

# Principios para la implementación de una PMO (Project Management Office)

MINISTERIO DE ECONOMIA Y FINANZAS

Documento de Trabajo

**Daniel Leiva Calderón**

dmleiva@gmail.com

**Enero 2017**



## Contenido

<b>1. PREFACIO</b> .....	4
<b>1.1 INTRODUCCIÓN</b> .....	4
<b>1.2 PROPÓSITO</b> .....	4
<b>1.3 ADVERTENCIA</b> .....	4
<b>2. POLITICA DE PROYECTOS</b> .....	5
<b>2.1 FUNCIONES DE LOS DIRECTORES DE PROYECTO</b> .....	6
<b>3. CONSIDERACIONES PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UNA PMO</b> .....	6
<b>3.1 PROCESOS Y ESTÁNDARES EN GESTIÓN DE PROYECTOS.</b> .....	8
<b>3.2 SERVICIOS DE SOPORTE E INTEGRACION DE RECURSOS</b> .....	9
<b>3.3 ASEGURAMIENTO Y CONTROL DE LA CALIDAD</b> .....	11
<b>3.4 COMPETENCIAS, CAPACITACION Y ENTRENAMIENTO</b> .....	11
<b>3.5 SERVICIOS DE LA PMO</b> .....	13
<b>4. ORGANIZACIÓN DE LA PMO</b> .....	15
<b>4.1 MODELOS DE PMO</b> .....	15
<b>4.2 FUNCIONES DE LA PMO</b> .....	16
<b>4.3 FACTORES RESTRICTIVOS Y FACILITADORES</b> .....	17
<b>4.4 IMPLEMENTACIÓN DE LA PMO</b> .....	18
<b>4.5 ALGUNOS ELEMENTOS DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA</b> .....	20
<b>4.6 LA PMO RECTORA DE LA ENTIDADES PÚBLICAS: DGIP</b> .....	24
<b>ANEXO 01 - Sistemas Administrativos del Estado</b> .....	27
<b>ANEXO 02 - Funciones del Director de Proyecto</b> .....	28
<b>ANEXO 03 – Conceptos de la Matriz de Procesos y Áreas en Gestión de Proyectos</b> .....	29

# 1. PREFACIO

## 1.1 INTRODUCCIÓN

El presente documento se ha desarrollado para apoyar el trabajo del personal funcionario, directivo y analista que participa, interviene o regula el ciclo de gestión de proyectos en el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), y para promover la participación de la Dirección General de Inversión Pública (DGIP) del Ministerio de Economía y Finanzas del Perú como ente rector de las demás PMO a nivel nacional.

La DGIP tiene a su cargo la rectoría del Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP) cuyo objetivo es optimizar el uso de los recursos públicos destinados a inversión, promoviendo el desarrollo de una "cultura de proyectos"; en ese sentido, el presente documento proveerá elementos conceptuales que favorezcan la labor de gestión, implantación, control, monitoreo y mejora continua de los proyectos de inversión pública a cargo de todas las entidades del Estado, las cuales se rigen por las normas aprobadas por el SNIP.

Este documento, emplea los lineamientos del PMI (Project Management Institute) y provee elementos y herramientas para una comprensión estándar de la gestión de proyectos en el marco del SNIP.

## 1.2 PROPÓSITO

Poner a disposición de todos los interesados en la gestión de proyectos públicos vinculados al SNIP, un documento de principios estándar y lenguaje común que permita planificar la implementación de una Oficina de Gestión de Proyectos - PMO (Project Management Office) en el Ministerio de Economía y finanzas (MEF). Esto permitirá mejorar el desempeño y la eficiencia en la gestión de la inversión pública en todos los niveles de gobierno.

## 1.3 ADVERTENCIA

La presente guía define principios y recomendaciones para la implementación de una PMO en el Ministerio de Economía y Finanzas; adicionalmente, plantea que la Dirección General de Inversión Pública asuma funciones para convertirse en una PMO rectora de las PMO de las entidades públicas, a partir de su rol de responsable del Ciclo de la Inversión Pública. Sin embargo, para ello, se requieren cambios normativos que le permitan ejercer un rol proactivo y de estímulo a la gestión de proyectos a nivel nacional.

## 2. POLITICA DE PROYECTOS

Para el establecimiento de una PMO en el Ministerio de Economía y Finanzas, a partir del fortalecimiento de la Dirección General de Inversión Pública, es necesario definir en primer lugar la Política de Gestión de Proyectos que regirá para todas las entidades públicas a nivel nacional y su relación con las unidades formuladoras y ejecutoras.

Esto significa identificar los tipos de proyectos existentes en cartera, la forma en que se priorizan; así como el tipo de gestión más idóneo que rige el campo de acción de la función pública.

Los tipos de proyectos de inversión del sector público se pueden agrupar en cuatro naturalezas de intervención:

1. CREACIÓN
2. AMPLIACIÓN
3. MEJORAMIENTO
4. RECUPERACIÓN

Sin embargo, este agrupamiento es transversal a todas las funciones<sup>1</sup> que implementan las entidades públicas, las cuales se detallan a continuación:

1. LEGISLATIVA
2. RELACIONES EXTERIORES
3. PLANEAMIENTO, GESTION Y RESERVA DE CONTINGENCIA
4. DEFENSA Y SEGURIDAD NACIONAL
5. ORDEN PUBLICO Y SEGURIDAD
6. JUSTICIA
7. TRABAJO
8. COMERCIO
9. TURISMO
10. AGROPECUARIA
11. PESCA
12. ENERGIA
13. MINERIA
14. INDUSTRIA
15. TRANSPORTE
16. COMUNICACIONES
17. AMBIENTE
18. SANEAMIENTO

---

<sup>1</sup> Según los clasificadores presupuestarios 2017.

19. VIVIENDA Y DESARROLLO URBANO
20. SALUD
21. CULTURA Y DEPORTE
22. EDUCACION
23. PROTECCION SOCIAL
24. PREVISION SOCIAL
25. DEUDA PUBLICA

## 2.1 FUNCIONES DE LOS DIRECTORES DE PROYECTO

Antes de definir las funciones de los directores de proyecto en el Sector Público, es necesario hacer una precisión. Según la Ley General del Sistema de Inversión Pública, la responsabilidad de la gestión de la inversión pública en todo el ciclo del proyecto recae en los responsables del gasto público en su conjunto; estos son representados por cada Entidad Públicas como unidad de gestión. Cada Entidad es una organización que, para el efecto, se rige por los sistemas administrativos del Estado (Ver Anexo 01), para lo cual implementan áreas responsables para el planeamiento (oficina de planeamiento), formulación (Oficina de Programación e Inversiones - OPI) y la ejecución (oficina de presupuesto, oficina de logística, entre otros similares).

En ese sentido, es necesario resaltar que en las entidades del sector público, la figura de Director de Proyecto, como responsable de todo el ciclo de inversión, no necesariamente recae en una persona o en una Dirección, más bien es una función compartida.

En ese sentido, para fines del presente documento, vamos a considerar las funciones del Director de Proyecto como las funciones clave que deben ser asignadas a una persona en cada entidad responsable de un proyecto o de un programa. Dichas funciones se encuentran en el Anexo 02.

## 3. CONSIDERACIONES PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UNA PMO

Para iniciar con la implementación de una PMO personalizada en el Ministerio de Economía y Finanzas, se deben realizar los siguientes pasos:

- a. Definir la **meta de la PMO**, considerando las características y fines de la inversión pública.
- b. Establecer la necesidad del **compromiso institucional** para proceder a su implantación.

- c. Evaluar el **desempeño** de las entidades en la **gestión de los proyectos públicos**.
- d. Definir las **funciones específicas** en relación al ciclo de gestión de la inversión pública.
- e. Definir y **hacer explícitos los roles y responsabilidades** estratégicos y operativos.
- f. **Identificar los procesos y herramientas de gestión de procesos/proyectos**, bajo la asunción de la diversidad de desarrollo institucional existente en el sector público peruano.
- g. Estimar los **recursos humanos**, materiales internos y/o externos.
- h. Manifiestar la **necesidad** y cuantificar la **asignación del presupuesto** para cumplir la función.
- i. Recalcar la necesidad de un **equipo base** designado a la Oficina de Gestión de Proyectos (PMO)
- j. Evangelizar sobre las bondades de una PMO en cada entidad pública.
- k. Establecer métodos para la asimilación y **maduración de la PMO en el MEF**.

Todo lo anterior implica tener el conocimiento de cómo funciona la gestión del gasto público y la inversión, a partir de ellos, mediante reuniones de validación, documentación y demás actividades vinculadas, proceder a consolidar dicha información en un documento de implementación.

Este documento de principios para la implementación de una PMO es un documento base, tiene la finalidad de proporcionar asistencia a todo aquel involucrado en la gestión de proyectos vinculados al SNIP que requiere participar en la implementación de la PMO.

- 3.1 Procesos y Estándares en Gestión de Proyectos
- 3.2 Servicios de Soporte e Integración de Recursos
- 3.3 Aseguramiento y Control de Calidad en gestión de proyectos
- 3.4 Competencias, Capacitación y entrenamiento constante de los recursos
- 3.5 Servicios de la PMO

### 3.1 PROCESOS Y ESTÁNDARES EN GESTIÓN DE PROYECTOS.

A partir de los lineamientos del PMI, corresponde aplicar los 5 procesos estandarizados en gestión de proyectos que define la Guía de Fundamentos de la Dirección de Proyectos, o PMBOK 3ra edición:

- a) Inicio
- b) Planificación
- c) Ejecución
- d) Control / Seguimiento
- e) Cierre.

Estos procesos, siendo fundamentales en el lenguaje del PMBOK se relacionan con las 9 áreas del conocimiento:

- a) Integración
- b) Alcance
- c) Tiempo
- d) Costos
- e) Calidad
- f) Recursos Humanos
- g) Comunicaciones
- h) Riesgos
- i) Adquisiciones

La 3ra. versión menciona también de manera especial un área adicional como Ética y Responsabilidad Profesional como proceso transversal que debe ser seguido e implementado. Este tema, también se recoge en el código de ética de la función pública definido como elemento estratégico del Ministerio de Economía y Finanzas.

Para lograr una mejor comprensión de la interacción de procesos y áreas, el Anexo 03 detalla la Matriz de Procesos y Áreas en Gestión de Proyectos incluyendo definiciones breves sobre cada uno de sus componentes.

Del mismo modo, el universo de plantillas válidas para la implementación de la Guía ha sido elaborada con el formato del Ministerio de Economía y Finanzas a fin de que puedan ser aplicadas en cada uno de los procesos de gestión de



proyectos, las mismas que serán cargadas y publicadas en Documentos del MSProject Server para formar la Biblioteca Estándar.

### **3.2 SERVICIOS DE SOPORTE E INTEGRACION DE RECURSOS**

La PMO del MEF debe actuar como desarrollador y repositorio de: estándares, mejores prácticas, procesos, metodologías que mejoren la “performance” de la gestión de proyectos, así como el uso adecuado en herramientas de gestión, que permitan brindar un buen servicio de soporte y experiencia a los equipos de proyecto. Sus principales funciones son:

#### **a. Ordenar la infraestructura en Gestión de Proyectos :**

Significa ayudar y/o asistir a todos los responsables de la gestión de proyectos en las entidades públicas (OPI, Planeamiento y presupuesto) respecto del la iniciación del proyecto. Por ejemplo, tener claramente definido el punto de arranque con la alta gerencia de cada entidad y con el equipo de trabajo de proyecto para:

- controlar las expectativas de los interesados y del equipo de trabajo
- establecer roles y responsabilidades, incluido para los principales interesados.
- acotar y/o aterrizar los requerimientos de los principales interesados (ciudadanos).
- asegurar la calidad profesional de los Directores de Proyecto y de del MEF respecto a los ciudadanos.
- buscar y obtener la satisfacción de los ciudadanos.

#### **b. Coaching:**

Con el fin de transferir el conocimiento al Director de Proyecto o a los equipos de proyecto y enseñarles de manera personalizada nuevas habilidades en gestión de proyectos. Esto normalmente debe ser establecido como una practica de gestión interna de cada entidad en la medida que la mejora en los procesos se facilita a través del coaching.

Si queremos entender lo que es el Coaching, tenemos que empezar por decir que no es un objetivo, ni tampoco un fin por sí mismo. Podemos decir que es un proceso, dinámico, fluido y continuo. Es una relación entre dos o más personas

en la que una de ellas (Coach) acompaña a la otra (Coachee) en un proceso de lograr metas y objetivos definidos por el Coachee. Nace entonces el acompañamiento mediante un rol de facilitador para encontrar las posibilidades, tanto reales como potenciales de que el Coachee alcance el éxito. La principal característica del proceso de Coaching es que el Coach ayuda al Coachee a que encuentre sus propias respuestas, y el Coach nunca le va a decir lo que debe hacer.

Es responsabilidad del Coachee encontrar las respuestas que busca, o que no le permiten avanzar en el camino que ha elegido seguir y por eso el Coachee es responsable de encontrar esas respuestas. En el Coaching la herramienta principal es la realización de preguntas abiertas. Son estas preguntas las que provocan estímulos en el Coachee para que reflexione, en el tema que se está a tratar en el proceso de Coaching y pueda ver desde otras perspectivas el objetivo que quiere alcanzar o el problema que quiere solucionar.

Dentro de las diferentes modalidades de Coaching se encuentra el Coaching Político, que no es un tipo diferente de Coaching, pero sí que hay que destacar que las personas a que se dirigen son personas que desenvuelven su profesión en entornos políticos como el Ministerio de Economía y Finanzas (no solamente las actividades políticas, sino que aquí podemos incluir también a todos aquellos entornos políticos de Juntas de Colegios Profesionales, Universidades, etc). En este caso el Coach Político no es en ningún momento un asesor político ni un consultor que va a sugerirle al Coachee o político como plantear una determinada estrategia política, o como mejorar el marketing político o incluso incidir en cómo debe trasladar los mensajes a los medios de comunicación. El Coach político resulta ser una combinación de Coaches (personal, o de vida, ejecutivo, de desempeño) que va implementando durante el acompañamiento del político según vayan cambiando sus funciones en cada momento.

El Coach debe ser una persona experimentada en Project Management, capaz de transmitir su experiencia sin vicios de oficio a otros.

### **c. Soporte al Control del Proyecto**

Significa que la PMO deberá actuar como un puente y/o proveedor de recursos, herramientas, documentos, plantillas. Ayudar a la gestión del costo y tiempo de los proyectos, realizando fast tracking o trasladando recursos cuando así lo requiera la necesidad del proyecto para lograr su éxito. La PMO elabora reportes de gestión de proyectos, alerta sobre los riesgos de los proyectos, contribuye al

control de la calidad de los mismos, asesora a los directores de proyectos e interesados y puede brindar asesoría o consultoría en Gestión de Proyectos inclusive a ciudadanos. Asimismo, se encarga de publicar en el portal de transparencia del MEF aquellos documentos de gestión que son útiles para el control ciudadano.

**d. Soporte para el Cierre de Actividades :**

Corresponde a la PMO verificar, comprobar, controlar y diferenciar el cierre técnico de un cierre contable:

- Cierre Técnico: viene dado por e Acta de Aceptación final firmada por el cliente
- Cierre Contable: es responsabilidad del PM cerrar las cuentas contables / financieras de cara al MEF y coordinar con el gestor público su pase ordenado de cuentas.

**e. Planificar Reuniones: para compartir las Lecciones Aprendidas y las Mejores Prácticas.**

**f. Proveer Facilidades y coordinar para evitar riesgo**

**g. Colectar y comunicar información en la empresa**

### **3.3 ASEGURAMIENTO Y CONTROL DE LA CALIDAD**

Las siguientes actividades se desarrollaran en la segunda etapa de la PMO:

- a. Aseguramiento de la Calidad en Gestión de Proyectos
- b. Control de la Calidad en Gestión de Proyectos
- c. Medida de la Performance en Gestión de Proyectos

### **3.4 COMPETENCIAS, CAPACITACION Y ENTRENAMIENTO**

- a. Competencias
- b. Entrenamiento

Es necesario establecer un Plan y un Programa de entrenamiento con la finalidad de mantener al personal de Telefónica Empresas actualizado con los estándares de esta disciplina en gestión de proyectos.

b.1) Plan de Entrenamiento: sea para certificar y/o para mantener o incrementar la cultura de proyectos de toda la organización, un ejemplo de ello es la capacitación en Fundamentals para Directores de Proyectos y principales interesados en gestión de proyectos, lo cual debe ser realizado una vez al año.

b.2) Programa de Entrenamiento: Comprende varios Planes de entrenamiento, los cuales deben ser iterativos y de actualización constante, dado que se trata de mantener la vigencia en dichos conceptos, este Programa incluye lo siguiente:

b.2.1) Seminarios de actualización en gestión de proyectos dictados por el PMI o proveedor del PMI

b.2.2) Talleres en gestión de proyectos, dictados internamente por los PMP's del Ministerio de Economía y Finanzas

b.2.3) Talleres para el uso y actualización en herramientas de gestión de proyectos como MSProject y WBS

b.2.4) Rotaciones laborales internas directores de proyectos y principales interesados para unificar conceptos y aplicaciones estandarizadas.

b.2.5) Eventos del PMI como Seminarios Internacionales, Congress Global Awards, etc.

a. **Set de Herramientas** : Para el caso del MEF; se propone implantar las siguientes herramientas:

- BizaGi: Como herramienta de procesos, permitirá obtener estadísticas, controlar tiempos de proceso en proceso, de fase en fase, permitiendo escalar la atención del flujo para no desatender la secuencia en su cumplimiento.

- MSProject Professional, instalado en el desktop de cada PM, SM y equipos de trabajo en gestión de proyectos.
  - MSProject Server / Web Access, permitirá tener en red publicados todos los proyectos de la organización, e informar sobre sus avances con semáforos de alertas en costos y tiempos, teniendo registrado el universo de disponibilidad de sus recursos, costos y tiempos logrados, los que se podrán comparar contra lo planificado, esto permitirá obtener la verdadera performance en la ejecución del proyecto.
  - WBS (Work Breakdown Structure) es un estándar del PMI que se incorpora haciendo matching con el MSProject, a efectos de poder tener una visión ejecutiva de todos los entregables comprometidos con el cliente, es una herramienta útil de proyectos que servirá a la PMO y al cliente para el debido control de sus entregables.
- c. Base del conocimiento: Ser un repositorio por excelencia de las Mejores Prácticas en gestión de proyectos ejemplares.
- d. Cultura en gestión de proyectos: Construir y mantener la cultura de proyectos en la organización, mediante comunicaciones en línea.

### **3.5 SERVICIOS DE LA PMO**

Los servicios que prestará la PMO-DGIP-MEF a todos sus integrantes e involucrados en los proyectos deberán ser los siguientes:

- Capacitación, Entrenamiento, Coaching en la gestión de proyectos bajo estándares del PMI.
- Documentación de proyectos (planes de gestión y de requisitos de los entregables)
- Coordinación de los proyectos
- Manejo de los recursos
- Control y monitoreo sobre indicadores de costo, tiempo y calidad en el proyecto
- Programación de proyectos
- Visibilidad de proyectos y reportes de alto nivel.
- Ayuda a la coordinación de los recursos para múltiples proyectos
- Ayuda con un listado para la adquisición de recursos conforme a la normativa de contrataciones y adquisiciones.

- Inspección del progreso del proyecto y su metodología
- Soporte administrativo

Los servicios de la PMO se pueden distribuir y definir para cada proceso de dirección de proyectos, según las áreas de conocimiento, como sigue:

### Matriz de Procesos y Áreas en Gestión de Proyectos

Áreas de Conocimiento	Grupos de Procesos de la Dirección de Proyectos				
	Grupo de Procesos de Inicio	Grupo de Procesos de Planificación	Grupo de Procesos de Ejecución	Grupo de Procesos de Monitoreo y Control	Grupo de Procesos de Cierre
4. Gestión de la Integración del Proyecto	4.1 Desarrollar el Acta de Constitución del Proyecto	4.2 Desarrollar el Plan para la Dirección del Proyecto	4.3 Dirigir y Gestionar el Trabajo del Proyecto 4.4 Gestionar el Conocimiento del Proyecto	4.5 Monitorear y Controlar el Trabajo del Proyecto 4.6 Realizar el Control Integrado de Cambios	4.7 Cerrar el Proyecto o Fase
5. Gestión del Alcance del Proyecto		5.1 Planificar la Gestión del Alcance 5.2 Recopilar Requisitos 5.3 Definir el Alcance 5.4 Crear la EDT/WBS		5.5 Validar el Alcance 5.6 Controlar el Alcance	
6. Gestión del Cronograma del Proyecto		6.1 Planificar la Gestión del Cronograma 6.2 Definir las Actividades 6.3 Secuenciar las Actividades 6.4 Estimar la Duración de las Actividades 6.5 Desarrollar el Cronograma		6.6 Controlar el Cronograma	
7. Gestión de los Costos del Proyecto		7.1 Planificar la Gestión de los Costos 7.2 Estimar los Costos 7.3 Determinar el Presupuesto		7.4 Controlar los Costos	
8. Gestión de la Calidad del Proyecto		8.1 Planificar la Gestión de la Calidad	8.2 Gestionar la Calidad	8.3 Controlar la Calidad	
9. Gestión de los Recursos del Proyecto		9.1 Planificar la Gestión de Recursos 9.2 Estimar los Recursos de las Actividades	9.3 Adquirir Recursos 9.4 Desarrollar el Equipo 9.5 Dirigir al Equipo	9.6 Controlar los Recursos	
10. Gestión de las Comunicaciones del Proyecto		10.1 Planificar la Gestión de las Comunicaciones	10.2 Gestionar las Comunicaciones	10.3 Monitorear las Comunicaciones	
11. Gestión de los Riesgos del Proyecto		11.1 Planificar la Gestión de los Riesgos 11.2 Identificar los Riesgos 11.3 Realizar el Análisis Cualitativo de Riesgos 11.4 Realizar el Análisis Cuantitativo de Riesgos 11.5 Planificar la Respuesta a los Riesgos	11.6 Implementar la Respuesta a los Riesgos	11.7 Monitorear los Riesgos	
12. Gestión de las Adquisiciones del Proyecto		12.1 Planificar la Gestión de las Adquisiciones	12.2 Efectuar las Adquisiciones	12.3 Controlar las Adquisiciones	
13. Gestión de los Interesados del Proyecto	13.1 Identificar a los Interesados	13.2 Planificar el Involucramiento de los Interesados	13.3 Gestionar la Participación de los Interesados	13.4 Monitorear el Involucramiento de los Interesados	

Fuente: Guía de los FUNDAMENTOS PARA LA DIRECCIÓN DE PROYECTOS – Sexta Edición 2017

## 4. ORGANIZACIÓN DE LA PMO

### 4.1 MODELOS DE PMO

Hay una diversidad de modelos de PMO, dependiendo de la etapa de evolución de la disciplina en la empresa y del tipo de estructura organizacional (funcional; matricial: débil, balanceada, fuerte), entre otros factores. Hay PMO que tienen la función única de informar el desempeño de los proyectos hasta aquellas que participan de la definición de las estrategias empresariales y son responsables por el cuerpo de profesionales del área.

La PMO puede poner foco desde los procesos internos (planeamiento, gerencia de personas, ejecución, control de cambios, etc.), hasta responsabilizarse por interfaces externas (satisfacción del cliente, comunicación con los stakeholders, etc.). En la Tabla 2, se pueden apreciar tipos de PMO, y los problemas que cada una de ellas puede solucionar.

Tipo PMO	Problema de la Organización	Foco para la PMO
<b>Estación Meteorológica</b>	Confusión causada por diferentes tipos de informes elaborados por diferentes gerentes de proyectos, con jergas variadas.	Este tipo de PMO: <ul style="list-style-type: none"> <li>- solo informa la evolución de los proyectos, no intenta influenciarlos.</li> <li>- no se dice a los gerentes de proyectos y a sus clientes cómo y qué hacer.</li> <li>- puede ser responsable por mantener una base de datos con documentos históricos de proyectos y lecciones aprendidas.</li> </ul>
<b>Torre de Control</b>	Metodologías caras y poco utilizadas; altos ejecutivos con poca comprensión o visión equivocada sobre gerencia de proyectos; lecciones aprendidas no utilizadas en nuevos proyectos; uso y cambio constantes de cualquier método y herramientas.	Este tipo de PMO: <ul style="list-style-type: none"> <li>- se da la dirección a los gerentes de proyectos.</li> <li>- cada gerente tiene responsabilidad por el vuelo (sigue las instrucciones de la torre de control, particularmente durante el despegue y el aterrizaje).</li> <li>- establece la metodología de gerencia de proyectos, (gerencia de riesgo, definición de roles y responsabilidades, comunicación, lecciones aprendidas y herramientas).</li> <li>- es responsable por la consultoría interna, en el sentido de garantizar que la metodología será seguida, y por la constante mejora en los procesos.</li> </ul>
<b>Pool de Recursos</b>	Organizaciones cuyo negocio es hacer proyectos necesitan estar permanentemente atentas a la capacitación de su personal en gerencia de proyectos. En general, la persona que contrata y trata con los gerentes de proyectos sabe muy poco sobre la función. Por otro lado, es	Este tipo de PMO: el gerente de una PMO indica a los gerentes de proyectos cuándo entrar en el cockpit y cuándo despegar. el gerente de la PMO es evaluado por el desempeño del pool de recursos. Un Pool de Recursos puede ofrecer un conjunto de gerentes de proyectos con habilidades necesarias para administrar los diferentes tipos de proyectos para los cuales fueron designados, así como una supervisión para garantizar que estas habilidades serán efectivamente aplicadas.

	fundamental para la empresa que ellos sean bien seleccionados, bien entrenados y que permanezcan en la empresa.	el gerente del pool debe ser el responsable por designar los gerentes a los respectivos proyectos y el pool es la única fuente disponible en la empresa. no se pueden contratar gerentes de proyectos que no sean del pool o, por lo menos, sin consultar al gerente. El gerente del pool es la autoridad máxima en lo que respecta a sus funcionarios.
--	---	---

Tabla 2 – Modelos de PMO (Fuente. Adaptado de Casey & Peck, 2001)

## 4.2 FUNCIONES DE LA PMO

De acuerdo con Rad & Raghavan (2000), cuanto más complejo es el modelo adoptado, obviamente mayor será la lista de atribuciones de la PMO.

Una PMO puede aportar muchas ventajas a toda la organización, entre las que se destacan:

- Presta servicios internos en gerencia de proyectos (entrenamiento, coaching, guía y desarrollo de profesionales, acompañamiento de proyectos críticos, etc.).
- Favorece el uso racional y efectivo de los valiosos recursos, que posibilita utilizarlos en mayor cantidad de proyectos.
- Administra el conocimiento en gestión de proyectos, por medio apropiada recolección y procesamiento de "lecciones aprendidas".
- Garantiza del intercambio de experiencias / conocimientos entre los proyectos.
- Análisis de mejores prácticas (documentación de los éxitos y fracasos, investigación externa sobre las mejores prácticas). Uso de las mismas metodologías, procesos y herramientas, disminuyendo el tiempo de aprendizaje.
- Reduce costos en la estructura de proyectos, incrementando por tanto los beneficios de la organización.
- Permite establecer un sistema centralizado de seguimiento y control de proyectos, capaz de producir reportes para todos los niveles de la organización que ayudan a tomar decisiones de manera más rápida y efectiva.
- Posibilita establecer una gestión de comunicaciones más dinámica y efectiva.
- Facilita una gestión eficaz del portafolio de proyectos y ayuda a la consolidación de resultados de múltiples proyectos.
- Guarda de la metodología de gerencia de proyecto y principal vehículo de divulgación de la disciplina.



- Establece un puente entre la alta administración y los gerentes de proyectos, de tal forma de alinearlos con las estrategias de negocios.

### 4.3 FACTORES RESTRICTIVOS Y FACILITADORES

Los factores que facilitan o restringen la implementación de una PMO son básicamente los mismos que están presentes en cualquier proceso de cambio organizacional. Estos factores, envuelven esencialmente a la dimensión de personas en las entidades. La implementación de una PMO es un proyecto esencialmente organizacional, independiente del espacio físico necesario o de las herramientas tecnológicas que puedan ser adoptadas.

Entre los factores restrictivos a la implementación de la PMO, están aquellos que surgen debido a la sensación de pérdida de poder por parte de las áreas funcionales y por la actuación del elemento organizacional normalizador de los procesos gerenciales. Destacan:

- La falta de apoyo o patrocinio del titular de la entidad o sponsor, puede afectar el ritmo de la implementación de la PMO en el MEF.
- Gerentes o coordinadores de proyecto, que están en su áreas funcionales o direcciones generales, resisten también a la implementación, por percibir a la PMO como un cambio que introduce procesos burocráticos y que promueve una intervención en sus proyectos. Llevar a que todos los encargados de proyectos hablen un mismo lenguaje dentro de la entidad puede ser difícil al inicio.
- Los beneficios de corto plazo son difíciles de ser demostrados, el valor del esfuerzo de implementación de la PMO podría no ser percibido por el Ministerio en su conjunto y en particular por la alta dirección. Los resultados se ven al mediano y largo plazo.
- La baja importancia que se le da a la comunicación a lo largo del proceso, genera desinformación y, consecuentemente, expectativas infundadas y conceptos equivocados referentes a las atribuciones, responsabilidades y posibilidades de éxito de la PMO.

- Factores facilitadores estarán directamente ligados al grado en que se encuentra la organización en términos de la utilización de los procesos de gerencia de proyectos, unidos al grado de madurez en estos procesos. Cuanto más desarrollados los conceptos de gerencia de proyectos, más profesionales directamente impactados por su implementación percibirán los beneficios de una PMO para la organización.
- Están también relacionados a la forma de administrar las expectativas en relación a la PMO y a la forma de comunicar los éxitos y la evolución de implementación. Cuando los ingresos de la empresa están directamente ligados a proyectos, acciones como la implementación de una PMO, que mejora la eficiencia de los proyectos y, por tanto, los resultados del negocio, son más aceptadas en la organización, o gozan de mayor prestigio y visibilidad.

El enfoque en una implementación que considere la satisfacción de las necesidades inmediatas de los gerentes de proyectos facilita la implementación de PMO, pues puede volver visibles los primeros resultados. El papel de la educación y capacitación de los equipos de proyecto es muy importante en el inicio del proceso. La PMO debe actuar como socio de los equipos antes de exigir resultados o aplicaciones de metodologías de gestión de proyectos.

#### 4.4 IMPLEMENTACIÓN DE LA PMO

En lo que respecta a la implementación de la PMO, en general la metodología del modelo de madurez (OPM3<sup>2</sup>), expresa que debe ser progresiva, debe comenzar a operar de forma más sencilla y focalizada, principalmente para mostrar resultados rápidamente, debe evolucionar en sus atribuciones y complejidad, iniciando con un modelo de informe de resultados, consolidación de información, recopilación de experiencias y diseminación de la cultura. La cuestión del patrocinio de la alta administración también tiene papel fundamental en la implementación de la PMO. Para el caso del MEF, conviene incorporar algunos proyectos que tienen la prioridad del Ministro, cuya ejecución es prioritaria y cuyos equipos de proyecto conozcan los estándares y la

---

<sup>2</sup> Organizational Project Management Maturity Model (OPM3 - <http://opm3online.pmi.org>), es la gerencia sistemática de Portafolios, Programas y Proyectos alineados con el Plan Estratégico de la Empresa. Suministra a las empresas un set de pasos, estándares y mejores prácticas, que le permita medir su madurez organizacional en Gerencia de Proyectos.

terminología del PMI. Este grupo de proyectos serán el piloto de implementación de la PMO en la entidad. Posteriormente, podrían ir agregándose proyectos mas complejos de mayor duración.

Dos dimensiones de esta evolución deben ser consideradas:

**a) discusión de las directrices básicas de la PMO:**

Deben ser considerados factores como misión, objetivos, relaciones con los objetivos estratégicos del Ministerio, objetivos de la Alta Dirección, organización inicial, forma de comunicación y participación de personas clave, equipo inicial e interfases. Este equipo inicial tendrá como atribución conducir el proyecto de implementación de la PMO.

**b) implementación de la PMO como un proyecto institucional:**

Se debe tomar en consideración la definición de enfoque, plazo y presupuesto. El planeamiento podrá contemplar: **capacitación** del equipo de la PMO; **participación** de los gerentes de proyecto en el esfuerzo de implementación; **diagnóstico del grado de madurez** del Ministerio en gestión de proyectos; indicadores que permitan monitorear la evolución de la PMO en su implementación; definición de prioridades y definición de **proyecto piloto para testar conceptos y obtención de resultados de corto plazo**; etc. Después del término del proyecto piloto, la PMO debe estar operacional para todos los proyectos y las atribuciones de los miembros de su equipo deben estar dirigidas al soporte de los proyectos en funcionamiento.

Las PMO, son entidades organizacionales definidas, con equipo y procesos propios, así como con **autonomía** en la organización de proyectos. Evidencias de casos y de la literatura indican que es importante para el éxito de la implementación de una PMO que se estructure en una entidad autónoma, permanente o transitoria, con un nivel alto en la jerarquía para poder asumir un papel más estratégico y con sus objetivos alineados a las estrategias de la entidad. Además, otro factor de éxito es el tener un patrocinio de un nivel elevado dentro de la organización, el Ministro y la Alta Dirección.

La estructura interna de la PMO depende de las atribuciones de la misma. El equipo debe tener fuerte foco en gerencia de proyecto y estar formado por especialistas en las diversas áreas de conocimiento (ver anexo 03), además de

especialistas funcionales (o ambos conocimientos). Además, es importante un **liderazgo único** para la PMO.

Las decisiones sobre modelo, porte y atribuciones de la PMO deben llevar en consideración los factores críticos de éxito y fracaso. Una PMO, para obtener éxito, debe funcionar como un catalizador, estableciendo lazos internos y transformando las informaciones dispersas de los diferentes stakeholder, en conocimiento organizacional. La oficina debe venir para facilitar y no para complicar las acciones de los gerentes o coordinadores de proyectos. En este sentido, debe ser la guardiana de la metodología, pero no esclava de ella, evitando el papel de simple auditora.

## 4.5 ALGUNOS ELEMENTOS DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

### 4.5.1 Concepto

Ángel Ginestar (1.998, p 71) contesta a la pregunta ¿qué es la Administración Pública?, de la siguiente manera:

"...la Administración Pública, como realidad, se refiere a la racionalidad y a la intencionalidad del accionar en el sector público. Lo racional atiende al desarrollo de conocimientos e información para organizarse y ejecutar las acciones que se consideran propias del sector público. La intencionalidad muestra la forma de decidir para realizar tales acciones y la forma consecuente de verificar lo que se hace para introducir las correcciones necesarias".

La Administración Pública es un instrumento a través del cual se debería lograr la satisfacción de derechos, necesidades y la promoción del crecimiento del ser humano; y en consecuencia, debe estar orientada hacia el ciudadano. Desde una concepción funcional, el objetivo primario de la Administración Pública con relación a sus acciones, no es la realización de actividades, sino más bien la satisfacción de las necesidades. De acuerdo con esta perspectiva, el curso de la acción tomada reviste relevancia; es decir, las interrelaciones que se establecen entre los ciudadanos, la Administración Pública y el aparato burocrático.

### 4.5.2 Funciones públicas

Las funciones de la Administración Pública (Rota, 1.996) se pueden resumir en:

**Brindar servicios:** la Administración Pública debe brindar distintos tipos de servicios a sus ciudadanos, desde servicios de agua potable y recolección de residuos, hasta servicios administrativos como entregar partidas de nacimiento, un trámite de jubilación o realizar el documento único de identidad. Aun cuando algunos de estos servicios puedan ser privatizados, el gobierno conserva la facultad de legislar, regular y controlar. En cualquier caso, la optimización de la prestación de estos servicios requiere determinar qué servicios se necesitan, cuándo y en dónde; evaluar la forma como se prestan dichos servicios y obtener de la ciudadanía información sobre los mismos.

**Resolver problemas:** la Administración Pública debe resolver un conjunto de problemas, tales como: la falta de recursos, la corrupción, la inobservancia de seguridad, la contaminación, el deterioro de los servicios de educación y salud, las desigualdades sociales, etc. La resolución de estos problemas a corto plazo es una utopía; consecuentemente, es necesario establecer prioridades. Esto supone, establecer la importancia de los diversos problemas en función de su impacto en la ciudadanía; y, en la medida de lo posible, se debe involucrar a la misma en la solución de dichos problemas.

**Satisfacer necesidades:** para satisfacer mejor las necesidades de los ciudadanos, el gobierno necesita determinar cuáles son, como se sienten y se expresan y como se pueden satisfacer mejor. Tal determinación supone la obtención de información adicional por otras vías (tales como asambleas, foros, buzones de sugerencias, etc.) y el mantenimiento de enlaces de comunicación entre la Administración Pública y la ciudadanía.

**Favorecer el progreso y el desarrollo:** El Perú al igual que el resto de los países de América Latina está clasificada como “en vías de desarrollo”. Es posible argumentar que ninguna función del gobierno es más importante que la de propiciar el progreso y el desarrollo en su esfera de acción, ya sea nacional, regional, provincial o comunitaria (urbana o rural), y que todos ellos, en mayor o menor medida, exhiben grandes carencias y desigualdades.

#### **4.5.3 Funciones de la Dirección de Inversión Pública**

La Dirección General de Inversión Pública tiene las siguientes funciones:

- a) Formular, proponer y evaluar la política nacional para la promoción y tratamiento de la inversión pública, en concordancia con la política económica del país;
- b) Elaborar las herramientas e instrumentos metodológicos para la formulación de la política y de los planes de inversión pública o programación multianual de la inversión pública, entendida como la priorización estratégica de la inversión pública;
- c) Establecer metodologías generales y específicas para la formulación y evaluación de proyectos, normas técnicas y parámetros de evaluación, así como la metodología para la evaluación ex post de proyectos de inversión pública en el marco del Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP);
- d) Determinar, a solicitud de la Oficina de Programación e Inversiones (OPI), los aspectos técnicos y metodológicos en la formulación y evaluación de proyectos de inversión pública en el marco del Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP);
- e) Proponer, monitorear y evaluar los criterios de priorización de los proyectos de inversión pública en el marco del Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP), con un enfoque funcional y territorial;
- f) Regular procesos y procedimientos, las fases y etapas del ciclo del proyecto, así como emitir opinión técnica vinculante, a solicitud o de oficio, sobre los proyectos de inversión pública en el marco del Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP), en cualquier fase del ciclo del proyecto;
- g) Dictar las normas técnicas, métodos y procedimientos que rigen los proyectos de inversión pública, en el marco del Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP), inclusive para aquellos que consideren concesiones cofinanciadas por el Estado o requieran el aval o garantía del Estado, conforme a la normatividad del endeudamiento público;
- h) Aprobar, a través de resoluciones, las directivas necesarias para el funcionamiento del Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP), así como emitir las directivas que regulan el funcionamiento del Banco de Proyectos y los demás aplicativos informáticos del Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP);
- i) Coordinar la formulación de directivas y los demás instrumentos que resulten necesarios con los órganos de los sistemas de administración financiera y otros sistemas administrativos del Estado, a fin de asegurar una adecuada implementación de los proyectos de inversión pública en el marco del Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP);

- j) Regular las funciones y atribuciones de los órganos del Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP), así como emitir opinión legal vinculante respecto del cumplimiento de las mismas;
- k) Emitir opinión técnica y legal especializada, autorizada y vinculante en materia del Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP), de manera exclusiva y excluyente, a solicitud o de oficio;
- l) Aprobar el perfil profesional que deberán reunir los Responsables de las Oficinas de Programación e Inversiones (OPI), así como establecer los lineamientos y disposiciones a que deben sujetarse;
- m) Aprobar para los proyectos o programas de inversión financiados mediante operaciones de endeudamiento los términos de referencia para la elaboración de un estudio a nivel de perfil o prefactibilidad, cuando el precio referencial supere las sesenta (60) Unidades Impositivas Tributarias (UIT) o de un estudio de factibilidad, cuando el precio referencial supere las doscientas (200) UIT. Dicha aprobación es requisito previo a la elaboración o contratación del estudio respectivo;
- n) Establecer los niveles mínimos de estudios de preinversión que requieren los proyectos de inversión pública para poder declarar su viabilidad;
- o) Declarar la viabilidad de los proyectos de inversión pública que sean financiados total o parcialmente con operaciones de endeudamiento u otras que conlleve el aval o garantía del Estado, conforme a la normatividad vigente;
- p) Solicitar a las Unidades Formuladoras y a las Oficinas de Programación e Inversiones (OPI) la información que considere pertinente sobre los proyectos de inversión pública, en el marco del Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP);
- q) Realizar el seguimiento de los proyectos de inversión pública, velando porque las declaraciones de viabilidad que se otorguen reúnan los requisitos de validez técnica y legal;
- r) Efectuar evaluaciones muestrales, con periodicidad anual, sobre las declaraciones de viabilidad que otorguen los órganos competentes del Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP)
- s) Participar, conjuntamente con la Oficina de Programación e Inversiones (OPI) del sector correspondiente y con las misiones de las fuentes financieras, de los aspectos técnicos de los proyectos y su viabilidad, y culminado el proceso de evaluación del proyecto, comunicar a la Dirección General de Endeudamiento y Tesoro Público del informe técnico de viabilidad;
- t) Realizar y fomentar la generación de capacidades en las Oficinas de Programación e Inversiones (OPI) y Unidades Formuladoras en las fases del ciclo del proyecto y en la Programación Multianual de la Inversión Pública (PMIP);

- u) Coordinar con la Contraloría General de la República los lineamientos a incluirse en las acciones de control, a fin de velar por el cumplimiento de las disposiciones del Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP), incluyendo que la elaboración de estudios definitivos, la ejecución y la evaluación ex post, además de la operación y mantenimiento, correspondan al resultado de los estudios de preinversión. Asimismo, le comunica los posibles incumplimientos a las normas y procedimientos técnicos del Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP);
- w) Determinar, de acuerdo al procedimiento simplificado que apruebe, la elegibilidad de los proyectos de inversión pública que se enmarquen en programas de emergencia de prevención y atención de desastres;
- x) Proponer los lineamientos de prevención y gestión de riesgos, incluyendo el cambio climático, en materia de proyectos de inversión pública, en el marco del Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP);
- y) Ejercer la Secretaría Técnica del Fondo de Promoción a la Inversión Pública Regional y Local (FONIPREL), y de otros Fondos cuya normatividad así lo determinen;
- z) Coordinar las actividades de los CONECTAMEF relacionadas con las funciones de la Dirección General; y,
- aa) Las demás funciones que le asigne el Viceministro de Economía o que le corresponde por norma legal expresa.

## **ESTRUCTURA DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE INVERSIÓN PÚBLICA**

La Dirección General de Inversión Pública, para el cumplimiento de sus funciones, cuenta con las siguientes unidades orgánicas:

1. Dirección de Normatividad
2. Dirección de Política y Estrategias de la Inversión Pública
3. Dirección de Proyectos de Inversión Pública
4. Dirección de Seguimiento y Evaluación de la Inversión Pública

### **4.6 LA PMO RECTORA DE LA ENTIDADES PÚBLICAS: DGIP**

Por las responsabilidades (se enumeran a continuación) que le competen a la Dirección de Inversión Pública del MEF, puede recomendarse que la Dirección General de Inversión Pública pueda constituirse en la PMO General de las Entidades Públicas (una especie de PMO rectora de las demás PMO de las entidades públicas). Para ello tendría las siguientes funciones:



- Sistematiza y gestiona el conocimiento y las metodologías utilizadas para la gestión de proyectos, contribuyendo al perfeccionamiento de los profesionales del área.
- Gerencia el diseño y ejecución de los proyectos y programa en el ámbito de las Entidades Públicas.
- Analiza y evalúa los proyectos propuestos en todo el ámbito de las Entidades Públicas, proponiendo las prioridades para su ejecución y actuando como representante frente a los interesados, a los fines de definir el alcance de cada proyecto o programa.
- Entiende en lo relativo a la tramitación del financiamiento, preparación de los términos de referencia para las contrataciones, registro y gestión de gastos, rendimientos y costos de los programas y proyectos.

**Define las dimensiones básicas:**

- Se han considerado factores como misión, objetivos, relaciones con los objetivos estratégicos de la organización.
- La participación de personas clave y un equipo inicial que está conduciendo el proyecto de implementación de la Oficina.
- Definición de un proyecto para el desarrollo e implantación de la Dirección de Gestión de Proyectos.
- Definición y adaptación del estándar (PMBOK) (®) del PMI. Además, de una variedad de plantillas para la gestión de proyectos, necesarias para cada fase del ciclo de vida del proyecto.
- Investigación y estudio de la herramienta de gestión de proyectos, adecuada para la Administración Pública, a los estándares definidos por la Secretaría de Tecnologías para la Gestión y que siga el estándar de gestión de proyecto definido.
- Definición de los perfiles profesionales adecuados para el funcionamiento de la Dirección de Gestión de Proyectos. Además, de las capacitaciones propias para fortalecer dicho recurso humano.
- Definición de prioridades y definición de proyecto piloto para testar conceptos y obtención de resultados de corto plazo.

Los puntos enumerados anteriormente, son parte de las actividades necesarias para la implantación de una PMO rectora en el MEF.

La PMO debe ser una herramienta de productividad y eficiencia. Sin embargo, para lograr esos beneficios, se requiere hacer grandes esfuerzos para formar un

equipo de proyecto compuesto por excelentes innovadores, especialistas experimentados; la definición de métodos, estándares, procesos, herramientas y métricas; lograr la adhesión de funcionarios y agentes públicos; y difundir y socializar la cultura de gestión de proyectos.

En particular, se considera que será necesario tomar acciones de estímulo, fomento y apoyo en los procesos de utilización, asimilación e incorporación de la gestión de proyectos, para mejorar la administración de los recursos del Estado.

### **ANEXO 01 - Sistemas Administrativos del Estado<sup>3</sup>**

Los Sistemas Administrativos tienen por finalidad regular la utilización de los recursos en las entidades de la administración pública, promoviendo la eficacia y eficiencia en su uso.

Los Sistemas Administrativos de aplicación nacional están referidos a las siguientes materias:

1. Gestión de Recursos Humanos
2. Abastecimiento
3. Presupuesto Público
4. Tesorería
5. Endeudamiento Público
6. Contabilidad
7. Inversión Pública
8. Planeamiento Estratégico
9. Defensa Judicial del Estado
10. Control
11. Modernización de la gestión pública

El Poder Ejecutivo tiene la rectoría de los Sistemas Administrativos, con excepción del Sistema Nacional de Control.

En ejercicio de la rectoría, el Poder Ejecutivo es responsable de reglamentar y operar los Sistemas Administrativos, aplicables a todas las entidades de la Administración Pública, independientemente de su nivel de gobierno y con arreglo a la Ley de Procedimiento Administrativo General. Esta disposición no afecta la autonomía de los Organismos Constitucionales, con arreglo a la Constitución Política del Perú y a sus respectivas Leyes Orgánicas.

El Poder Ejecutivo adecúa el funcionamiento de los Sistemas Administrativos al proceso de descentralización.

---

<sup>3</sup> Según el artículo 46 de la Ley Orgánica del Poder Ejecutivo LEY N° 29158

## ANEXO 02 - Funciones del Director de Proyecto

- a. Elaborar el Plan o Programa de Inversiones de la Entidad en coordinación con la Gerencia u Oficina de Planeamiento, Presupuesto e Inversiones.
- b. Formular y conciliar el Programa Multianual de Inversión Pública (PMIP) de la Entidad, en articulación con el Programa de inversiones.
- c. Canalizar las acciones para que cada Proyecto de Inversión Pública del PMIP, se encuentre enmarcado en las competencias del gobierno nacional, regional o local, según corresponda; y en los lineamientos o políticas institucionales de la Entidad.
- d. Mantener actualizada la información registrada en el Banco de Proyectos.
- e. Realizar el seguimiento de los Proyectos de Inversión Pública, durante su fase de inversión a través de un seguimiento físico y financiero - SOSEM.
- f. Supervisar la evaluación de los proyectos en su fase de inversión (Ejecución).
- g. Evaluar los perfiles de inversión pública y declarar su viabilidad, en el marco de delegación de facultades otorgada por la Dirección General de Inversión Pública (DGIP) del Ministerio de Economía y Finanzas.
- h. Informar a la Dirección General de Inversión Pública (DGIP), sobre la viabilidad de Proyectos de Inversión Pública.
- i. Coordinar con los órganos de línea correspondientes para el cumplimiento coherente de la programación, aprobación y ejecución de los proyectos de inversión.
- j. Las demás funciones de naturaleza similar que le asigne la Gerencia u Oficina de Planeamiento, Presupuesto e Inversiones.

## ANEXO 03 – Conceptos de la Matriz de Procesos y Áreas en Gestión de Proyectos<sup>4</sup>

### A3.1. GRUPOS DE PROCESOS DE LA DIRECCIÓN DE PROYECTOS

Un Grupo de Procesos de la Dirección de Proyectos es un agrupamiento lógico de procesos de la dirección de proyectos para alcanzar objetivos específicos del proyecto. Los Grupos de Procesos son independientes de las fases del proyecto. Los procesos de la dirección de proyectos se agrupan en los siguientes cinco Grupos de Procesos de la Dirección de Proyectos:

1. **Grupo de Procesos de Inicio.** Procesos realizados para definir un nuevo proyecto o nueva fase de un proyecto existente al obtener la autorización para iniciar el proyecto o fase.
2. **Grupo de Procesos de Planificación.** Procesos requeridos para establecer el alcance del proyecto, refinar los objetivos y definir el curso de acción requerido para alcanzar los objetivos propuestos del proyecto.
3. **Grupo de Procesos de Ejecución.** Procesos realizados para completar el trabajo definido en el plan para la dirección del proyecto a fin de satisfacer los requisitos del proyecto.
4. **Grupo de Procesos de Monitoreo y Control.** Procesos requeridos para hacer seguimiento, analizar y regular el progreso y el desempeño del proyecto, para identificar áreas en las que el plan requiera cambios y para iniciar los cambios correspondientes.
5. **Grupo de Procesos de Cierre.** Procesos llevados a cabo para completar o cerrar formalmente el proyecto, fase o contrato.

### ÁREAS DE CONOCIMIENTO DE LA DIRECCIÓN DE PROYECTOS

Además de los Grupos de Procesos, los procesos también se categorizan por Áreas de Conocimiento. Un Área de Conocimiento es un área identificada de la dirección de proyectos definida por sus requisitos de conocimientos y que se describe en términos de los procesos, prácticas, entradas, salidas, herramientas y técnicas que la componen.

Si bien las Áreas de Conocimiento están interrelacionadas, se definen separadamente de la perspectiva de la dirección de proyectos. Las diez Áreas de Conocimiento

---

<sup>4</sup> Tomado de: Guía de los FUNDAMENTOS PARA LA DIRECCIÓN DE PROYECTOS – Sexta Edición 2017

identificadas en este documento se utilizan en la mayoría de los proyectos, la mayoría de las veces. Las diez Áreas de Conocimiento mencionados en este documento son:

1. **Gestión de la Integración del Proyecto.** Incluye los procesos y actividades para identificar, definir, combinar, unificar y coordinar los diversos procesos y actividades de dirección del proyecto dentro de los Grupos de Procesos de la Dirección de Proyectos.
2. **Gestión del Alcance del Proyecto.** Incluye los procesos requeridos para garantizar que el proyecto incluye todo el trabajo requerido y únicamente el trabajo requerido para completarlo con éxito.
3. **Gestión del Cronograma del Proyecto.** Incluye los procesos requeridos para administrar la finalización del proyecto a tiempo.
4. **Gestión de los Costos del Proyecto.** Incluye los procesos involucrados en planificar, estimar, presupuestar, financiar, obtener financiamiento, gestionar y controlar los costos de modo que se complete el proyecto dentro del presupuesto aprobado.
5. **Gestión de la Calidad del Proyecto.** Incluye los procesos para incorporar la política de calidad de la organización en cuanto a la planificación, gestión y control de los requisitos de calidad del proyecto y el producto, a fin de satisfacer las expectativas de los interesados.
6. **Gestión de los Recursos del Proyecto.** Incluye los procesos para identificar, adquirir y gestionar los recursos necesarios para la conclusión exitosa del proyecto.
7. **Gestión de las Comunicaciones del Proyecto.** Incluye los procesos requeridos para garantizar que la planificación, recopilación, creación, distribución, almacenamiento, recuperación, gestión, control, monitoreo y disposición final de la información del proyecto sean oportunos y adecuados.
8. **Gestión de los Riesgos del Proyecto.** Incluye los procesos para llevar a cabo la planificación de la gestión, identificación, análisis, planificación de respuesta, implementación de respuesta y monitoreo de los riesgos de un proyecto.
9. **Gestión de las Adquisiciones del Proyecto.** Incluye los procesos necesarios para la compra o adquisición de los productos, servicios o resultados requeridos por fuera del equipo del proyecto.
10. **Gestión de los Interesados del Proyecto.** Incluye los procesos requeridos para identificar a las personas, grupos u organizaciones que pueden afectar o ser afectados por el proyecto, para analizar las expectativas de los interesados y su impacto en el proyecto, y para desarrollar estrategias de gestión adecuadas a fin de lograr la participación eficaz de los interesados en las decisiones y en la ejecución del proyecto.