Priorización de proyectos”, “Resistencia organizacional al cambio” y “Capacidad de gestión de recursos inadecuada”.

Tabla 5.1: Comparación desafíos principales PMO diferentes contextos

N° importancia desafío	Empresas chilenas sector bancario (2023)	PM Solutions (2022) Empresas extranjeras en general	PM Solutions (2022) Empresas extranjeras financieras
1	Priorización de proyectos	Capacidad de gestión de recursos inadecuada	Capacidad de gestión de recursos inadecuada
2	Resistencia organizacional al cambio	Priorización de proyectos	Resistencia organizacional al cambio

Fuente: Elaboración propia

La priorización de proyectos es el principal desafío que mencionan los agentes claves, en orden de importancia y cantidad de menciones. Se debe hacer un esfuerzo en que los proyectos estén alineados con los objetivos estratégicos de la organización y priorizarlos en función del valor que estos otorgan. La selección correcta ayuda a las empresas a mantenerse encaminadas con sus objetivos. La principal dificultad radica en rechazar iniciativas de proyectos, y para esto, se necesitan líderes fuertes con una visión clara tanto del negocio como de la estrategia organizacional (Rossini, 2020). Acá, profesionalización de la *PMO* para su consolidación (mencionada como brecha en la discusión del objetivo 2) adquiere aún mayor relevancia.

El desafío “Capacidad de gestión de recursos inadecuada” es mencionado por solo una de las cuatro *PMO* analizadas mediante encuesta/entrevista (y en tercer grado de importancia). No obstante, el criterio de éxito “Existe un proceso de gestión de recursos para estimar y asignar de manera óptima

los recursos a los proyectos” es el más crítico de todos los identificados en la teoría según lo señalado por los agentes claves, solo resuelto por una de las cuatro empresas analizadas. Esto podría indicar que la gestión de recursos no ha sido una prioridad de las PMO en los bancos chilenos en los últimos años. Esto se refleja al analizar que la función “Asignar recursos entre proyectos” no está documentada en ninguna de las cuatro PMO analizadas. Esto podría ser otra oportunidad de propuesta de valor por parte de las PMO.

El criterio de éxito “El rendimiento de la PMO es medido adecuadamente y es claro quiénes son los responsables de cada uno de los indicadores asociados” es el segundo más crítico. Este está resuelto por dos de las cuatro empresas. Esto coincide al analizar la brecha que existe en la función “Supervisar y controlar el desempeño de la PMO”, la cual está documentada en tres de las cuatro PMO, no obstante, al analizar que esta se realice de forma permanente, solo una lo realiza. En este aspecto, los líderes de la PMO no sólo necesitan métricas y medidas para informar con precisión las actividades de su organización, sino que también necesitan demostrar la utilidad y el valor de la PMO a la empresa. Estos deben personalizarse para proporcionar datos específicos que ayuden a la PMO a explicar cómo sus actividades aportan valor al negocio, y dónde puede haber oportunidades para que entreguen aún más valor.

Ambos criterios de éxito señalados son los menos resueltos coincidiendo con lo obtenido por Concha et. al (2018) (considerando diferentes tamaños muestrales).

6 Conclusiones generales y recomendaciones

El trabajo realizado en esta investigación ha cumplido con el objetivo general de analizar el estado de aplicación de las oficinas de gestión de proyectos (PMO) en empresas chilenas del sector bancario, mediante una búsqueda exploratoria de información en memorias anuales integradas, perfiles de LinkedIn, ofertas de trabajo y la elaboración de encuestas/entrevistas dirigidas a personal de PMO del sector mencionado con posterior realización de un análisis cualitativo y cuantitativo de los datos obtenidos.

Las PMO analizadas del sector bancario chileno ejecutan principalmente funciones de control y apoyo según los cuatro agentes claves (representa un 30% de la población de bancos con PMO). Esto coincide con los resultados obtenidos por las funciones que desempeñan las PMO analizadas, siendo la mayoría de la categoría “Seguimiento y control del desempeño del proyecto”. En cambio, la categoría “Aprendizaje organizacional”, es la que se realiza en menor cantidad. Las cuatro PMO analizadas mediante entrevista/encuesta se encuentran en el área de TI, no obstante, se supervisan y controlan proyectos que pertenecen transversalmente al resto de las áreas. Es importante destacar que la búsqueda exploratoria entregó de los trece bancos con PMO, diez están dentro del área de TI, y dos son PMO corporativas (no se encontró información respecto al área asociada de una PMO).

Para los proyectos tradicionales, la principal metodología que utilizan es alguna versión de la Guía del PMBOK. Al mismo tiempo, han evolucionado incorporando prácticas ágiles dentro de sus funciones. Esto debido a que los focos estratégicos de los bancos chilenos del año 2022 están relacionados a otorgar nuevos servicios digitales (transformación digital). Debido a esto, los resultados indican que las cuatro PMO utilizan al menos una metodología ágil dentro de sus procesos. Tal es la relevancia, que dos de las cuatro PMO analizadas han evolucionado para dar mayor énfasis a los proyectos ágiles. Por un lado, una PMO bancaria cambió de nombre y pasó a denominarse “Agility Office”, la cual en síntesis incorporó como funciones “Promover la cultura ágil en la organización” a través de capacitaciones de dichas metodologías. Por otro lado, en otra PMO bancaria los equipos mutaron a cumplir nuevas funciones de IT en apoyo a dichas metodologías.

Las PMO analizadas han otorgado principalmente tres impactos positivos. Primero, “Otorgan visualización y transparencia en la gestión de proyectos”. Segundo, son un “Mediador y solucionador de problemas entre los involucrados del proyecto”. Tercero, “Liderazgo, apoyo y coordinación con los distintos actores de los negocios y equipos”.

En cuanto a los desafíos, de los trece posibles desafíos identificados en la teoría, siete fueron los manifestados por los agentes claves que afectaron a las PMO analizadas durante el último año. De estos, la “Priorización de proyectos” y “Resistencia organizacional al cambio” fueron los desafíos más importantes, en cantidad de menciones y orden de importancia. Además, se añadieron dos desafíos a través de comentarios agentes claves. Estos son “Rotación y cambios organizacionales” y “Capacidad de demostrar valor a las jefaturas durante el trabajo remoto”.

De los trece criterios de éxito identificados en la teoría, dos son los que están resueltos en menor cantidad. El criterio de éxito “Existe un proceso de gestión de recursos para estimar y asignar de manera óptima los recursos a los proyectos” solo es considerado resuelto por una de las cuatro empresas, siendo el más crítico, seguido por “El rendimiento de la PMO es medido adecuadamente y es claro quiénes son los responsables de cada uno de los indicadores asociados”, resuelto por solo dos de las cuatro empresas.

Como recomendaciones generales, se detectan cuatro brechas como oportunidades de mejora. Primero, se sugiere incorporar dentro de las funciones realizadas por las PMO en bancos chilenos poseer y administrar un repositorio de lecciones aprendidas. Las PMO poseen una importante oportunidad de demostrar valor y aportar a los objetivos organizacionales a través de poseer información documentada de experiencia pasada. Segundo, se sugiere consolidar la PMO a través de profesionalización del personal (capacitación y certificaciones) y otorgar presupuesto independiente. Tercero, está la participación en la gestión del cambio. Los líderes de PMO están bien posicionados para participar en procesos de transformación. Promover una cultura ágil y de proyectos en la organización debe ser una propuesta de valor importante las PMO de empresas bancarias chilenas, considerando la naturaleza de los focos estratégicos establecidos por las altas directivas. Cuarto, las PMO deben poseer un enfoque en la entrega de valor, es decir, observar más allá del proyecto para comprender los objetivos comerciales estratégicos, asegurándose de que cada proyecto brinde valor a la organización, creando las condiciones para que las cosas sucedan y adoptando las nuevas tecnologías y automatización como herramientas, no como una amenaza.

Referencias

Marcel, M. & Berstein, S. (2019). Sistema financiero en Chile: Lecciones de la Historia Reciente. Banco Central de Chile.

Project Management Institute. (2017). Guía de los Fundamentos de la Dirección de Proyectos (PMBOK). 6ª Edición.

Almansoori, M. T. S., Rahman, I. A., Memon, A. H., & Nasaruddin. (2021). Structural Relationship of Factors Affecting PMO Implementation in the Construction Industry. Civil Engineering Journal. <https://doi.org/10.28991/cej-2021-03091781>

Darling E & Whitty S. (2016). The Project Management Office: it's just not what it used to be. <https://10.0.4.84/IJMPB-08-2015-0083>

Diego Sierra. (2017). ¿Por qué implementar un PMO dentro de una organización y cuáles son sus características? <https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/11614/Sierradiego2017.pdf?sequence#:~:text=Con%20la%20implementaci%C3%B3n%20de%20una,encaminan%20a%20los%20equipos%20a>

PM Solutions. (2022). The State of the PMO 2022. <https://www.pmsolutions.com/resources/view/the-state-of-the-pmo-2022/>

Yana, R. Sasongko, D., Wardhana, A., Ilona, K., Shihab, M. & Ranti, B. (2020) The Function of PMO for Successful Program-Project Management in The Bank Company – A Case Study , 62-67. <https://doi.org/10.1109/ICITSI50517.2020.9264933>

Hernández, H., Luna, A., Martínez, G. & Salas, D. (2023). Implementación del Project Management Office (PMO) en las empresas del sector financiero. Revista de Investigaciones Universidad del Quindío, 35(1), 103-116. <https://doi.org/10.33975/riuq.vol35n1.1117>

Crosa. F. (2021). El futuro de las PMO: comprender los desafíos. <https://www.linkedin.com/pulse/el-futuro-de-las-pmo-comprender-los-desaf%C3%ADos-fabian-crosa-pmp-smpc/?originalSubdomain=es>

Londoño (2018). Lecciones aprendidas de la investigación acerca de PMO's en Colombia - Características y Valor para las Organizaciones [PowerPoint]. PMI Antioquia Colombia Chapter y Sistemas Expertos. https://sistemas-expertos.com/sites/default/files/memoria_webinar_pmi_investigacion_PMO_colombia_0.pdf

Raharjo, T., Purwandari, B., Satria, R. & Solichah, I. (2018). “Critical Success Factors for Project Management Office: an Insight from Indonesia”. <https://doi.org/10.1109/IAC.2018.8780504>

Concha, S., Fuentealba, C., Murúa S., Holmberg R. & Torres, M. (2018). El Valor de las Oficinas de Proyectos en las Organizaciones. <https://es.scribd.com/document/522881774/El-Valor-de-La-Oficina-de-Proyectos-en-Las-Organizaciones-1>

Concha, S., Reyes, L., & Moreno, N. (2008). Casos exitosos de oficinas de administración de proyectos (PMO) en Latinoamérica: Successful project management offices (PMO) in Latin America. Paper presented at PMI® Global Congress 2008—Latin America, São Paulo, Brazil. Newtown Square, PA: Project Management Institute.

Barbalho, S. de Toledo, J & Cintra, A. (2021). Transitions in Project Management Offices: A Framework Relating Functions, Success Factors and Project Performance in a High-Technology Company, *Engineering Management Journal*. <https://doi.org/10.1080/10429247.2021.1925497>

Jalal, M & Koosha, S. (2015). Identifying organizational variables affecting project management office characteristics and analyzing their correlations in the Iranian project-oriented organizations of the construction industry. *International Journal of Project Management*, 33(2), 458-466.

Khafri, A., Aboumasoudi, A. & Khademolqorani S. (2023). The Effect of Innovation on the Company's Performance in Small and Medium-Sized Businesses with the Mediating Role of Lean: Agile Project Management Office (LAPMO). <https://doi.org/10.1155/2023/4820636>

Crawford, J. K., & Cabanis-Brewin, J. (2010). *The Strategic Project Office*, PM Solutions Research.

Giraud, L. & Monaldi, E. (2015). PMO evolution: from the origin to the future. Paper presented at PMI® Global Congress 2015—EMEA, London, England. Newtown Square, PA: Project Management Institute.

Zouheir, E. Y., & Rachid, J. (2020). PMO Typologies and Functions: A Systematic Review. *European Scientific Journal*, ESJ, 16(13), 180. <https://doi.org/10.19044/esj.2020.v16n13p180>

Müller, R., Glückler, J., & Aubry, M. (2013). A relational typology of project management offices. *Project Management Journal*, 44(1), 59–76. <https://doi.org/10.1002/pmj.21321>

Dominguez, A. (2019). PMO: Evolucionar o morir. https://www.linkedin.com/pulse/pmo-evolucionar-o-morir-alberto-dominguez/?trk=portfolio_article-card_title

Desouza, K.C. & Evaristo, J.R. (2006), 'Project management offices: A case of knowledge-based archetypes,' *International Journal of Information Management*, 26(5), 414–423. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2006.07.002>.

Kerzner, H. (2009), *Project management: a systems approach to planning, scheduling, and controlling* (11th edition), New Jersey.

Unger, B.N., Gemünden, H.G. & Aubry, M. (2012), 'The three roles of a project portfolio management office: Their impact on portfolio management execution and success,' *International Journal of Project Management*, 30(5), 608–620. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2012.01.015>

Hill, G. (2013). *The Complete Project Management Office Handbook*, Third Edition.

Hubbard, D.G. and Bolles, D.L. (2015), 'PMO Framework and PMO Models for Project Business Management,' PM World Journal.

Ciric, D., Lalic, B., Gracanin, D., Palcic, I., & Zivlak, N. (2018). Agile project management in new product development and innovation processes: challenges and benefits beyond software domain. <https://doi.org/10.1109/TEMS-ISIE.2018.8478461>

Velásquez, M., Mora, E. & Pérez, J. (2022). Conceptual model and instrument on the functions of the project management office in educational settings. *Ingeniare. Revista chilena de ingeniería*, 30(2), 321-342. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-33052022000200321>

Hobbs, B., & Aubry, M. (2007). A Multi-Phase Research Program Investigating Project Management Offices (PMO): The Results of Phase 1. *Project Management Journal*, 38(1), 74–86. <https://doi.org/10.1177/875697280703800108>

Oliveira, G. de Brito, L. & Spiegel, T. (2019). Best practices in implementing a project management office: a systematic review of the literature, 448-463. <https://doi.org/10.20985/1980-5160.2019.v14n4.1580>

Khafri, A., Aboumasoudi, A. & Khademolqorani S. (2022). Prioritizing Multi-Interwoven Factors in the Project Management Office Using Delphi and Fuzzy DEMATEL. <https://doi.org/10.1155/2022/6482419>

Widforss, G. & Rosqvist, M., (2015). The Project Office as Project Management Support in Complex Environments. *Procedia Computer Science*, 64 , 764-770. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2015.08.626>

Pansini, F. & Terzieva, M. (2013) Challenges and Benefits on the Path towards Discovering PMO: Cases from Italian Banking Sector. *Procedia Technology*, vol. 9, 627-637. <https://doi.org/10.1016/j.protcy.2013.12.069>.

Project Management Institute. (2021). *Guía de los Fundamentos de la Dirección de Proyectos (PMBOK)*. 7ª Edición.

Khoori, A. & Hamid, M. (2022). Success Factors of PMO Implementation for UAE Project-Based Organizations. *International Journal of Sustainable Construction Engineering and Technology*, 13(4), 224–237. <https://doi.org/10.30880/ijscet.2022.13.04.020>

Spalek, S., (2013). Improving industrial engineering performance through a successful project management office. *Engineering Economics*, 24 (2), 88-98.

Comisión para el mercado Financiero. (2021). Informe Anual de la Comisión para el Mercado Financiero respecto de su gestión durante el año 2021.

https://www.cmfchile.cl/portal/estadisticas/617/articles-51090_doc_pdf.pdf

Comisión para el mercado Financiero. (2022). Informe anual de estadísticas bancarias regionales.

https://www.cmfchile.cl/portal/estadisticas/617/articles-55220_recurso_1.pdf

Manterola, C., Astudillo, P, Arias, E. & Claros, N. (2013) Revisiones sistemáticas de la literatura. Qué se debe saber acerca de ellas, Cirugía Española, 91(3), 149-155.

<https://doi.org/10.1016/j.ciresp.2011.07.009>

Concha, S. (2014). Factores críticos de éxito de una PMO, ¿qué tan resueltos están?

<https://www.linkedin.com/pulse/20140924211953-24489795-factores-cr%C3%ADticos-de-%C3%A9xito-de-una-pmo-qu%C3%A9-tan-resueltos-est%C3%A1n/?originalSubdomain=es>

Díaz, L, Torruco, U, Martínez, M, & Varela, M. (2013). La entrevista, recurso flexible y dinámico. Investigación en educación médica, 2(7), 162-167.

InvestChile. (2022). Todo lo que debes saber sobre la industria Fintech en Chile.

<https://blog.investchile.gob.cl/bloges/ley-fintech-chile>

Sánchez, F. (2021). Análisis: Que es la transformación digital y como aplicarla en tu empresa.

<https://elregionaldigital.com.ar/analisis-que-es-la-transformacion-digital-y-como-aplicarla-en-tu-empresa/>

Banco de Chile. (2020). Memoria anual integrada.

<https://portales.bancochile.cl/nuestrobanco/es/investor-relations/informacion-financiera/memoria-anual-y-reporte-20f>

Banco Internacional. (2023). *Management Commentary*.

https://w2.internacional.cl/uploads/Banco_Internacional_S_A_y_filiales_Informe_a_la_Administracion_b24e613d42.pdf

Banco Scotiabank. (2022). Memoria anual integrada. <https://www.scotiabankchile.cl/investor-relations/memoria-corporativa>

Gatica, L. (2022). Banco Bci presenta los cuatro pilares de su estrategia de sostenibilidad.

<https://www.emol.com/noticias/Tendencias/2022/02/17/1047048/cuatro-pilares-banco-bci.html>

Banco BICE. (2022). Memoria anual integrada.

<https://banco.bice.cl/nosotros/inversionistas/memorias-anales>

HSBC BANK CHILE. (s.f). Propósito, valores y estrategia. <https://www.about.hsbc.cl/es-cl/our-company/purpose-values-and-strategy>

Banco ITAU. (2022). Memoria anual integrada. <https://ir.itaubank.com/Spanish/informacion-financiera/reportes-anales/default.aspx>

Banco Security. (2022). Memoria anual integrada. <https://www.security.cl/investor-relations/es/financial-information/annual-reports>

Banco Falabella. (2022). Memoria anual integrada. <https://www.bancofalabella.cl/informacion-institucional>

Banco Ripley. (2022). Memoria anual integrada. <https://inversionistas.ripley.com/Spanish/Informacion-Financiera/Memorias/default.aspx>

Banco Santander. (2022). Memoria anual integrada. <https://banco.santander.cl/nuestro-banco/memorias-anales>

Banco Consorcio. (2022). Presentación Corporativa Banco Consorcio. https://www.bancoconsorcio.cl/files/presentacion_corporativa/2022/Presentacion_Corporativa_Sept_2022.pdf

Banco Estado. (2022). Memoria anual integrada. <https://www.bancoestado.cl/content/bancoestado-public/cl/es/home/inicio---bancoestado-corporativo/documentos---bancoestado-corporativo/memorias-bancoestado---bancoestado-corporativo.html>

Sepúlveda, C. (s.f.). Inicio [página de LinkedIn]. LinkedIn. Recuperado el 03 de septiembre de 2023, de <https://www.linkedin.com/in/cristi%C3%A1n-sep%C3%BAveda-46794b40/?originalSubdomain=cl>

Diaz, E. (s.f.). Inicio [página de LinkedIn]. LinkedIn. Recuperado el 03 de septiembre de 2023, de <https://www.linkedin.com/in/ediazr/?originalSubdomain=cl>

Rivera, R. (s.f.). Inicio [página de LinkedIn]. LinkedIn. Recuperado el 03 de agosto de 2023, de <https://www.linkedin.com/in/rodrigoriverao/>

Banco de Chile. (s.f.). Oferta de trabajo: Lider PMO. <https://www.quieroserdelchile.cl/8128-Jefe-a-de-Proyectos---PMO>

Banco de Chile. (s.f.). Oferta de trabajo: Lider PMO. <https://www.quieroserdelchile.cl/3786-Jefe-de-Proyectos-PMO>

Anaconda, J. (s.f.). Inicio [página de LinkedIn]. LinkedIn. Recuperado el 03 de septiembre de 2023, de <https://www.linkedin.com/in/jorge-anaconda-fonseca-01a53b28/>

trabajando. (2023). Oferta de trabajo: Líder PMO Banco Ripley. <https://www.trabajando.cl/trabajo/5527723-lider-pmo>

Firstjob. (s.f.). Oferta de trabajo: Analista PMO Banco BCI. <https://firstjob.me/oferta/24169/analista-pmo>

Banco Santander. (s.f.). Oferta de trabajo: PMO Banco Santander. <https://empleos.santander.cl/jobs/506>

Rivano, F. (s.f.). Inicio [página de LinkedIn]. LinkedIn. Recuperado el 03 de septiembre de 2023, de <https://www.linkedin.com/in/frivano/?originalSubdomain=cl>

Anderson, A. (s.f.). Inicio [página de LinkedIn]. LinkedIn. Recuperado el 03 de septiembre de 2023, de <https://www.linkedin.com/in/alex-anderson-b3a38215/?originalSubdomain=cl>

Neira, M. (s.f.). Inicio [página de LinkedIn]. LinkedIn. Recuperado el 03 de septiembre de 2023, de https://www.linkedin.com/in/maciel-neira/bb6ba5230/trk=public_profile_browsemap&originalSubdomain=cl

Concha, S., Reyes, L., & Moreno, N. (2008). Casos exitosos de oficinas de administración de proyectos (PMO) en Latinoamérica: Successful project management offices (PMO) in Latin America. Paper presented at PMI® Global Congress 2008—Latin America, São Paulo, Brazil. Newtown Square, PA: Project Management Institute.

Gatica, E. (s.f.). Inicio [página de LinkedIn]. LinkedIn. Recuperado el 03 de septiembre de 2023, de <https://www.linkedin.com/in/ernesto-gatica-luengo-aa552986/?originalSubdomain=cl>

Firstjob. (s.f). Oferta de trabajo: Analista PMO junior Banco Itaú. <https://firstjob.me/oferta/15218/analista-pmo-junior>

Banco de Chile. (2020). Memoria anual integrada. <https://portales.bancochile.cl/nuestrobanco/es/investor-relations/informacion-financiera/memoria-anual-y-reporte-20f>

Comino, M. (2017). Método para la elaboración de lecciones aprendidas. <https://pmi-mad.org/socios/articulos/1482-metodo-para-la-elaboracion-de-lecciones-aprendidas>

Rossini, J. (2020). Una guía para la priorización de iniciativas y selección de proyectos. <https://www.linkedin.com/pulse/una-gu%C3%ADa-para-la-priorizaci%C3%B3n-de-iniciativas-y-jorge-rossini/?originalSubdomain=es>

PMI El Salvador. (2021). Oficina PMO - PMI El Salvador [Video]. Youtube. <https://www.youtube.com/watch?v=BtVgqEdURvs&t=336s>

Gartner. (2019). Gartner Says 80 Percent of Today's Project Management Tasks Will Be Eliminated by 2030 as Artificial Intelligence Takes Over. <https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2019-03-20-gartner-says-80-percent-of-today-s-project-management>

Project Management Institute (2013). El impacto de la PMO en la implementación de estrategias. Pulse of the Profession.

7 Anexos

7.1 Anexo 1: Entrevista

La presente entrevista pretende analizar el estado de implementación de PMO en empresas chilenas del sector financiero, sus criterios de éxito y desafíos. Esta se compone por cinco secciones, que pretende analizar su estructura, funciones, impactos positivos, criterios de éxito y desafíos respectivamente. La entrevista tiene una duración estimada de 20-30 minutos.

7.1.1 Estructura de la PMO

1. ¿Cuál es el nombre de su organización?

Respuesta:

2. ¿Cuál de estos títulos describe mejor el nivel de su trabajo o función laboral? (seleccione solo uno).

Líder de la PMO (director, gerente, jefe, etc.)

Miembro del personal de la PMO

Jefe de proyecto

Consultor

Otro (Especifique) _____

3. ¿Cuántas PMO tiene su organización? (solo número)

Respuesta:

Las siguientes preguntas están enfocadas para la PMO que usted pertenece (en caso de que exista más de una en la empresa)

4. ¿Hace cuánto tiempo aproximadamente está establecida la PMO?

Respuesta:

5. ¿Cuántos proyectos gestiona aproximadamente la PMO?

Respuesta:

6. ¿En qué metodologías se basa su PMO? (Marque todas las que corresponda)

- PMBOK® Guía séptima edición (2021)
- Guía anterior del PMBOK®
- Agile
- Scrum
- Kanban
- Waterfall (Desarrollo en cascada)
- Stage-Gate
- Lean
- Critical Path
- Critical Chain
- Six Sigma
- Prince2
- Híbrida (predictive/agile/adaptive)
- Otra (Mencione)

7. ¿Está definido/ documentado que tipo de PMO es? ¿Qué tipo?

Respuesta:

En caso de que la respuesta sea negativa, ¿a cuál de los siguientes tipos de PMO se asemeja? Seleccione la que considere adecuada.

- De apoyo: “Las PMO de apoyo desempeñan un rol consultivo para los proyectos, suministrando plantillas, mejores prácticas, capacitación, acceso a la información y lecciones aprendidas de otros proyectos. Este tipo de PMO sirve como un repositorio de proyectos” (PMI, 2017)
- De control: “Las PMO de control proporcionan soporte y exigen cumplimiento de metodologías en el desarrollo de proyectos por diferentes medios, al igual que suministrar mejores prácticas, plantillas y mecanismos.” (PMI, 2017)
- Directiva. “Las PMO directivas ejercen el control de los proyectos asumiendo la propia dirección de estos. Los directores de proyecto son asignados por la PMO y rinden cuentas a ella” (PMI, 2017)

8. ¿Cuál es el presupuesto anual aproximado de la PMO que pertenece? (En millones de pesos chilenos)

Respuesta:

9. ¿A quién reporta la PMO? (Ejemplo: nivel ejecutivo, coordinadores de proyectos, entre otros)

Respuesta:

10. ¿La PMO está relacionada con proyectos de un área en específico o a nivel organizacional?

Respuesta:

11. ¿Cuántos gerentes de proyecto/scrum masters en su organización reportan a su PMO? (solo número)

Respuesta:

12. ¿Cuántas personas componen la PMO?

Respuesta:

13. En promedio, ¿cuántos años de experiencia en gestión de proyectos tiene el personal de su PMO?

Respuesta:

14. ¿Cuántos días de capacitación recibe el personal de su PMO en promedio, por año? (solo número)

Respuesta:

15. ¿Qué cantidad del personal de su PMO tiene certificaciones PMP?

Respuesta:

7.1.2 Funciones

En cuanto a las funciones que realiza la PMO, categorice según:

- (1) No se realiza esta función en la PMO
- (2) La función está definida y documentada, pero no se aplica
- (3) La función está definida y documentada, pero no es aplicado regularmente
- (4) La función está definida y documentada y es aplicado regularmente

Funciones	Estado
1. Informar sobre el estado del proyecto a la alta dirección.	
2. Desarrollar e implementar una metodología estándar	
3. Realizar seguimiento y control del desempeño de los proyectos	
4. Desarrollar la competencia del personal, incluida la formación.	
5. Implementar y operar un sistema de información del proyecto	
6. Asesorar a la alta dirección	
7. Participar en la coordinación entre proyectos	
8. Desarrollar y mantener un panel de control del proyecto (<i>Project scoreboard</i>)	
9. Promover la gestión de proyectos dentro de la organización.	
10. Supervisar y controlar el desempeño de la PMO	
11. Participar en la planificación estratégica.	
12. Proporcionar mentoría para los jefes de proyecto.	
13. Administrar el portafolio de la organización	
14. Identificar, seleccionar y priorizar nuevos proyectos.	
15. Administrar archivos de documentación del proyecto.	
16. Administrar uno o más programas	
17. Realizar auditorías de proyectos	
18. Gestionar la interacción con los clientes	
19. Proporcionar herramientas que se puedan adaptar para cumplir las necesidades de programas y proyectos	
20. Proporcionar servicios especializados para gestores de proyectos	

21. Asignar recursos entre proyectos	
22. Revisar los proyectos tras la finalización de estos	
23. Implementar y administrar base de datos de lecciones aprendidas	
24. Implementar y administrar la base de datos de riesgos.	
25. Gestionar los beneficios de los programas	
26. Analizar el entorno y las relaciones con la organización, generando un mapa de las relaciones del proyecto y el entorno dentro y fuera de la organización	
27. Reclutar, seleccionar, evaluar y determinar los salarios de los gerentes de proyecto	

Mencione otras funciones específicas que desempeña la PMO acorde a las necesidades de su organización.

Respuesta:

7.1.3 Criterios de éxito

En base a la investigación previamente realizada, se han identificado los siguientes criterios para una PMO exitosa, marque con una X si están presentes o ausentes en su PMO.

Criterio de éxito	Si	No
La PMO tiene una misión y visión, hoja de ruta y procesos bien definidos		
La PMO cuenta con sponsors a nivel ejecutivo que tienen muy claro su valor		
La PMO provee un valor mayor que reportar el estado de los proyectos		
El rendimiento de la PMO es medido adecuadamente y es claro quiénes son los responsables de cada uno de los indicadores asociados		
La PMO tiene una visión de la gestión de proyectos, así como del negocio		
El rendimiento de los proyectos bajo la gestión de la PMO es medido adecuadamente.		
Existe un proceso de gestión de recursos para estimar y asignar de manera óptima los recursos a los proyectos		
El personal de la PMO es calificado con experiencia y conocimiento en gestión de proyectos		
Los proyectos que reporta la PMO poseen la flexibilidad necesaria para afrontar los cambios del entorno		
La PMO está estructurada adecuadamente para prestar el conjunto de servicios requeridos por el negocio		

Existe un proceso definido y claro para el desarrollo de las competencias en gestión corporativa de proyectos		
La PMO posee el apoyo de la gerencia de alto nivel		
La PMO posee un claro rol, responsabilidad y estructura organizativa		

7.1.4 Impactos positivos

Mencione cuáles han sido los principales impactos positivos que ha otorgado la PMO en la organización

Respuesta:

7.1.5 Desafíos

Realice un ranking de cuáles considera han sido **los tres** principales mayores desafíos que ha enfrentado la PMO en el último año (Ejm: El N°1 es el más importante):

- Procesos de PMO vistos como gastos generales
- Capacidad de gestión de recursos inadecuada
- Resistencia organizacional al cambio
- Asegurar la aplicación constante de los procesos definidos
- Incapacidad de demostrar valor
- No hay suficientes jefes de proyecto
- Uso inadecuado de herramientas (ejemplo no tener acceso a los KPI del proyecto en tiempo real)
- El rápido cambio del entorno (nuevas leyes, necesidades)
- Falta de coincidencia en la alineación de la PMO y los objetivos organizacionales
- Existen jefes de proyectos con habilidades de gestión inadecuadas
- Existen líderes de proyectos con responsabilidad significativa y poca autoridad formal
- Falta de compromiso de la alta dirección
- Priorización de proyectos
- Dificultad en implementar prácticas ágiles en la organización

En caso de ser necesario, señale que otros desafíos considera importantes que ha enfrentado su PMO en el último año.

Respuesta:

7.2 Anexo 2: Resumen respuestas encuesta/ entrevista

7.2.1 Estructura de la PMO

1. ¿Cuál es el nombre de su organización?

Respuesta: Las respuestas están anonimizadas, sin embargo, corresponden a cuatro empresas bancarias

¿Cuál de estos títulos describe mejor el nivel de su trabajo o función laboral? (seleccione solo uno).

Respuesta:

Funciones	Banco 1	Banco 2	Banco 3	Banco 4
Líder de la PMO		x		x
Miembro personal de la PMO	x			
Jefe de proyecto			x	
Consultor				
Otro (Especifique)				

2. ¿Cuántas PMO tiene su organización? (solo número)

Banco 1: Es una PMO, pero acá hay una cosa porque nosotros como banco ya no se llama PMO, estamos en el proceso de cambiar a agile, ahora el área se llama agility office. Ahora mi cargo es ATF.

Banco 2: Esta pregunta es difícil, yo diría que es más de una, porque nosotros somos la PMO del área de tecnología, pero sé que en otras áreas del banco hay otras pmo, que a veces tienen un pmo dos pmo tres pmo aislados (trabajadores), yo creo que no alcanzan a ser oficinas de gestión proyectos, porque son muy chicas, por ejm en riesgos tienen muchos proyectos de riesgos y tienen una persona que controla el estado el estado de esos proyectos para reportarle a la jefatura, gerentes. Yo no sé si hay más de ese estilo, como oficina de proyectos pmo bancos esta es la única que conozco, que es del área de tecnología y no es corporativa, yo sé que hay otras empresas que tienen que pmo corporativa, esta es pmo del área de tecnología del banco.

¿Entre las otras pmo no comparten metodología? No, yo sé que existen porque algunas de esas personas nos preguntan a nosotros que tienen tal estado del proyecto, nos dicen por ejemplo confirmame tal estado porque hoy tengo reunión con el gerente y debo reportar. Hay muchos de esos proyectos que están de alguna forma controlados por nuestra PMO pero que ellos como que nos piden el visto bueno, es como un control aparte que es de algunas áreas que les reportan directamente el estado a sus gerentes

Banco 3: 3

Banco 4: 0 (Por decisión corporativa, los equipos PMO mutaron hacia nuevos roles de servicio IT)

Las siguientes preguntas están enfocadas para la PMO que usted pertenece (en caso de que exista más de una en la empresa)

3. ¿Hace cuánto tiempo aproximadamente está establecida la PMO?

Respuesta:

Banco 1	Banco 2	Banco 3	Banco 4
<i>Yo llevo 14 años en el banco cuando yo llegué estábamos implementando la oficina de gestión de proyectos</i>	<i>Yo creo que esta PMO debe tener más de 15 años</i>	<i>4 años</i>	<i>Desde mi trayectoria laboral (2 años) ha permanecido por un buen tiempo hasta junio 2023 por lo explicado anteriormente.</i>

4. ¿Cuántos proyectos gestiona aproximadamente la PMO?

Banco 1: *cerca de 50 proyectos aproximadamente*

Banco 2: Más de 300, tenemos varios estados de los proyectos, hay algunos que no han partido, hay otros que están en espera de presupuesto y otros en ejecución (implementación y en desarrollo), de esos 120 en ejecución o incubado en algunas de las etapas de proyectos.

Banco 3: 10 proyectos

Banco 4: *12 proyectos por una unidad de negocio y cerca de 40 por otra unidad de negocio.*

5. ¿En qué metodologías se basa su PMO? (Marque todas las que corresponda)

Metodología	Banco 1	Banco 2	Banco 3	Banco 4
PMBOK® Guía séptima edición (2021)	X		X	
Guía anterior del PMBOK®	X	X		
Agile	X		X	X
Scrum	X	X		X
Kanban	X		X	X
Waterfall (Desarrollo en cascada)	X			X
Stage-Gate				
Lean	X			X
Critical Path				
Critical Chain				
Six Sigma				

Prince2				
Híbrida (predictive/agile/adaptive)	X			

6. ¿Está definido/ documentado que tipo de PMO es? ¿Qué tipo?

Respuesta:

Banco 1	Banco 2	Banco 3	Banco 4
No	<i>No hay nada documentado</i>	No	No

En caso de que la respuesta sea negativa, ¿a cuál de los siguientes tipos de PMO se asemeja?

Seleccione la que considere adecuada.

Tipo PMO	Banco 1	Banco 2	Banco 3	Banco 4
De apoyo	x	x		x
De control	x	x	x	
Directiva				

7. ¿Cuál es el presupuesto anual aproximado de la PMO que pertenece? (En millones de pesos chilenos)

Banco 1: el presupuesto es por proyecto, no es por la PMO en sí. Los proyectos tienen su presupuesto aprobado y la PMO tiene la capacidad de administrarlo.

Banco 2: El presupuesto no es de la PMO, el presupuesto es de la división de tecnología. Esta última tiene cierta cantidad de dinero para ejecutar proyectos. Nosotros sí controlamos el presupuesto, pero no es nuestro, es de la división completa.

Banco 3: 180 millones

Banco 4: ----

8. ¿A quién reporta la PMO? (Ejemplo: nivel ejecutivo, coordinadores de proyectos, entre otros)

Banco 1: La PMO en sí como oficina reporta al área de tecnología, pero cuando estamos trabajando en los proyectos y hacemos las presentaciones a los gerentes de todas las divisiones, directivos. Por ejm en mi caso en este momento tengo un proyecto que es super grande que involucra 9 áreas, entonces ahí les presentamos a los gerentes de todas las áreas: ejm tesorería, contabilidad, operaciones financieras y trabajamos directamente con algún subgerente de esa área como en el equipo de control de proyecto y le presentamos a los L1 y L2, eso significa a los corporativos y a los gerentes.

Banco 2: al gerente divisional, nosotros como PMO pertenecemos a una subgerencia y tenemos un gerente a cargo, que es el gerente de planificación y PMO, directamente a él. Y él como gerente le reporta al gerente divisional. Esta el gerente general, abajo esta la primera línea donde están los gerentes de división, dentro de esas esta la división de tecnología, está el gerente de división, el gerente de planificación y PMO y la subgerencia de nosotros

Banco 3: Ejecutivo al líder de la división

Banco 4: Primera línea - Gerentes Unidad de negocio.

9. ¿La PMO está relacionada con proyectos de un área en específico o a nivel organizacional?

Banco 1: Los proyectos pueden ser de distintas gerencias, transversal a todas las áreas

Banco 2: los ejecuta el área de tecnología, pero son transversales, por ejem vienen proyectos del área de tesorería, que te pide que le modifiques su sistema porque necesitan un upgrade que ya está obsoleto. La solicitud viene de allá, pero los ejecuta tecnología. Vienen las solicitudes de todas las áreas

Banco 3: área de TI, pero que involucra a proyectos de toda la organización.

Banco 4: Ambas.

10. ¿Cuántos gerentes de proyecto/scrum masters en su organización reportan a su PMO? (solo número)

Respuesta:

Banco 1	Banco 2	Banco 3	Banco 4
<i>es que no reportan porque somos los mismos, ahora nosotros los ATF es como un símil a scrum master</i>	<i>aproximadamente 60</i>	20	7

11. ¿Cuántas personas componen la PMO?

Respuesta:

Banco 1	Banco 2	Banco 3	Banco 4
<i>entre internos y externos 40 y 60 ¿conoce la proporción entre internos y externos? Ahí no se esa información, estuve viendo el organigrama antes de conectarme y había 25</i>	16	3	1

internos que veo en el organigrama, pero deben ser un poco más externos que internos.			
---	--	--	--

12. En promedio, ¿cuántos años de experiencia en gestión de proyectos tiene el personal de su PMO?

Respuesta:

Banco 1	Banco 2	Banco 3	Banco 4
los que veníamos de la PMO llevábamos más de 6 años en gestión de proyectos	En gestión de proyectos (jefes de proyectos) 12 años. <i>En PMO 8 años</i>	5 años	5 años

13. ¿Cuántos días de capacitación recibe el personal de su PMO en promedio, por año? (solo número)

Respuesta:

Banco 1	Banco 2	Banco 3	Banco 4
tenemos hartas capacitaciones obligatorias, cada dos meses, capacitaciones de 3 días. Ahora las capacitaciones están enfocadas	el banco está en permanente capacitaciones por temas internos banco (capacitaciones de lavado de dinero, riesgo	10	No es medible en días, sino en horas. Cursos, por ejemplo; Power BI, tableau, inglés, Excel avanzado, otros.

<p>en el modelo agile, en historias de usuario, en las ceremonias de scrum máster, está todo orientado para allá. Ahora nosotros tenemos como banco un sistema donde tu ingresas y hay capacitaciones cuando quieras hacerla de forma online. No es obligación, pero están a tu disposición, algunas si son obligatorias, que son por ejm de seguridad, pero que no tienen que ver con la PMO si no temas bancarios.</p>	<p>operacional, recuperación de desastres), pero en temas de funciones PMO, certificaciones, cero.</p>		
--	--	--	--

14. ¿Qué cantidad del personal de su PMO tiene certificaciones PMP?

Respuesta:

Banco 1	Banco 2	Banco 3	Banco 4
<i>yo creo que todos tienen hecho el curso, no sé exactamente la cantidad de certificaciones PMP, me acuerdo en estos momentos de 3 personas.</i>	2	3	0

7.2.2 Funciones

En cuanto a las funciones que realiza la PMO, categorice según:

- (1) No se realiza esta función en la PMO
- (2) La función está definida y documentada, pero no se aplica
- (3) La función está definida y documentada, pero no es aplicado regularmente
- (4) La función está definida y documentada y es aplicado regularmente

Funciones	Estado Banco 1	Estado Banco 2	Estado Banco 3	Estado Banco 4
1. Informar sobre el estado del proyecto a la alta dirección.	4	4	4	4
2. Desarrollar e implementar una metodología estándar	4	3	4	4
3. Realizar seguimiento y control del desempeño de los proyectos	4	4	4	4
4. Desarrollar la competencia del personal, incluida la formación.	4	1	4	1
5. Implementar y operar un sistema de información del proyecto	4	4	4	2
6. Asesorar a la alta dirección	1	3	4	1
7. Participar en la coordinación entre proyectos	3	1	4	4
8. Desarrollar y mantener un panel de control del proyecto (<i>Project scoreboard</i>)	4	4	4	2
9. Promover la gestión de proyectos dentro de la organización.	1	1	4	3
10. Supervisar y controlar el desempeño de la PMO	4	2	3	1

11. Participar en la planificación estratégica.	4	1	3	4
12. Proporcionar mentoría para los jefes de proyecto.	4	1	4	1
13. Administrar el portafolio de la organización	4	4	4	4
14. Identificar, seleccionar y priorizar nuevos proyectos.	4	4	3	4
15. Administrar archivos de documentación del proyecto.	4	4	3	1
16. Administrar uno o más programas	4	4	3	4
17. Realizar auditorías de proyectos	1	1	3	1
18. Gestionar la interacción con los clientes	1	1	3	1
19. Proporcionar herramientas que se puedan adaptar para cumplir las necesidades de programas y proyectos	4	1	4	1
20. Proporcionar servicios especializados para gestores de proyectos	3	1	4	2
21. Asignar recursos entre proyectos	1	1	1	1
22. Revisar los proyectos tras la finalización de estos	4	1	4	1
23. Implementar y administrar base de datos de lecciones aprendidas	1	1	1	1
24. Implementar y administrar la base de datos de riesgos.	1	3	1	3
25. Gestionar los beneficios de los programas	4	1	1	3
26. Analizar el entorno y las relaciones con la organización, generando un mapa de las relaciones del proyecto y el entorno dentro y fuera de la organización	1	1	4	3

27. Reclutar, seleccionar, evaluar y determinar los salarios de los gerentes de proyecto	1	1	1	1
--	---	---	---	---

Mencione otras funciones específicas que desempeña la PMO acorde a las necesidades de su organización.

Banco 1: la pmo financiera ve el presupuesto de los proyectos, ve lo que comente recién que una vez finalizado como se va amortizando y si va cumpliendo con los esperado. El pmo como proyecto va desde el inicio, en el fondo desde que nacen requerimientos y se aprueba hasta la puesta en producción y estabilización en la gestión de todo el proyecto con todo el equipo del proyecto (jefe de proyecto, gerente de proyecto) de las áreas de involucradas. En el fondo análisis, gestión, control y apoyo de proyectos. ¿En cuanto a las funciones ágiles que realiza la PMO? La idea es que los ATF hagan que el resto de la organización se agilice, es decir promover la cultura ágil en la empresa.

Banco 2: Dentro de las cosas que no están ahí, es la administración del presupuesto de los proyectos. Eso recae en nosotros administramos y pagamos a los proveedores, por ejm un proyecto tiene 3 proveedores, uno que desarrolla uno que hace el quay y el otro que hace el hacking ético y nosotros somos los encargados de pagarles a ellos, validarles que el hito se cumplió, de mandarles el orden de facturación, recibir la factura de aprobarlo y de tener registrado el presupuesto que eso se está pagando, tener un estado del presupuesto y presentarlo a las altas divisiones.

Banco 3: Gestionar la capacitación de las áreas que deben sumarse a la supervisión de la PMO

Banco 4: -----

7.2.3 Criterios de éxito

En base a la investigación previamente realizada, se han identificado los siguientes criterios para una PMO exitosa, marque con una X si están en su PMO.

Criterio de éxito	Estado Banco 1	Estado Banco 2	Estado Banco 3	Estado Banco 4
	1	2	3	4

La PMO tiene una misión y visión, hoja de ruta y procesos bien definidos	X	X	X	X
La PMO cuenta con sponsors a nivel ejecutivo que tienen muy claro su valor	X	X	X	X
La PMO provee un valor mayor que reportar el estado de los proyectos	X	X	X	X
El rendimiento de la PMO es medido adecuadamente y es claro quiénes son los responsables de cada uno de los indicadores asociados	X		X	
La PMO tiene una visión de la gestión de proyectos, así como del negocio	X	X	X	X
El rendimiento de los proyectos bajo la gestión de la PMO es medido adecuadamente.	X	X	X	X
Existe un proceso de gestión de recursos para estimar y asignar de manera óptima los recursos a los proyectos			X	
El personal de la PMO es calificado con experiencia y conocimiento en gestión de proyectos	X	X	X	X
Los proyectos que reporta la PMO poseen la flexibilidad necesaria para afrontar los cambios del entorno	X	X		X
La PMO está estructurada adecuadamente para prestar el conjunto de servicios requeridos por el negocio	X	X	X	X

Existe un proceso definido y claro para el desarrollo de las competencias en gestión corporativa de proyectos	X		X	X
La PMO posee el apoyo de la gerencia de alto nivel	X	X	X	X
La PMO posee un claro rol, responsabilidad y estructura organizativa	X	X		X

7.2.4 Impactos positivos:

Mencione cuáles han sido los principales beneficios que ha otorgado la PMO en la organización

Banco 1: ordenar un poco los proyectos, visualizarlos a las altas gerencias y a la gerencia, solucionador de problemas y destrabar proyectos y mediador a veces entre los involucrados del mismo proyecto (ya que como mencioné a veces se involucra a distintas áreas).

Banco 2: la visibilidad que uno le da a los proyectos, porque de repente hay proyectos muy malos y otros muy buenos, entonces por ejm si nosotros tenemos reuniones periódicas con el divisional donde les presentamos las carteras de proyectos de ciertas áreas entonces damos visibilidad de lo que está pasando, como se están usando las lucas, y también los problemas que se tienen y cómo podemos mejorar los impedimentos que tenemos con otras áreas del banco. A veces un proyecto esta trabado porque por ejm los de infraestructura les dijeron que no podían llevarse los temas a la nube, que tenían que guardarlo en los servidores físicos del banco, y el jefe de proyecto no dice nada y finalmente la PMO en el levantamiento del status del proyecto y son los que escalan los temas hacia los gerentes para solucionar el problema. Los jefes de proyectos no tienen esa independencia por si solos y dependen de la PMO para resolver temas en pos de avanzar en los proyectos. Se trabaja bien colaborativamente y podemos destrabar temas

Banco 3: Transparencia en la gestión de proyecto lo que permite reaccionar de manera oportuna a los lideres en cambios del proyecto.

Banco 4: Visibilidad regional corporativa (Chile, Perú y Colombia) a las iniciativas Cross de negocios, Liderazgo, apoyo y coordinación con los distintos actores de los negocios y equipos., Impulsar mejoras documentales de proyectos y procesos de la unidad de negocio.

7.2.5 Desafíos

Realice un ranking de cuáles considera han sido **los tres** principales mayores desafíos que ha enfrentado la PMO en el último año (Ejm: El N°1 es el más importante):

	Banco 1	Banco 2	Banco 3	Banco 4
Desafío 1	Priorización de proyectos	Priorización de proyectos	Resistencia organizacional al cambio	Rotación y cambios organizaciones
Desafío 2	Resistencia organizacional al cambio	Dificultad en implementar prácticas ágiles en la organización	El rápido cambio del entorno (nuevas leyes, necesidades)	Existen jefes de proyectos con habilidades de gestión inadecuadas
Desafío	El rápido cambio del entorno (nuevas leyes, necesidades)	Existen jefes de proyectos con habilidades inadecuadas	Priorización de proyectos	Capacidad de gestión de recursos inadecuada

En caso de ser necesario, señale que otros desafíos considera importantes que ha enfrentado su PMO en el último año.

Banco 1: cambios organizacionales internos de la organización (cambios de jefes)

Banco 2: no tiene relación con la PMO, pero yo creo que es un desafío que todos hemos tenido que enfrentar y es el trabajo remoto. El cómo mueves a la gente y como haces proyectos con la gente trabajando a distancia. También demostrarle al banco que nuestro trabajo sigue siendo igual o mejor que cuando todos estábamos trabajando en la oficina. Acá hubo muchas dudas de que nosotros

pudiéramos seguir desde la casa rindiendo de la misma forma. Se logró finalmente llegar a acuerdo de trabajar 2 días en la oficina y 3 en la casa.

Banco 3:-----

Banco 4: Rotación y cambios organizacionales

7.3 Anexo 3: Resultados entrevistas /encuestas funciones PMO en empresas chilenas sector financiero.

Tabla 7.1: Resultados funciones PMO en empresas chilenas sector financiero (Cantidad de empresas que la realizan).

Funciones	La función está al menos documentada	La función está documentada y se aplica a veces o siempre	La función está documentada y se aplica regularmente
1. Informar sobre el estado del proyecto a la alta dirección.	4	4	4
2. Desarrollar e implementar una metodología estándar	4	4	3
3. Realizar seguimiento y control del desempeño de los proyectos	4	4	4
4. Desarrollar la competencia del personal, incluida la formación.	2	2	2
5. Implementar y operar un sistema de información del proyecto	4	3	3
6. Asesorar a la alta dirección	2	2	1
7. Participar en la coordinación entre proyectos	3	3	2
8. Desarrollar y mantener un panel de control del proyecto (<i>Project scoreboard</i>)	4	3	3

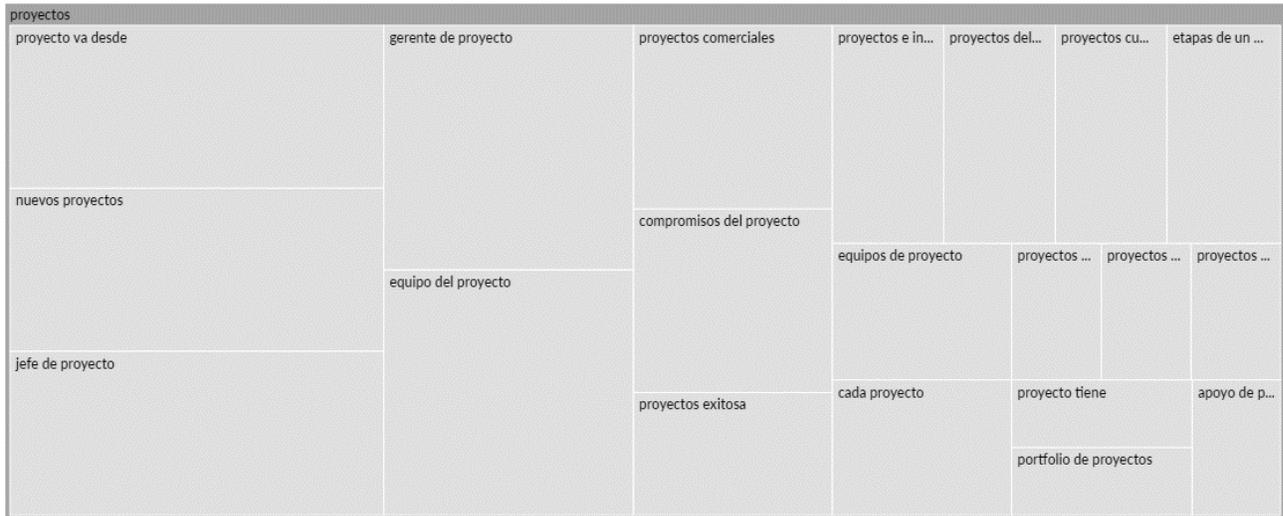
9. Promover la gestión de proyectos dentro de la organización.	2	2	1
10. Supervisar y controlar el desempeño de la PMO	3	2	1
11. Participar en la planificación estratégica.	3	3	2
12. Proporcionar mentoría para los jefes de proyecto.	2	2	2
13. Administrar el portafolio de la organización	4	4	4
14. Identificar, seleccionar y priorizar nuevos proyectos.	4	4	3
15. Administrar archivos de documentación del proyecto.	3	3	2
16. Administrar uno o más programas	4	4	3
17. Realizar auditorías de proyectos	1	1	0
18. Gestionar la interacción con los clientes	1	1	0
19. Proporcionar herramientas que se puedan adaptar para cumplir las necesidades de programas y proyectos	2	2	2
20. Proporcionar servicios especializados para gestores de proyectos	3	2	1
21. Asignar recursos entre proyectos	0	0	0
22. Revisar los proyectos tras la finalización de estos	2	2	2
23. Implementar y administrar base de datos de lecciones aprendidas	0	0	0
24. Implementar y administrar la base de datos de riesgos.	2	2	0
25. Gestionar los beneficios de los programas	2	2	1
26. Analizar el entorno y las relaciones con la organización, generando un mapa de	2	2	1

las relaciones del proyecto y el entorno dentro y fuera de la organización			
27. Reclutar, seleccionar, evaluar y determinar los salarios de los gerentes de proyecto	0	0	0

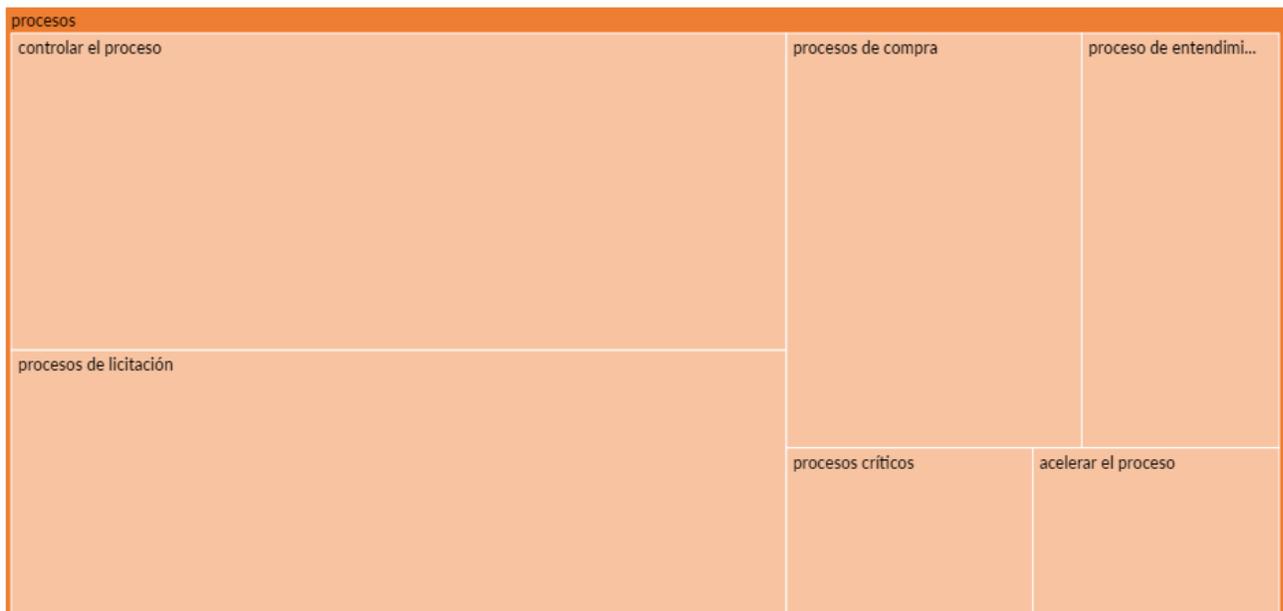
Fuente: Elaboración propia

7.4 Anexo 4: Gráficos de rectángulos temas identificados software NVivo 14.

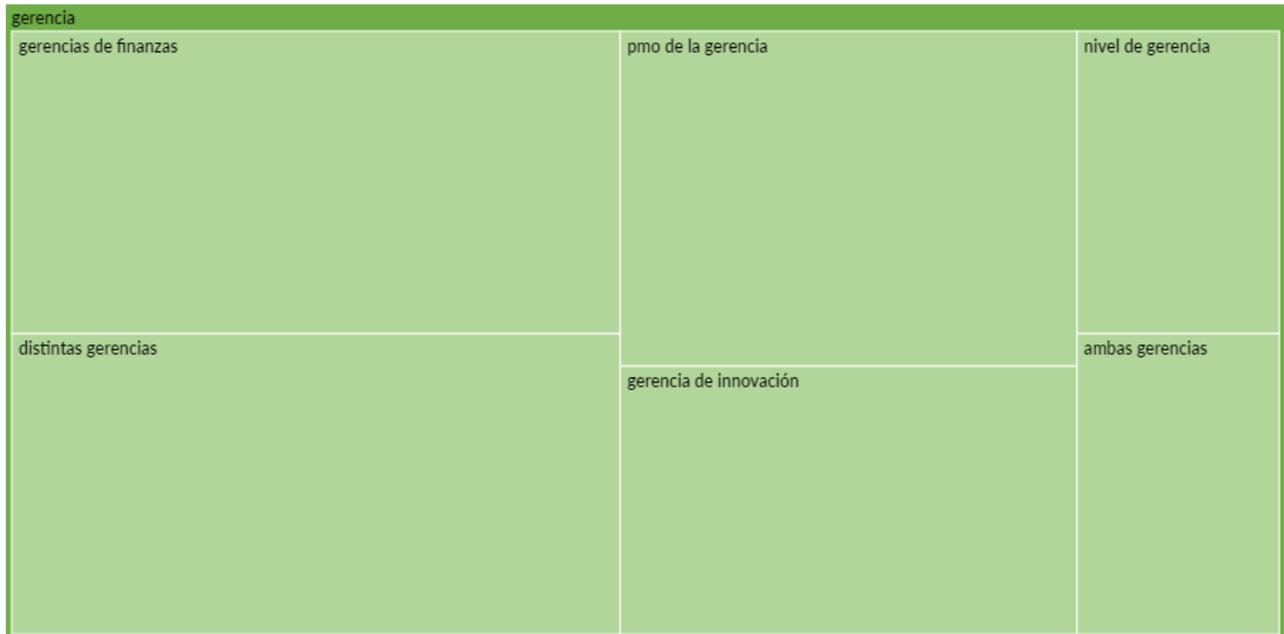
proyectos:



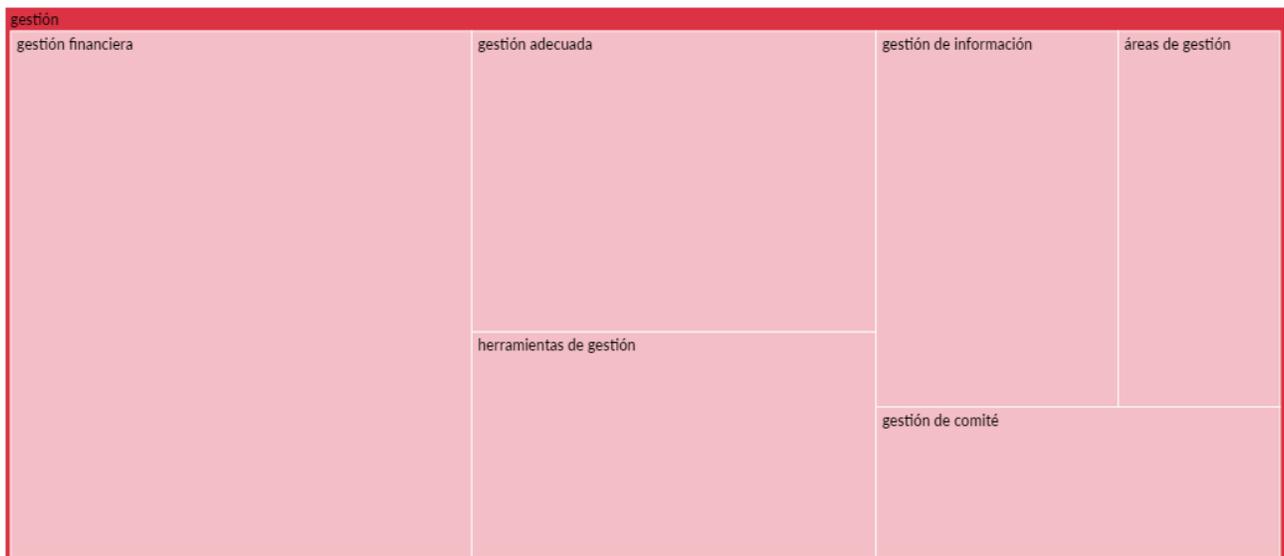
procesos:



gerencia:



gestión:



equipos:

equipos			
equipo del proyecto	equipos ágiles	equipos de proyecto	equipo entienda
liderando el equipo interno	equipos multi	satisfacción de los equipos	miembros del equipo

cumplimiento de:

cumplimiento de			
información sobre el cumplimiento	cumplimiento de ingresos	cumplimiento de objetivos	cumplimiento de etapas
		cumplimiento de plazos	

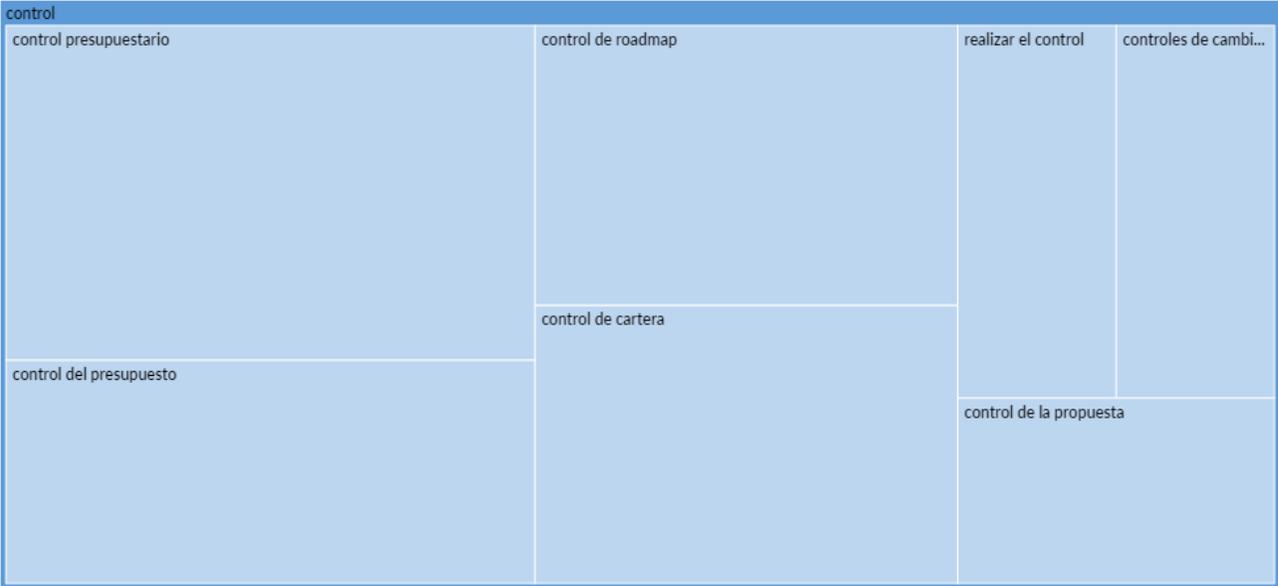
información:

información		
información sobre el cumplimiento	gestión de información	información detallada
	información entregada	necesidades de información
		información oportuna

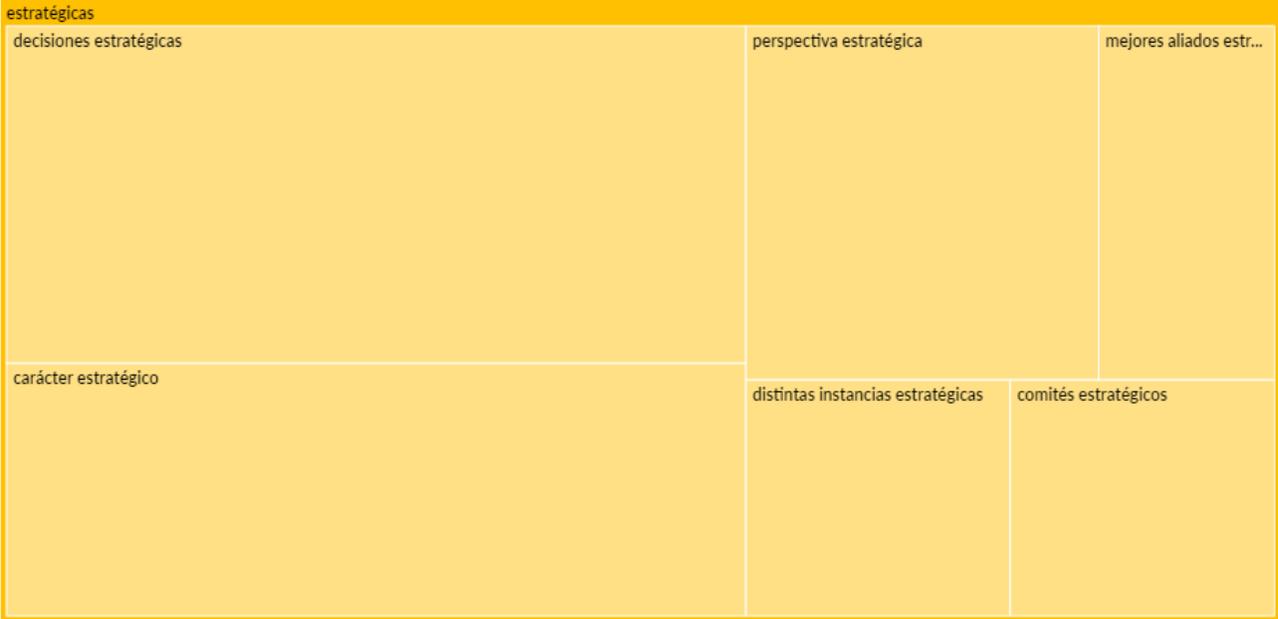
Implementación:

implementación		
implementación de mejoras	implementación de flujos	coordinando la implementación
	implementación de la metodología	buena implementación

Control:



Estratégicas:



metodología:

metodología		
aplicación de la metodología	metodología tradicional	ajustes a la metodología
	implementación de la metodología	
metodología ágil		mantención de la metodología

7.5 Anexo 5: Focos estratégicos bancos chilenos año 2022

1. BANCO DE CHILE:

- Nos inspira nuestro Propósito y nos guía una vocación de Cliente, de Compromiso País y de Productividad.
- Nos adaptamos a los cambios a través de nuestro Plan de Transformación (Acelerar las Soluciones Digitales, Potenciar la Actividad Comercial, Aumentar los Niveles de Productividad, Impulsar la Evolución Tecnológica, Desarrollar las Capacidades y el Talento, y Gestionar la Sostenibilidad y Compromiso con Chile), el que guía los esfuerzos para sostener nuestro liderazgo.
- Avanzamos permanentemente en la construcción de una cultura distintiva, caracterizada por la Colaboración, el liderazgo y el sentido de equipo.

2. BANCO INTERNACIONAL:

- Recurrencia y sostenibilidad de resultados
- Generación de escala y crecimiento de la base de clientes
- Diversificación de negocios y del perfil de riesgo
- Oportunidades de cruce para aprovechar la base de clientes
- Financiamiento minorista

3. SCOTIABANK CHILE

- Consolidarnos como el mejor banco digital del país para llegar a nuevos clientes
- Fortalecer nuestro negocio de Banca Empresas con foco en PYME
- Consolidar la División Wealth Management en Chile

4. BANCO BCI

- Habilidad Financiera y Digital, con el fin de lograr soluciones e inclusión en términos financieros en la sociedad
- Ciudadanía y Filantropía, para generar cambios en la sociedad que mejoren la calidad de vida de la infancia vulnerada y la tercera edad, apoyando la educación y acercando la cultura chilena
- Cuidado del Colaborador, fomentando un espacio único de trabajo
- Cuidado del Medioambiente, desde una mirada integral en donde se tome conciencia y reformulen los procesos para lograr tener el menor impacto posible y mejor uso de los recursos

5. BANCO BICE

- Clientes: Obsesionados por el bienestar de nuestros clientes
- Sociedad y entorno: Comprometidos con un mundo más humano y sustentable
- Innovación: Desafiamos el límite de lo posible para crear y soñar en grande
- Cultura y equipo: Impulsamos equipos diversos y empoderados con foco en buscar mejores resultados

6. HSBC BANK CHILE

- Enfocarnos en nuestras fortalezas: Enfocamos nuestra energía e inversiones hacia donde podemos marcar la mayor diferencia para nuestros clientes.
- Digitalizar a escala: Ponemos todo el poder de nuestro banco en el bolsillo de cada cliente, con una banca digital más fácil y segura.
- Energizar para crecer: Motivamos una cultura dinámica e inclusiva y fortalecemos a nuestros empleados ayudándolos a desarrollar habilidades para el futuro.
- Apoyar la transición a cero emisiones netas: Lideramos la transición a una economía de cero emisiones netas transformándonos nosotros mismos, además de apoyar y financiar a nuestros clientes para que realicen sus propias transiciones.

7. BANCO SANTANDER

- Optimizar la eficiencia en el uso del capital y la cartera de crédito
- Optimizar el negocio transaccional
- Ser un área de asesoría financiera integral, que privilegie relaciones de largo plazo y entregar valor agregado a la realización de negocios
- Estar entre los mejores tres en todos los rankings de servicios
- Ser líderes en infraestructura y energía dentro de M&A y Project Finance

8. BANCO ITAU

- Disrupción: A través de productos y canales innovadores.
- Centralidad en el cliente: A través de productos y canales innovadores.
- Simple y digital: Aplicación y sitio web líderes de la industria, así como presencia pionera en redes sociales
- Organización Innovadora y Cultura: Desarrollo continuo de productos y funcionalidades

- Resultados Sustentables: Fortalecer los resultados del banco y sus iniciativas de sustentabilidad, asegurando un desarrollo seguro la cultura global de su gestión.

9. BANCO SECURITY

- FOCO ESTRATÉGICO DIGITAL: Desarrollar una visión digital común, consensuada y alineada con la evolución esperada del Grupo
- ACELERAR LA PUESTA AL DÍA DEL NEGOCIO
- IMPULSAR UNA ORGANIZACIÓN DATA DRIVEN
- CREAR NUEVAS FUENTES DE VALOR

10. BANCO FALABELLA

- Educación e inclusión financiera: Con la meta de ser simples y transparentes.
- Medioambiente: Con la meta de contribuir a un mundo más verde.
- Desarrollo de la sociedad: Con la meta de avanzar hacia el crecimiento de todos.
- Diversidad e inclusión: Con la meta de crear espacios para todos.

11. BANCO RIPLEY

- Clientes felices
- Crecimiento
- Principalidad
- Sustentabilidad
- Rentabilidad
- Para hacer de esta estrategia una realidad, se han definido los siguientes habilitadores, los cuales permiten al banco conseguir los objetivos estratégicos trazados, dentro de los que podemos destacar:
 - Metodología agile
 - Tecnología
 - Data analytics
 - Riesgos

12. BANCO CONSORCIO:

- Integración con Consorcio
- Mejorar Vinculación y Cross Selling
- Fortalecimiento Tecnológico para Banca Digital, Moderna y Segura

13. BANCO ESTADO:

- Nueva Alianza Interna: Nuestro actuar en conjunto con todas y todos los trabajadores de BancoEstado y sus filiales permite trabajar día a día para alcanzar nuestro propósito.
- Nueva forma de comunicar y vincularnos con las audiencias: A través de diversos e innovadores canales de atención nos vinculamos con nuestros clientes para atenderlos de la mejor manera y brindarle las soluciones que necesitan.
- Transformación digital para un servicio y una experiencia cliente distintiva: Continuamos y profundizamos la transformación digital para conectar, mejorar la experiencia y la calidad de servicios para todas las personas, clientes, empresas, emprendimientos o instituciones en cualquier lugar de Chile.
- Ecosistema financiero innovador: La innovación para mayor inclusión, conexión y aporte al desarrollo de las personas, empresas, emprendimientos e instituciones.
- Desarrollo sostenible y pilar del desarrollo digital y verde de Chile: Trabajamos para ser la institución financiera más cercana, sostenible e innovadora, pilar para el desarrollo digital y verde de Chile.

7.6 Anexo 6: Funciones PMO

1. Banco de Chile

C. Sepúlveda, Analista de Negociaciones PMO:

Principales Logros:

- Realización de Negociaciones y Contratos del área de las Tecnologías de la Información para el Banco de Chile, además de ser Soporte de la plataforma Jira
- Planificación de las actividades y tiempos requeridos para el cumplimiento de plazos de entrega de los diferentes hitos.
- Seguimiento y control de la propuesta de acuerdo al plan, enviando informes de avance periódico.
- Negociaciones de diversos productos y servicios para el Banco de Chile.

E. Diaz, PMO:

- Gestión y control de proyectos tecnológicos del Banco de Chile, manteniendo un seguimiento periódico de los avances, uso del presupuesto y riesgos asociados a su ejecución.
- Manejo de métricas e indicadores clave de desempeño (KPI) del portafolio de proyectos.
- Implementación de Dashboards a nivel de gerencia en Power BI con un enfoque descriptivo y predictivo del uso de los presupuestos, con el objetivo de apoyar la toma de decisiones estratégicas del portafolio de proyectos del Banco.

Rivera R, Analista PMO:

- Responsable de prestar apoyo al seguimiento y gestión de los proyectos con metodología tradicional, aportando en la gestión y control de todas las etapas de un proyecto desde su nacimiento hasta su cierre.

Cargo JEFE DE PMO <https://www.quieroserdelchile.cl/8128-Jefe-a-de-Proyectos---PMO>

- Apoyar en la coordinación y ejecución de reuniones de seguimiento y avance de los proyectos/programas de TI.
- Generar presentaciones de avance y cumplimiento de etapas de los proyectos/programas a cargo, en función de la información entregada por los jefes de Proyecto.

- Realizar el seguimiento, control y monitoreo de plazo, hitos, documentación y presupuesto relacionada a los proyectos/programas a cargo.
- Apoyar en la detección de alteraciones de alcance, costos, recursos y plazos en los proyectos/programas, escalando los desvíos identificados, y ayudando a generar la ejecución de cursos de acción y controles de cambios necesarios.
- Apoyar en la identificación de riesgos y apoyar en la construcción de planes de mitigación.
- Apoyar en el desarrollo, implementación y mantención de la metodología de gestión de proyectos, a nivel documental, procesos y herramientas de soporte.
- Generar y proponer mejoras/ajustes a la metodología de gestión de proyectos, apoyando y coordinando la implementación de dichos cambios.

CARGO JEFE PMO

- Liderar la implementación de la metodología y herramienta de seguimiento de capacidad integrada con el portafolio de proyectos TI.
- Diseño e implementación de flujos, KPI's, paneles de monitoreo, gestión de información y pronóstico de disponibilidad.
- Gestión de la capacidad de las fábricas TI en función del plan de proyectos TI.
- Gestión de alertas para influenciar en acciones correctivas.
- Seguimiento al Plan de Proyectos y apoyo para la estructuración de nuevas iniciativas para comité de priorización.

2. Banco Ripley

J. Anacona, PMO

- Seguimiento y control de cartera de proyectos, cumplimiento de objetivos y desviaciones.
- Levantamiento Procesos para nuevo marco metodológico TI.
- Gestión de cartas de Riesgo y planes de mitigación.
- Preparación de informes para la alta dirección.

Líder PMO

- El líder PMO será el encargado de intermediar directamente entre los Value Streams y la Value Realization Office (VRO) de manera de comunicar los lineamientos corporativos en relación con la gestión financiera de las iniciativas, apoyar directamente a los Chief Product Owners (CPOs) en temas financieros-contables relacionados con la evaluación, aprobación y control presupuestario, procesos de compra, activación contable de iniciativa, medición del valor generado, entre otras actividades relacionadas con los objetivos de la VRO. Por otro lado, servirá como punto focal de la VRO en el requerimiento y validación de información detallada de los Value Streams y las áreas de gestión del banco. Asimismo, debe ser responsable de asesorar a los CPOs y POs en la coherencia e integridad de la información de cada una de las iniciativas y mantener actualizado el estado de cada una de ellas, considerando el uso del financiamiento y el cambio de estado de las fases de cada proyecto y sus funcionalidades, según la metodología ágil. Para ello debe mantener comunicación directa y fluida entre los equipos de proyecto y las áreas de la VRO.

3. Banco BCI

Analista PMO

- Apoyar en la planificación del portafolio de proyectos y sus iniciativas para cumplir con los objetivos del negocio
- Generar informes de estado de las iniciativas y portafolio
- Apoyar en la capacitación y aplicación de la metodología y el uso de las herramientas de gestión de proyectos (PPM) definidas por el banco
- Realizar el seguimiento de los principales acuerdos y compromisos del proyecto/cartera
- Apoyar en la generación y adopción de nuevas prácticas asociadas a nuevas tendencias del mercado
- Asegurar la generación y difusión de indicadores clave
- Realizar el seguimiento financiero del portafolio, controlando las inversiones y gastos asociados y su registro de acuerdo con las políticas internas y herramientas definidas por el Banco

4. Banco Santander

Misión del cargo:

Asegurar la adecuada gestión de personas, según estándares predefinidos y desde una perspectiva estratégica, en línea con los desafíos del banco y la estrategia definida por Recursos Humanos.

Funciones del cargo:

- Implementar la PMO Estratégica para la División Personas y así contribuir al cumplimiento de su estrategia.
- Definir estándares y metodologías que faciliten la gestión de proyectos e iniciativas de RH
- Identificación y definición de indicadores
- Selección de proyectos e iniciativas relevantes
- Gestión de recursos compartidos
- Garantizar el ROI
- Gestión de la gobernanza y el desempeño

5. Banco Internacional

F. Rivano, PMO División sistemas y tecnologías

- PMO de la División de Sistemas y Tecnología, responsable de la confección, seguimiento y control del presupuesto general de la División, reportando funcionalmente en forma directa al Gerente de área. Gestión del portafolio de proyectos de la Gerencia Sistemas y Tecnología bajo un enfoque tradicional, al mismo tiempo Gestión del roadmap de productos y equipos ágiles de la Gerencia de Innovación. Apoyando a ambas gerencias en la toma de decisiones estratégicas.

Principales Aprendizajes:

- Confección, administración, seguimiento y análisis del presupuesto de la División.
- Gestión integral del portafolio de proyectos y responsable de su seguimiento a nivel de Comité Ejecutivo del Banco.
- Formación de la Agile PMO. Desarrollando un enfoque basado en productos y experiencia cliente.
- Monitoreo de las células de producto, a nivel del backlog de producto y satisfacción de los equipos de trabajo.
- Seguimiento y control de Roadmap general del productos de la Gerencia de Innovación

- Introducción de métricas ágiles, tanto de equipos, delivery, productos y experiencia cliente. Todo lo anterior como insumo para la toma de decisiones en comités estratégicos.
- Enfoque basado en la mejora continua y métricas, Utilizando herramientas como JIRA y Google Analytics.
- Vinculación con áreas de inteligencia de negocio y calidad del Banco.

6. Banco Security

A. Anderson, Líder PMO

- Responsable de la planificación y presupuestación de proyectos comerciales, operacionales y tecnológicos (PMO), liderando el equipo interno y reportando desde los niveles operacionales hasta el nivel de directorio para los proyectos de carácter estratégico

7. BANCO BTG PACTUAL CHILE NO TIENE PMO

8. JP MORGAN CHASE BANK, N. A.

NO TIENE PMO

9. CHINA CONSTRUCTION BANK, AGENCIA EN CHILE

NO TIENE PMO

10. BANK OF CHINA, AGENCIA EN CHILE (Código SBIF: 061 - Ficha SBIF - Hechos Esenciales).

NO TIENE PMO

11. BANCO BICE

M. Neira, PMO de la Gerencia de Infraestructura Y TI del Banco

- Control de avance y gestión financiera de los de proyectos y servicios
- Participación en los procesos de licitación de nuevos proyectos
- Seguimiento de contratos y acuerdos de confidencialidad con proveedores
- Cumplimiento del plan de DRP

- Reportes mensuales del estado de los proyectos
- Seguimiento de la implementación de mejoras en la base de datos de las distintas plataformas del banco.
- Participación en las auditorías internas y externas

12. Banco Estado

Extracto “Casos exitosos de oficinas de administración de proyectos (PMO) en Latinoamérica” (2008)

Banco Estado Chile:

- “A fines del año 2001 se inició la implantación de la PMO, al “estilo PMBOK”. Como en todo proyecto, se establecieron el equipo de trabajo, los plazos y costos, los resultados específicos y el plan de difusión. Se definió el siguiente objetivo para la Gestión de Proyectos: “Establecer un proceso definido para la administración del desarrollo de proyectos, que regule la generación, aprobación, priorización, ejecución y término de un proyecto, así como las instancias de seguimiento y control. Tener roles asignados que verifiquen el cumplimiento de este proceso, así como elementos que lo sustenten (procedimientos, herramientas, formularios, etc.)”

13. HSBC BANK CHILE

No se encontró información de funciones

14. Banco Scotiabank

No se encontró información de funciones

15. Banco Falabella

E. Gatica, Analista PMO

- Analista de la PMO del área de Sistemas, seguimiento y gestión de proyectos, supervisión de servicios básicos y servicios Premium, generar visibilidad de la cartera de proyectos del Banco, gestión de comité de priorización de desarrollos.

16. Banco Scotiabank

No se encontró información de funciones

17. Banco ITAU

Analista pmo junior

- Realizar el control y gestión de proyectos, con un seguimiento a los avances, manteniendo actualizada la información del portafolio asignado, apoyando a las áreas relacionadas, manteniendo las buenas prácticas de la gestión de proyectos, con una mejora continua de los procesos PMO.

UNIVERSIDAD DE CONCEPCION – FACULTAD DE INGENIERIA
RESUMEN DE MEMORIA DE TITULO

Departamento: Departamento de Ingeniería Industrial

Carrera: Ingeniería Civil Industrial

Nombre del memorista: Carlos Sebastián Moraga Moya

Título de la memoria: Análisis del estado del arte de oficina de gestión de proyectos (PMO) y una exploración de su aplicación en empresas chilenas del sector bancario.

Fecha de presentación oral:

Profesor(es) Guía: María Fernanda Díaz De Arcaya Navarrete, José Oliveros Romero

Revisor(es): Alejandro Andalaft

Concepto:

Calificación:

Resumen

<p>El objetivo general de la investigación es analizar el estado de aplicación de las oficinas de gestión de proyectos (PMO) en empresas chilenas del sector bancario. Para lograr este objetivo se realizó la metodología mediante tres etapas: (1) Análisis de la literatura sobre oficinas de gestión de proyectos. (2) Análisis exploratorio de implementación de PMO en empresas del sector bancario. (3) Identificación de desafíos y estado de resolución de los criterios de éxito identificados en la teoría.</p>
--

<p>Para realizar esta investigación, se estudió la teoría disponible sobre PMO, identificando definiciones, tipologías, impactos positivos y listado de funciones principales. Se realizó una búsqueda exploratoria en memorias anuales, perfiles LinkedIn y ofertas de trabajo con cargos relacionados a PMO. Se complementó la información con entrevistas/encuestas utilizando como “input”, la búsqueda realizada en la etapa 1.</p>
--

<p>Como conclusiones, las PMO analizadas ejecutan principalmente funciones de “Seguimiento y control del desempeño del proyecto”. Por otra parte, los desafíos “Priorización de proyectos” y “Resistencia organizacional al cambio” fueron los más mencionados. El criterio de éxito “Existe un proceso de gestión de recursos para estimar y asignar de manera óptima los recursos a los proyectos”, es el menos resuelto. Se identificaron cuatro brechas de implementación.</p>
--

