

Diseño de un modelo conceptual para la medición del nivel de competencias personales en integrantes de la oficina de gerencia de proyectos estratégica

Jaclyn Paola Chapetón Montes

Ingeniera Civil y Magíster en Desarrollo y Gerencia Integral de Proyectos. Más de 6 años de experiencia en Ejecución, seguimiento y control de proyectos de infraestructura en el sector público y privado.
jaclyn.chapeton@mail.escuelaing.edu.co

Daniel Camilo Roa Leguizamón

El Ingeniero Industrial y Magíster en Desarrollo y Gerencia Integral de Proyectos con mención de grado de honor. Más de 6 años de experiencia en implementación, seguimiento, monitoreo y evaluación de proyectos de carácter social en sistemas de cooperación internacional
daniel.roa-l@mail.escuelaing.edu.co

Laura Marcela Sierra Duarte

Arquitecta, Diseñadora Industrial y Magíster en Desarrollo y Gerencia Integral de Proyectos. Socia fundadora de la empresa DISINGAR S.A.S., con más de 6 años de experiencia en el desarrollo, diseño y coordinación de proyectos arquitectónicos en viviendas unifamiliares y para el sector logístico (Plantas Industriales y Centros de Distribución)
laura.sierra-d@mail.escuelaing.edu.co

Revista **IDGIP**
ISSN 2619-1830 (en línea)
Volumen 5, N.º 1
Enero-diciembre de 2022,
pp. 6-23

Recibido: 13/12/2021
Aceptado: 19/3/2022
Disponible en <http://revistas.escuelaing.edu.co/index.php/idgip>

Resumen: La oficina de gerencia de proyectos estratégica, también conocida como Strategic Project Management Office (SPMO) aporta valor organizacional, entre otras cosas porque una de sus principales funciones es alinear efectivamente los proyectos con los objetivos organizacionales y, de esa manera, asegurar que la inversión genere beneficios estratégicos de acuerdo con la misión organizacional. No obstante, estas estructuras o equipos de trabajo se perciben como ineficaces y una de las causas corresponde a que no logran comunicar el valor estratégico que aportan. Esta habilidad, entre muchas otras, se clasifica dentro de las denominadas competencias personales que corresponden a “las características subyacentes en una persona que están causalmente relacionadas con los comportamientos y la acción exitosa en su actividad profesional” (McClelland, 1988), y se destacan por aportar el enfoque estratégico como complemento a la táctica que aportan las competencias técnicas. Con la identificación de esta debilidad existe una oportunidad de mejora en el desempeño de la SPMO, bien sea en el fortalecimiento o conformación de equipos que cumplan con los niveles en competencias personales definidos como óptimos. Para esto, el primer paso es contar con un diagnóstico que sirva como punto de partida para diseñar programas de acuerdo con las necesidades. Por tanto, este trabajo tiene como objetivo **diseñar un modelo conceptual para medir el nivel de las competencias personales en integrantes de la oficina de gerencia de proyectos estratégica**, a utilizarse como herramienta que permita identificar el panorama actual y, con base en él, tomar acciones adecuadas considerando información objetiva. Este modelo conceptual empleó como base la revisión de bibliografía para definir y aplicar un cuestionario que determine los roles de los integrantes de la SPMO, e identificar las competencias personales más relevantes para cada uno de ellos. Dichas competencias se asociaron a comportamientos reconocidos en la bibliografía y posteriormente se integraron a una escala de medición de seis niveles de gradación, elaborada con base en la taxonomía de los objetivos educativos propuesta por Benjamín Bloom. Como resultado de lo anterior, surgió la herramienta ComPMO, producto de este trabajo.

Palabras claves: gestión de proyectos, oficina de gerencia de proyectos estratégica, competencias personales, herramientas de medición de habilidades blandas, roles SPMO.

Design of a conceptual model for measuring the level of personal competencies in members of the strategic project management office

Abstract: The Strategic Project Management Office (SPMO) contributes organizational value, among other things because one of its main functions is to effectively align projects with organizational objectives, and thus ensure that the investment generates strategic benefits in accordance with the organizational mission. However, these structures

or work teams are being perceived as inefficient and one of the causes of this is that they fail to communicate the strategic value they bring. This ability, among many others, is classified within the so-called personal competencies that correspond to “the underlying characteristics of a person that are causally related to behaviors and successful action in their professional activity” (McClelland, 1988) and stand out for providing the strategic approach in addition to the tactical approach provided by technical competencies. With the identification of this weakness, there is an opportunity to improve the SPMO’s performance, either by strengthening or forming teams that meet the levels of personal competencies defined as optimal. For this, the first step is to have a diagnosis that serves as a starting point to design programs according to the needs. Therefore, the objective of this work is to design a conceptual model to measure the level of personal competencies in members of the Strategic Project Management Office, to be used as a tool to identify the current situation, and based on this, to take appropriate actions considering objective information. This conceptual model used literature review as a basis to define and apply a questionnaire to define the roles of the SPMO members and identify the most relevant personal competencies for each of them. These competencies were associated with behaviors recognized in the literature and subsequently integrated into a measurement scale with six levels of gradation, based on the taxonomy of educational objectives proposed by Benjamin Bloom. As a result of the above, the ComPMO tool emerged as a product of this work.

Keywords: Project Management, Strategic Project Management Office, Personal Competencies, Soft Skills Measurement Tools, SPMO Roles.

1. INTRODUCCIÓN

La oficina de gerencia de proyectos estratégica cuenta con características que destacan y aportan en gran medida en beneficio de la organización, pues sus equipos de trabajo se esfuerzan por identificar, organizar y proponer iniciativas para el desarrollo de portafolios, programas y proyectos. Al constituirse un equipo de trabajo con una visión estratégica, es importante que quienes lo integran demuestren competencia tanto técnica como personal para, de esta manera, integrar efectivamente la táctica y la estrategia en el desarrollo de su trabajo. Con base en lo anterior, es pertinente fortalecer las SPMO para que adquieran mayor relevancia y tomen un papel notable dentro de la organización, reduciendo la tendencia de ser percibidas como inoficiosas.

Es común que las organizaciones de los sectores económicos se concentren en medir competencias técnicas en sus equipos de trabajo, pues de ello depende en cierta medida la correcta operación de sus negocios. Sin embargo, poca atención se ha destinado a las competencias personales que aportan valor en la medida en que son habilidades indispensables para potencializar el desarrollo de la estrategia de cualquier negocio (Ramsomair & Howey, 2004).

El presente artículo describe el diseño de un modelo conceptual para la medición del nivel de competencias personales en integrantes de la oficina de gerencia de proyectos estratégica, que permite definir el grado de las competencias personales en el que se encuentra cada uno de los roles propuestos.

Lo anterior fue posible implementando una investigación con el proceso formal hipotético deductivo con enfoque mixto; se usó una metodología que parte del planteamiento del problema, la justificación, la definición de objetivos y la revisión bibliográfica, para exponer un modelo conceptual de medición del nivel de competencias personales. Como instrumento para la definición de roles y competencias, se aplicó un cuestionario con preguntas cerradas y abiertas a personas que trabajan o hayan trabajado en una SPMO, y a partir de esto se proponen 4 roles y 16 competencias personales por cubrir por los miembros propuestos para conformar una PMO estratégica.

Finalmente, se presenta el modelo denominado ComPMO, como herramienta para medir el nivel de competencias personales en miembros de una SPMO, inte-

grado conceptos de la gradación de la taxonomía de Bloom con la definición de comportamientos que se puedan medir, ubicándolos en una escala propuesta, de modo que permita describir el nivel y la capacidad del individuo en relación con el grado y la competencia evaluada.

2. REVISIÓN DE BIBLIOGRAFÍA, REVISIÓN TEMÁTICA O ESTADO DEL ARTE

2.1 Oficina de gerencia de proyectos estratégica

La estrategia es fundamental para cualquier organización. Aunque los planes a este nivel no detallan específicamente todos los pasos por seguir, sí proporcionan un marco para enfocarse al tomar decisiones. De la estrategia organizacional se desprenden lineamientos que definen la posición de la empresa respecto de la competencia en el mercado a largo plazo; por ello es indispensable que los proyectos que se lleven a cabo no solamente se desarrollen con éxito, sino que aporten beneficios en función de las necesidades del negocio, evitando que los proyectos autorizados por la alta dirección tengan poca o ninguna conexión con la estrategia organizacional.

Las PMO se han estructurado principalmente para aportar experiencia en los diversos temas que aborda la gestión de proyectos cuando se requiere aprovechar una oportunidad o solucionar un problema. Sin embargo, este aporte muchas veces se limita al entorno táctico y no logra conectar más allá en la organización. A diferencia de ésta, la SPMO va más allá de la gestión de proyectos tradicional y desempeña un rol más amplio, vinculando los objetivos estratégicos a proyectos y carteras. La SPMO tiene dos misiones principales: primero, mejorar el nivel de madurez de la organización en lo referente a la gestión de proyectos; y segundo, vincular los proyectos de la organización con sus planes estratégicos (Crawford, 2010).

En este sentido, la SPMO ofrece un vínculo entre el enfoque estratégico de la alta dirección y la gestión de proyectos, reduciendo la brecha que existe entre la visión a largo plazo y los resultados que se esperan de los esfuerzos realizados en las iniciativas. De acuerdo con Crawford (2010), la PMO estratégica confiere la coherencia organizacional que hace tanto tiempo hacía falta en las empresas.

2.2 Roles de los integrantes de la PMO

Como se mencionaba anteriormente, cada organización tiene la posibilidad de asignar responsabilidades de acuerdo con sus necesidades. Esta misma posibilidad aplica para la conformación de equipos destinados a trabajar en estas estructuras de gestión, y dependerá igualmente de las habilidades duras y blandas que se requieran para alcanzar los objetivos proyectados. No obstante, algunas recomendaciones se han presentado en bibliografía dedicada a la gestión de proyectos, como por ejemplo la publicación “The state of the Project Management Office” que define ocho roles: gerentes de programa, directores, jefes, gerentes de proyectos, analistas de métricas, programadores, planificadores y controladores de proyectos (PMSolutions, 2016). Por otra parte, expertos en gestión de proyectos como Domínguez et al. (2007) proponen una estructura práctica conformada por cuatro roles: director de oficina de proyectos, gestor de proyectos, administrador del portafolio de proyectos y jefes de proyectos.

2.3 Competencias personales en gestión de proyectos

En cuanto a la gestión de proyectos, existen varias organizaciones en el mundo dedicadas a construir conocimiento en torno a esta temática. Dentro de las más reconocidas a escala mundial cabe mencionar tres: el Project Management Institute (PMI), la International Project Management Association (IPMA) y Projects in Controlled Environments (Prince 2). Estas tres organizaciones reconocen la importancia de las competencias personales y destacan dentro de sus guías, estándares o métodos su perspectiva con respecto a la relevancia de las competencias personales en la gestión de proyectos. Así, el PMI, con el marco de trabajo de desarrollo de competencias en gerencia de proyectos (PMCD), el IPMA con la línea base de competencias individuales versión 4 (ICB4) y Prince con gestión de proyectos exitosos (Prince2), reconocen que, para llevar a cabo proyectos exitosos, es indispensable contar con talento humano competente en habilidades blandas, puesto que éstas son el medio para exponer el valor que se puede alcanzar por medio de las habilidades duras o técnicas.

3. METODOLOGÍA

Partiendo del planteamiento del problema, la justificación, la definición del objetivo general y los objetivos específicos, se llevó a cabo la revisión de bibliografía en los temas involucrados: PMO estratégicas, roles y funciones de los integrantes de PMO, competencias personales en el desempeño de roles en la gestión de proyectos, modelos de medición de competencias personales y medición del nivel de dichas competencias. Se utilizaron las siguientes fuentes de consulta: textos especializados (por ejemplo, guías, estándares, métodos, etc.), artículos de investigación e informes de instituciones dedicadas al estudio de la gestión de proyectos (Pulse of Profession, The state of the Project Management Office, entre otras).

Así fue como se identificó información relevante para la investigación y, posteriormente, con los datos recopilados, se procedió a contrastar e integrar características para crear el modelo conceptual de medición del nivel de competencias personales en integrantes de PMO estratégicas propuesto. Finalmente, para la verificación de esta propuesta se llevó a cabo una sesión de juicio de expertos y análisis de resultados.

3.1 Tipo de investigación

Ésta se encuentra catalogada como investigación aplicada, según el proceso formal hipotético deductivo con enfoque mixto, en el que se aborda una exploración descriptiva sobre un diseño no experimental.

3.2 Técnicas e instrumento de investigación

El desarrollo de la investigación se fundamentó en la recopilación de información relevante, mediante la revisión de bibliografía. Se consultaron y utilizaron como base 72 fuentes bibliográficas entre las cuales se encuentran 3 estándares, 5 docu-

mentos, 17 libros relacionados y 47 artículos. También se diseñó un cuestionario como instrumento para definir variables en torno a los roles de los integrantes de la SPMO y las competencias personales distinguidas en los integrantes de estos equipos de trabajo. Este instrumento se aplicó considerando como segmento poblacional a profesionales en diferentes áreas con experiencia entre 2 y 10 años en roles de equipos de SPMO. Con base en esto se conformó una muestra por conveniencia, en la cual participó 26 profesionales.

3.2.1 Revisión de bibliografía

Para enmarcar los temas de SPMO, roles y funciones de los integrantes de estas estructuras, competencias personales en el desempeño de roles en la gestión de proyectos, modelos de medición de competencias personales y medición del nivel de dichas competencias, se realizó una revisión de bibliografía para recopilar información sobre estos temas. A partir de lo anterior, se estableció un referente teórico como punto de partida en el desarrollo conceptual del tema de estudio.

Debido a la multiplicidad de bibliografía en los temas, se acotó la búsqueda de información y se delimitó la revisión a aquella consignada en libros, artículos y estándares relacionados con la gestión de proyectos. A partir de este trabajo se estructuraron hallazgos, conclusiones y recomendaciones utilizados para el diseño del modelo conceptual.

3.2.2 Análisis del contenido de información

Como complemento a la revisión de bibliografía se trabajó en el análisis del contenido de información encontrada que, de acuerdo con Arbeláez y Goñi (2014), radica en cotejar la presencia de palabras, conceptos o temas en un contenido y su sentido en un contexto.

Para este proceso se definió la elaboración de tablas con el fin de sintetizar la información e integrarla mediante la definición de hallazgos que, a su vez, constituyeron el punto de partida para la elaboración de conclusiones y recomendaciones, que constituyeron la pauta para estructurar el modelo conceptual y medir el nivel de competencias personales en integrantes de la oficina de gerencia de proyectos estratégica.

3.2.3 Cuestionario

El cuestionario, según Sampieri (2014), es un instrumento que consiste en definir un conjunto de preguntas respecto de una o más variables por medir. Con base en lo anterior, se estructuró una encuesta compuesta por preguntas cerradas y abiertas para medir, registrar, estudiar y analizar la SPMO desde la perspectiva de profesionales con experiencia en este tipo de estructuras de gestión, y de esta manera definir objetivamente los roles y las competencias personales que se incluyen en la propuesta del modelo conceptual.

Este cuestionario se compone de nueve preguntas organizadas en cuatro módulos, el primero de ellos diseñado para recopilar información útil en la caracterización

de los profesionales encuestados. El segundo, para indagar los roles y funciones que ejercieron dichos profesionales durante su experiencia laboral en la SPMO e igualmente conocer su opinión profesional en torno a los roles que consideran que deben formar parte de estos equipos de trabajo. El tercero, para ponderar las competencias personales presentadas en la encuesta y definir aquellas que los profesionales encuestados piensan que debe tener cada uno de los roles propuestos. El cuarto, finalmente, para conocer la opinión de los encuestados en relación con aspectos positivos y oportunidades de mejoras de las SPMO.

Tanto los roles como las competencias personales presentadas en las preguntas del cuestionario se extrajeron del análisis de contenido de información que se realizó después de revisar la bibliografía. En cuanto a los roles, se definió incluir en el instrumento la estructura propuesta por Domínguez et al. (2007) que presenta cuatro roles en la conformación de estos equipos de trabajo y describe las funciones para cada uno de ellos de manera general, lo que permite ajustarlos a las necesidades de cada organización, tanto en el nombre como en las funciones asociadas, sin dejar de ser una guía para la implementación de PMO exitosas.

Con respecto a la selección de las competencias personales presentadas, el proceso incluyó como primer paso listar todas aquellas identificadas en la revisión de bibliografía, sin importar que se repitieran. Como resultado, se obtuvieron 107 competencias personales, algunas de ellas haciendo referencia a las mismas competencias, pero con nombre diferente; por ejemplo, trabajo en equipo y colaboración en equipo. Por lo anterior, se homologaron con base en la semejanza de su nombre y definición, lo que permitió definir un listado de 45 competencias personales. Luego, sin perder el conteo de las veces que se mencionaba determinada competencia personal a causa de la homologación, se identificaron aquellas que se mencionaban 2 o más veces, es decir:

Tabla 1
Agrupación de las competencias personales encontradas en la revisión de bibliografía

Competencias mencionadas en la bibliografía	Trabajo en equipo	Trabajo en grupo
Homologación de nombres	Trabajo en equipo	
Conteo (número de veces que se menciona la competencia personal)	2	

La figura 1 muestra los resultados del conteo realizado en relación con aquellas competencias personales que se mencionan dos o más veces dentro de la revisión de bibliografía:

Como se puede apreciar, se obtuvo un listado de 16 competencias personales que se sometieron a evaluación a través del cuestionario estructurado.

3.2.3.1 Prueba de validación del cuestionario

Para validar el cuestionario diseñado, se llevó a cabo una prueba piloto en la que participaron cuatro profesionales en diferentes áreas, con conocimientos en el ámbito de la gestión de proyectos, a quienes se aplicó el instrumento con el objetivo de conocer sus impresiones con respecto a la pertinencia, la claridad conceptual, la redacción/terminología y el escalamiento/codificación de las preguntas. Con

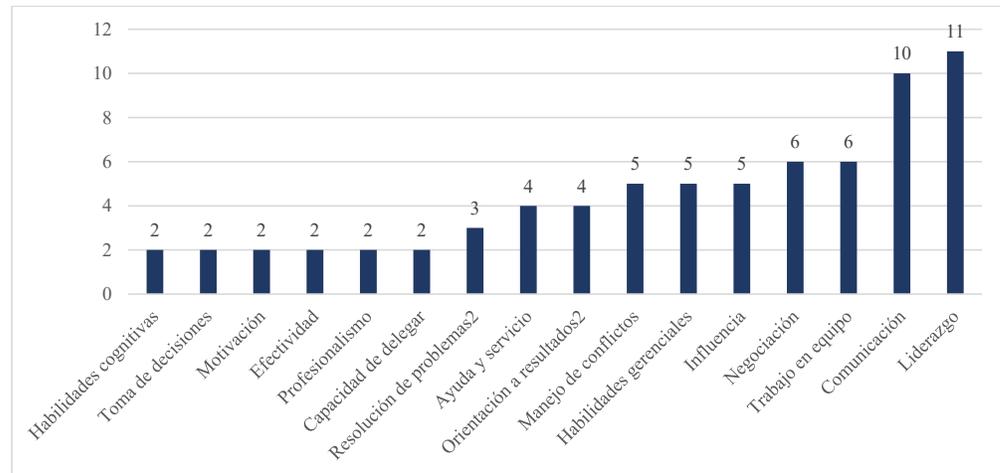


Figura 1. Ranquin de competencias personales para el instrumento de investigación.

lo anterior, se determinó el coeficiente de validez de contenido como medio de evaluación del instrumento.

3.2.3.2 Segmentación de la población

Una vez estructurado y validado, se definió una muestra por conveniencia compuesta por 26 profesionales en diferentes áreas, con experiencia en gestión de proyectos, que hubieran desempeñado cargos en SPMO en empresas de cualquier sector económico, similares en sus funciones o responsabilidades a los roles propuestos en el modelo: director de oficina de proyectos, gestor de proyectos, jefe de proyectos, administrador de portafolio de proyectos.

4. RESULTADOS

A continuación, se presentan los resultados obtenidos con la aplicación del instrumento:

4.1 Caracterización de los profesionales encuestados

De 26 profesionales a quienes se aplicó el instrumento: el 53,84 % de los encuestados fueron mujeres y el 46,1 % hombres que han tenido experiencia en PMO estratégica.

La experiencia del 38,46 % se encuentra entre dos y cuatro años; la del 26,92 % está entre cinco y siete años; la del 19,23 % es de más de diez años, y la del 15,38 % está en igualdad de proporciones: menos de dos años y entre ocho y diez años.

El instrumento se aplicó en los siguientes sectores; el de servicios e ingeniería, con un 57,69 %, seguido de los sectores de hidrocarburos, financieros e inmobiliario con 11,54 % cada uno, y el de tecnología y telecomunicaciones con un 7,69 %.

4.2 Roles sugeridos para integrantes de SPMO

Se verificó la relevancia de los roles propuestos por los autores en la bibliografía. Para esto se les solicitó a los encuestados comparar las funciones de cada cargo propuesto por Domínguez et al. (2007) con las desempeñadas en su experiencia en equipos de SPMO y luego homologar el nombre del cargo que desempeñaron con los que se presentaron en la encuesta. La figura 2 muestra los resultados.

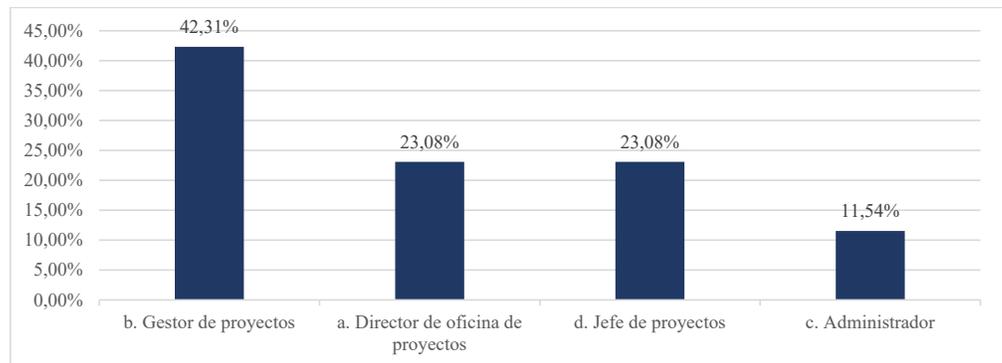


Figura 2. Verificación de roles para la conformación de la SPMO.

El 42,31 % de los profesionales encuestados lograron asociar su último cargo como profesionales de PMO estratégicas con el rol de gestor de proyectos; el 23,08 % con el rol de director de proyectos y en el mismo porcentaje con el rol de jefe de proyectos. Por último, el 11,54 % reconoció que, comparando las funciones presentadas con las desempeñadas en su último cargo en un equipo de PMO estratégica, podrían homologarse con el rol de administrador.

Posteriormente, se determinó la combinación que, según la experiencia de los encuestados, sería ideal para conformar equipos de PMO estratégicas. La figura 3 muestra los resultados.

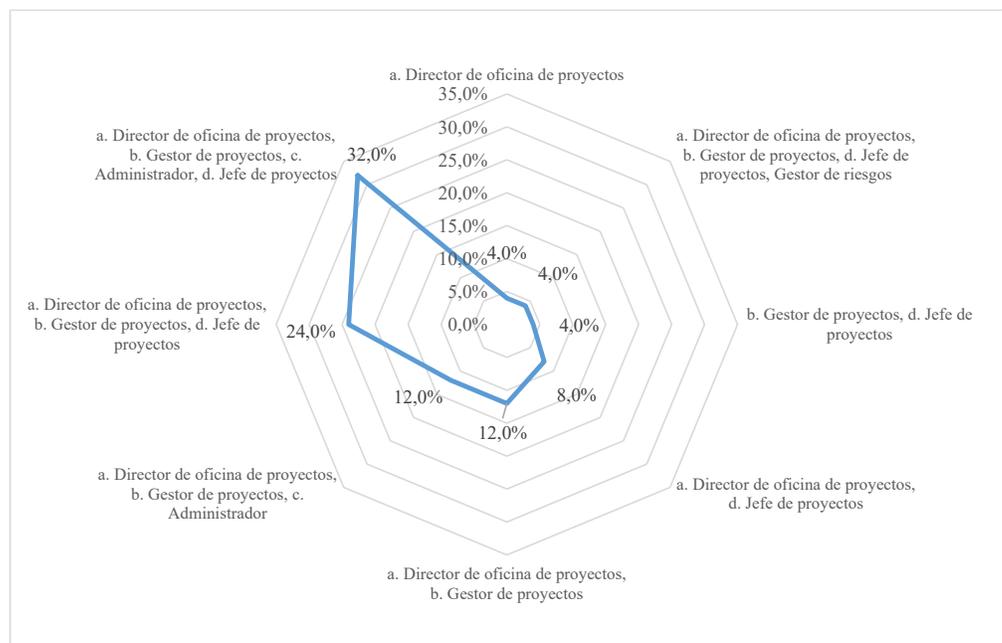


Figura 3. Resultados de las posibles combinaciones de roles para equipos de SPMO.

En total, surgieron 8 combinaciones. Sin embargo, el 32 % de los encuestados coincidieron en que la mejor combinación de roles para la conformación de un equipo de PMO estratégica es ésta: a. Director de oficina de proyectos, b. Gestor de proyectos, c. Administrador de portafolio, d. Jefe de proyectos. En segundo lugar, el 24 % de los encuestados coincidieron en que la mejor combinación es: a. Director de oficina de proyectos, b. Gestor de proyectos, d. Jefe de proyectos. En tercer lugar, el 12 % de los encuestados indicaron la combinación formada por: a. Director de oficina de proyectos, b. Gestor de proyectos, c. Administrador de portafolios.

Con base en estos resultados, quedaron definidos los roles que presentará el modelo conceptual propuesto. Éstos son: director de la oficina de proyectos, gestor de proyectos, administrador de portafolio y jefes de proyectos. Es importante mencionar que los roles que propone el modelo son sugeridos y la medición de competencias personales puede realizarse de manera individual. Esto quiere decir que no necesariamente deben existir todos los roles mencionados en un equipo para poder realizar la medición del nivel de competencias personales.

Por otra parte, las organizaciones con equipos ya establecidos tendrán la posibilidad de aplicar este modelo conceptual, aun cuando las funciones de sus roles no sean completamente homologables a las propias, puesto que el modelo propone realizar una medición de competencias personales, con base en comportamientos que reflejan el desarrollo de habilidades mediante las cuales se puede asignar un grado a la competencia que se está midiendo. Adicionalmente, si la competencia que se desea medir no se encuentra dentro de las propuestas, pero se cuenta con un diccionario de competencias propio, el modelo conceptual ComPMO permite adaptar fácilmente en los enunciados para realizar la medición.

4.3 Competencias personales propuestas para el modelo conceptual

Como se mencionaba anteriormente, por medio del análisis de la revisión de bibliografía se logró identificar 16 competencias personales que se presentaron a los encuestados mediante la aplicación del instrumento, y de esta manera fue posible definir objetivamente las competencias personales que se proponen para la medición. Los resultados para cada rol se presentan a continuación (figura 4).

Director de la Oficina de Gerencia de Proyectos Estratégica

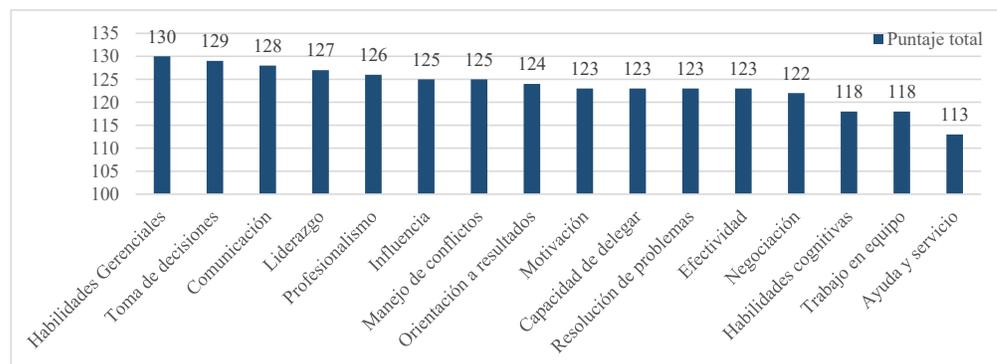


Figura 4. Ranquin de competencias relevantes para el director de la Oficina de Gerencia de Proyectos Estratégica.

En cuanto al perfil del director de la Oficina de Gerencia de Proyectos, las tres competencias personales con mayor puntaje son: 1. Habilidades gerenciales, 2. Toma de decisiones, 3. Comunicación.

Gestor de proyectos

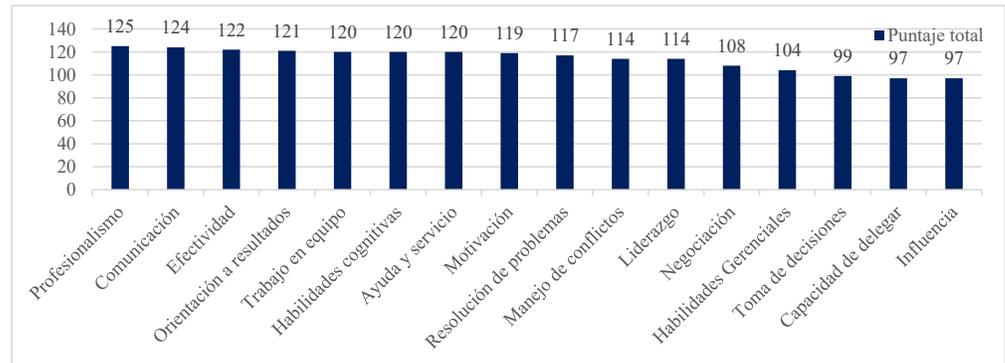


Figura 5. Ranquin de competencias relevantes para el gestor de proyectos.

En cuanto al perfil del gestor de proyectos, las tres competencias personales con mayor puntaje son: 1. Profesionalismo, 2. Comunicación, 3. Efectividad.

Jefe de proyectos

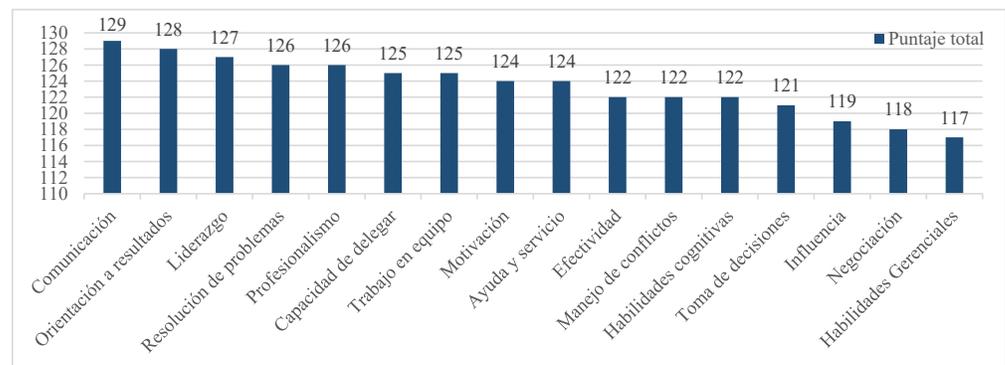


Figura 6. Ranquin de competencias relevantes para el jefe de proyectos.

En cuanto al perfil de jefe de proyectos, las tres competencias personales con mayor puntaje son: 1. Comunicación, 2. Orientación a resultados, 3. Liderazgo.

Con respecto al administrador de portafolio, las tres competencias personales con mayor puntaje son: 1. Profesionalismo, 2. Orientación a resultados, 3. Habilidades cognitivas.

Como se puede observar, las 16 competencias obtuvieron puntajes mayores que 0. Esto llevó a establecer el principio de Pareto como parámetro para definir las competencias personales que propone medir el modelo conceptual CompMO. Aplicando este principio, se establecieron 8 competencias:

Administrador de portafolio

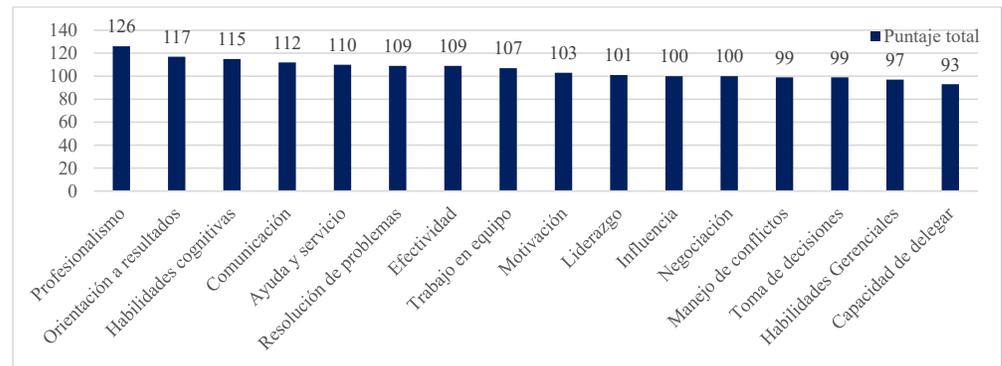


Figura 7. Ranquin de competencias relevantes para el administrador de portafolio.

- Habilidades gerenciales, Toma de decisiones, Comunicación, Profesionalismo, Efectividad, Orientación a resultados, Liderazgo y Habilidades cognitivas, distribuidas en cada uno de los roles de la siguiente manera:
- Director de oficina de gerencia de proyectos: 1. Habilidades gerenciales, 2. Toma de decisiones, 3. Comunicación.
- Gestor de proyectos: 1. Profesionalismo, 2. Comunicación, 3. Efectividad.
- Jefes de proyectos: 1. Comunicación, 2. Orientación a resultados, 3. Liderazgo.
- Administrador de portafolio: 1. Profesionalismo, 2. Orientación a resultados, 3. Habilidades cognitivas.

4.4 Modelo conceptual ComPMO

ComPMO es un modelo conceptual diseñado como una propuesta de herramienta, para la medición del nivel de competencias personales en integrantes de la oficina de proyectos estratégica. ComPMO apunta a las PMO de tipo dirección o estratégicas porque es en este nivel donde se accede con más facilidad a la alta dirección, con capacidad de influenciar el establecimiento de la cultura de gestión de proyectos y así impulsar cambios significativos a escala organizacional.



ComPMO proporciona referencias que se deben adaptar a las necesidades de cada negocio en cuanto a los roles requeridos para conformar un equipo de SPMO, y enumera siete competencias personales identificadas como las más relevantes para el buen desempeño de estas estructuras organizacionales.

Finalmente, entrega una serie de enunciados para cada uno de los perfiles sugeridos que, al aplicarse a manera de test, tienen como propósito identificar el grado o nivel en el que se encuentran cada uno de los integrantes del equipo de la PMO estratégica: A: Muy alto, B: Alto, C: Medio alto, D: Medio bajo, E: Bajo, F: Muy bajo.

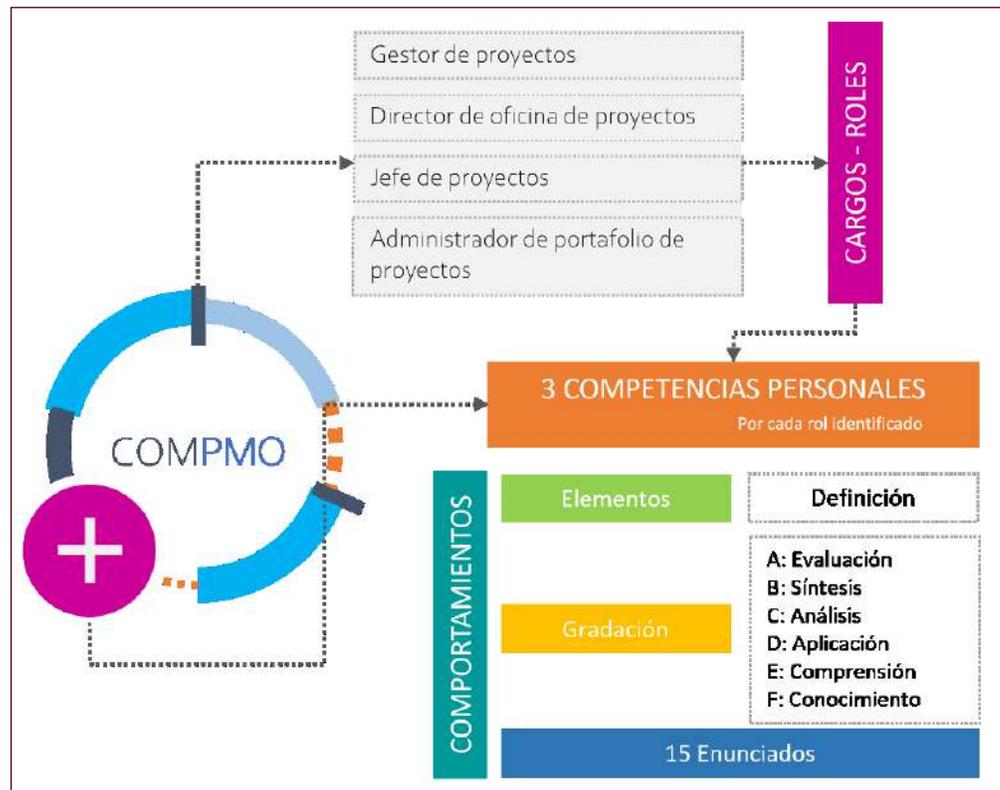


Figura 8. Descripción general del modelo conceptual ComPMO.

4.4.1 Definición de roles o cargos

Tabla 2
Cargo de director de la Oficina de Proyectos.

Nombre del cargo	Director de la Oficina de Proyectos
Responsabilidades del cargo (principales funciones)	<ul style="list-style-type: none"> Define roles y responsabilidades del personal de gestión de proyectos. Identifica habilidades, entrenamientos y certificaciones requeridos para todos los roles de gestión de proyectos (plan de competencias). Promueve y provee el entrenamiento y la tutoría requeridos para todos los roles de gestión de proyectos. Asegura que las mejores prácticas de gestión de proyectos sean definidas y adoptadas; esto incluye verificar que los procesos, las herramientas y los estándares de gestión de proyectos estén definidos, documentados, medidos y continuamente mejorados. Es promotor de todo el personal de gestión de proyectos en la organización y lo apoya en la venta de las mejores prácticas de gestión de proyectos a los usuarios o ante cualquier presión en contra de las prácticas de gestión de proyectos de la organización. Define y motiva una cultura de gestión de proyectos que respalde los objetivos de construir y liberar un producto dentro de lo planeado, es decir, dentro del tiempo, costo y alcance, con la calidad que satisfaga al usuario. Desarrolla reuniones periódicas para revisar el portafolio de proyectos con los jefes de proyectos con el fin de retroalimentar las lecciones aprendidas en cada portafolio e ir incrementando el nivel de maduración en la gestión de proyectos. Planea e implementa el autodesarrollo profesional del personal de gestión de proyectos, identificando y persiguiendo oportunidades de entrenamiento y afiliaciones profesionales a instituciones o comunidades abocadas a la disciplina de la gestión de proyectos.
Competencias deseadas (para desempeñar el cargo)	<ul style="list-style-type: none"> Comunicación. Habilidades gerenciales. Toma de decisiones.

Fuente: Funciones de los roles sugeridos por Domínguez, Anyosa y Núñez (2007) para la conformación de una PMO.

Tabla 3
Cargo de gestor de proyectos

Nombre del cargo	Gestor de proyectos
Responsabilidades del cargo (principales funciones)	<ul style="list-style-type: none"> • Valida los cronogramas de proyectos grandes y de alto riesgo. • Mantiene la metodología de gestión de proyectos. • Elabora la bitácora de lecciones aprendidas de los proyectos de la organización. • Provee entrenamiento y tutoría a los jefes de Proyectos. • Provee consultoría al personal de gestión de proyectos acerca de la metodología y promueve el compartimiento de experiencias. • Desarrolla evaluaciones del desempeño del personal de gestión de proyectos en forma conjunta con el director de la Oficina de Proyectos.
Competencias deseadas (Para desempeñar el cargo)	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación. • Efectividad. • Profesionalismo.

Fuente: Funciones de los roles sugeridos por Domínguez, Anyosa y Núñez (2007) para la conformación de una PMO.

Tabla 4
Cargo de jefe de proyectos

Nombre del cargo	Jefe de proyectos
Responsabilidades del cargo (principales funciones)	<ul style="list-style-type: none"> • Dirige y aseguran el desarrollo óptimo del proyecto. • Elabora y controla el plan de proyecto. • Comunica y mitiga riesgos y problemas durante el ciclo de gestión del proyecto. • Coordina reuniones para revisar los avances del proyecto con el equipo del proyecto y con el comité directivo. • Revisa y valida los entregables de cada proyecto. • Identifica riesgos, problemas y oportunidades relacionados con el proyecto. • Realiza el monitoreo del cronograma del proyecto.
Competencias deseadas (para desempeñar el cargo)	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación. • Liderazgo. • Orientación a resultados.

Fuente: Funciones de los roles sugeridos por Domínguez, Anyosa y Núñez (2007) para la conformación de una PMO.

Tabla 5
Cargo de administrador de portafolio de proyectos

Nombre del cargo	Administrador de portafolio de proyectos
Responsabilidades del cargo (principales funciones)	<ul style="list-style-type: none"> • Administrar el portafolio de proyectos. • Fijar con el área de planeación estratégica la alineación, priorización y balanceo del portafolio de proyectos, con base en la estrategia definida por la organización. • Coordinar la capacidad de producción de los equipos de trabajo de gestión de proyectos. • Realizar seguimiento a los beneficios propuestos después de haber sido materializados.
Competencias deseadas (para desempeñar el cargo)	<ul style="list-style-type: none"> • Profesionalismo. • Habilidades cognitivas. • Orientación a resultados.

Fuente: Funciones de los roles sugeridos por Domínguez, Anyosa, y Núñez (2007) para la conformación de una PMO.

4.4.2 Definición de competencias personales ComPMO

Estas definiciones fueron elaboradas a partir de la revisión de varios autores, destacando puntos en común para proponer una sola. A continuación, se presenta las construidas:

- **Comunicación:** Capacidad de recibir, interpretar, intercambiar y transmitir o expresar información clara y efectiva de forma verbal y no verbal a todos los *stakeholders*.
- **Efectividad:** Finalizar con éxito el proyecto, cumpliendo con los objetivos planteados.
- **Habilidades gerenciales:** Realizar de manera eficaz y eficiente actividades con el propósito de sacar adelante una iniciativa o proyecto con los objetivos organizacionales.
- **Liderazgo:** Influencia que ejerce una persona sobre otras para guiarlas, orientarlas y dirigir las hacia el logro de los objetivos del proyecto y mejorar las aptitudes y capacidades.
- **Orientación a resultados:** Realizar trabajos con excelencia superando los logros, objetivos y metas previstos.
- **Profesionalismo:** Actitudes, comportamientos y prácticas responsables y éticas en el desarrollo de las actividades.
- **Toma de decisiones:** Proceso de identificación, análisis y selección lógica, documentada y en el momento oportuno de diversas opciones de la solución óptima.
- **Habilidades cognitivas:** Capacidad de orientar adecuadamente para tomar decisiones, resolver problemas, aplicar reglas y procedimientos desde el ámbito profesional y técnico.

4.4.3 Gradación de las competencias personales ComPMO

El modelo conceptual ComPMO utiliza una escala de tipo ordinal, destacando jerarquía entre los diferentes grados y basándose en la taxonomía de Bloom (Bloom, 1956) para describir el nivel y la capacidad del individuo en relación con el grado y la competencia que se evalúe.

Tabla 6
Grados de medición

Identificador	Nivel del elemento	Estado de la competencia	Descripción
Grado A	Evaluación	Muy Alto	Formular juicios de valor, comparar y seleccionar con argumentos.
Grado B	Síntesis	Alto	Proceso de reunir elementos, organizarlos, ordenarlos y combinarlos.
Grado C	Análisis	Medio alto	Fraccionar elementos y descubrir relaciones entre ellos.
Grado D	Aplicación	Medio bajo	Ante situaciones concretas, solucionar problemas.
Grado E	Comprensión	Bajo	Capacidad de entender y aprender relacionando datos.
Grado F	Conocimiento	Muy bajo	Observar y recordar datos específicos.

Fuente: Elaboración propia con base en los objetivos educativos de Benjamín Bloom (1956).

4.4.4 Diccionario de comportamientos y enunciados del modelo conceptual ComPMO

La medición de competencias personales propuesta por el modelo ComPMO se basa en la identificación del grado en el que un individuo desarrolla ciertos comportamientos, los cuales se han definido integrando la descripción de comportamientos de Alles (2005) para cada competencia en su grado más alto con los niveles de complejidad propuestos en la taxonomía de Bloom. De acuerdo con lo anterior, se han definido 112 comportamientos distribuidos entre las competencias deseables para cada rol, cada uno de ellos evaluado desde los 6 niveles mencionados en el numeral anterior.

4.4.5 Herramientas ComPMO

Con el propósito de verificar el modelo conceptual se utilizaron dos herramientas fundamentales como medios para facilitar el desarrollo de las sesiones de juicio de expertos. La primera de ellas es la cartilla del modelo conceptual ComPMO, que presenta de manera gráfica la explicación del modelo, el diccionario de comportamientos, los enunciados y la gradación para para evaluar las competencias personales definidas.

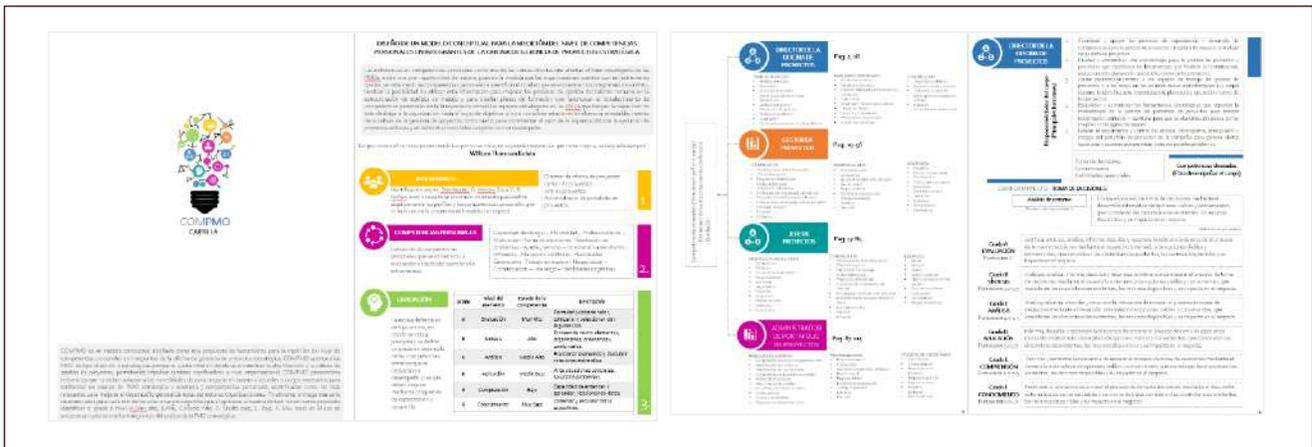


Figura 9. Cartilla ComPMO.

La segunda herramienta es un aplicativo web desarrollado como preliminar de la herramienta para medición de competencias personales en SPMO, que les permitió a los expertos interactuar con un prototipo funcional. Esta herramienta se compone de cinco apartados, principalmente (figura 10).

<p>1. Página principal</p> 	<p>Presentación con el nombre, logo y eslogan “Más medición, más información, mejores decisiones, mejores resultados”.</p>																												
<p>2. Introducción y roles identificados</p> 	<p>Descripción general del modelo conceptual y los roles identificados sobre los cuales se propone la medición de competencias personales. En esta sección el usuario elige el rol de su interés.</p>																												
<p>3. Competencias personales</p> 	<p>Con base en la selección anterior, la herramienta presenta las competencias personales propuestas en el modelo conceptual para el rol seleccionado.</p>																												
<p>4. Enunciados</p> 	<p>Por cada competencia personal se despliega una serie de enunciados con preguntas y respuestas de selección única, diseñados para reconocer el nivel en el que se encuentra dicha competencia. Ningún enunciado tiene respuestas correctas o incorrectas y en su mayoría son preguntas de tipo situacional.</p>																												
<p>5. Resultados y retroalimentación</p>  <table border="1" data-bbox="326 1604 610 1780"> <thead> <tr> <th>Grado</th> <th>Nivel del elemento</th> <th>Estado de la competencia</th> <th>Descripción</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>A</td> <td>Confluencia</td> <td>Muy Alto</td> <td>Formular juicios de valor, comparar y perfeccionar con argumentos.</td> </tr> <tr> <td>B</td> <td>Síntesis</td> <td>Alto</td> <td>Proceso de reunir elementos, organizarlos, ordenarlos y resumirlos.</td> </tr> <tr> <td>C</td> <td>Análisis</td> <td>Medio Alto</td> <td>Fraccionar elementos y descubrir relaciones entre ellos.</td> </tr> <tr> <td>D</td> <td>Aplicación</td> <td>Medio Bajo</td> <td>Actuar situaciones concretas, solucionar problemas.</td> </tr> <tr> <td>E</td> <td>Comprensión</td> <td>Bajo</td> <td>Capacidad de entender y aprender, relacionando datos.</td> </tr> <tr> <td>F</td> <td>Conocimiento</td> <td>Muy Bajo</td> <td>Observar y recordar datos expuestos.</td> </tr> </tbody> </table>	Grado	Nivel del elemento	Estado de la competencia	Descripción	A	Confluencia	Muy Alto	Formular juicios de valor, comparar y perfeccionar con argumentos.	B	Síntesis	Alto	Proceso de reunir elementos, organizarlos, ordenarlos y resumirlos.	C	Análisis	Medio Alto	Fraccionar elementos y descubrir relaciones entre ellos.	D	Aplicación	Medio Bajo	Actuar situaciones concretas, solucionar problemas.	E	Comprensión	Bajo	Capacidad de entender y aprender, relacionando datos.	F	Conocimiento	Muy Bajo	Observar y recordar datos expuestos.	<p>Al finalizar con la respuesta de cada enunciado, la herramienta pondera los resultados y entrega el nivel o grado en el que se encuentra cada competencia personal, según la escala propuesta por el modelo conceptual. Ésta incluye: grado, nivel y estado de la competencia, así como una breve descripción de la capacidad en relación con el nivel de la competencia.</p>
Grado	Nivel del elemento	Estado de la competencia	Descripción																										
A	Confluencia	Muy Alto	Formular juicios de valor, comparar y perfeccionar con argumentos.																										
B	Síntesis	Alto	Proceso de reunir elementos, organizarlos, ordenarlos y resumirlos.																										
C	Análisis	Medio Alto	Fraccionar elementos y descubrir relaciones entre ellos.																										
D	Aplicación	Medio Bajo	Actuar situaciones concretas, solucionar problemas.																										
E	Comprensión	Bajo	Capacidad de entender y aprender, relacionando datos.																										
F	Conocimiento	Muy Bajo	Observar y recordar datos expuestos.																										

Figura 10. Aplicativo web.

5. CONCLUSIONES

Con base en los resultados de esta investigación, se exponen las siguientes conclusiones:

- Con la identificación del nivel en el que se encuentran las competencias personales en integrantes de SPMO, se obtiene un punto de referencia para el diseño de estrategias que permitan la conformación de equipos de trabajo destacados, no sólo por su capacidad técnica sino por su capacidad estratégica para agregar valor a sus resultados. Este modelo conceptual ofrece una herramienta para realizar dicha medición y describe un panorama inicial sobre el cual enfocar esfuerzos hacia el mejoramiento.
- Los modelos que se basan en competencias se fundamentan en la obtención de beneficios a través del capital humano, haciendo énfasis en las necesidades individuales de las empresas, tomando como referencia los mejores trabajadores.
- Para ser evaluadas, las competencias personales pueden ser asociadas a comportamientos relacionados con las definiciones y conceptos de dichas competencias.
- Es importante incentivar el desarrollo profesional y fomentar al máximo las competencias personales para evaluar las características o comportamientos que deberían poseer los integrantes de grupos de proyectos y así medir su desempeño.
- ComPMO es un modelo conceptual diseñado como una propuesta de herramienta para la medición del nivel de competencias personales en integrantes de la oficina de gerencia de proyectos estratégica, ya que es a este nivel donde se encuentran la alta dirección y la cultura de gestión de proyectos, lo que permite impulsar cambios significativos en el nivel organizacional.
- ComPMO proporciona referencias que se deben adaptar a las necesidades de cada negocio, en cuanto a los perfiles necesarios para conformar un equipo de PMO estratégica. El modelo enumera 7 competencias personales identificadas como las más relevantes para mejorar el desempeño general de estas estructuras organizacionales.
- Como resultado de la revisión de bibliografía de estándares internacionales se identificaron 107 competencias personales, las cuales fueron categorizadas de acuerdo con su definición en un listado de 45. Posteriormente, se realizó un conteo efectivo de las veces que se mencionaba una competencia personal en la bibliografía; con base en este resultado se listaron 16 competencias personales que se sometieron a evaluación a través del cuestionario estructurado.
- El modelo conceptual entrega una serie de enunciados para cada uno de los perfiles sugeridos que, al aplicarse a manera de prueba, tienen como propósito identificar el grado o nivel en el que se encuentran cada uno de los integrantes del equipo de la PMO estratégica: A: Muy alto, B: Alto, C: Medio alto, D: Medio bajo, E: Bajo, F: Muy bajo.

6. RECOMENDACIONES Y TRABAJO FUTURO

- Mediante el modelo ComPMO y la identificación del grado de la competencia personal de cada integrante de la oficina de gerencia de proyectos se pueden generar procesos de formación para el desarrollo de las competencias personales.

- Se debe aplicar el modelo en espacios adecuados para controlar la dedicación y los tiempos.
- Inicialmente, todos los participantes deben tener conocimientos básicos y un rol o cargo definido para escalar en los seis niveles de gradación propuestos.
- Antes de aplicar el modelo es necesario realizar una prueba piloto con las personas que conformen el área o tengan experiencia en las oficinas de gerencia de proyectos.
- Es necesario realizar planes de mejoramiento de capacidades y medir nuevamente para identificar el grado en el que se encuentra cada integrante.

En el curso del presente trabajo se identificaron temas y posibles actividades por desarrollar en el futuro:

- Identificar planes o procesos de formación para cada una de las competencias.
- El modelo ComPMO identifica el nivel de cada una de las competencias, pero no incluye el perfil psicológico de cada individuo. Lo anterior mejoraría el diagnóstico y los planes de desarrollo que se puedan diseñar en el futuro.
- Medir el nivel de competencias personales a más equipos de trabajo dentro de una organización para aumentar el porcentaje de proyectos finalizados con éxito.
- Aumentar las competencias y los elementos por evaluar para nutrir el modelo ComPMO.
- El tiempo establecido para la presentación de la prueba es una propuesta basada en la aplicación a un grupo de expertos; sin embargo, se hace necesario determinar el tiempo adecuado para la aplicación del instrumento y el espacio ideal para aumentar la fiabilidad del instrumento.

REFERENCIAS

- Alles, M. (2005). Diccionario de comportamientos. Gestión por competencias.
- Arbeláez, M. C. & Onrubia G., J. (2014). Análisis bibliométrico y de contenido. Dos metodologías complementarias para el análisis. *Revista Colombiana Educación y Cultura*.
- Bloom, B. (1956). *Taxonomy of educational objectives: the classification of educational goals*.
- Domínguez, O., Anyosa S., V., & Núñez, A. (2007). Metodología para implementar con éxito una PMO en un entorno latinoamericano: A methodology to successfully implement a PMO in a Latin American organization. Paper Presentado En El PMI® Global Congress 2007 Latin America.
- McClelland, D. (1988). *Human motivation*.
- PMSolutions. (2016). The state of the Project Management Office (PMO).
- Ramsoomair, F. & Howey, R. (2004). Las duras realidades de las habilidades blandas. En *Problemas y Perspectivas de la Gestión*.
- Hernández S., R. (2014). *Metodología de la investigación*.