



Universidad
Norbert Wiener

FACULTAD DE INGENIERÍA Y NEGOCIOS
PROGRAMA ACADÉMICO DE INGENIERÍA DE SISTEMAS
E INFORMÁTICA

Trabajo de Suficiencia Profesional

PMO para optimizar la gestión de servicios de tecnología de información en
una empresa tecnológica, Lima 2025

Para optar el Título Profesional de
Ingeniero de Sistemas e Informática

Presentado por:

Autora: Huaman Adanaque, Elizabeth


Código ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2795-8115>

Asesora: Dra. Díaz Reátegui, Mónica

Código ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4506-7383>

Lima – Perú

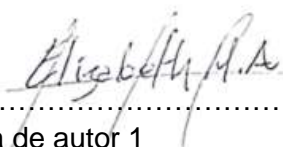
2026

	DECLARACIÓN JURADA DE AUTORIA Y DE ORIGINALIDAD DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN	
	CÓDIGO: UPNW-GRA-FOR-033	VERSIÓN: 01 <small>REVISIÓN: 01</small>

Yo, Elizabeth Huaman Adanaque egresado de la Facultad de **Ingeniería y Negocios** y Escuela Académica Profesional de **Ingenierías** de la Universidad privada Norbert Wiener declaro que el trabajo de investigación “PMO para optimizar la gestión de servicios de tecnología de información en una empresa tecnológica, Lima 2025” Asesorado por el docente: Mónica Díaz Reátegui DNI 09537647 ORCID 0000-0003-4506-7383 tiene un índice de similitud de **8 (ocho) %** con código trn:oid :14912:553161206 verificable en el reporte de originalidad del software Turnitin.

Así mismo:

1. Se han mencionado todas las fuentes utilizadas, identificando correctamente las citas textuales o paráfrasis provenientes de otras fuentes.
2. No he utilizado ninguna otra fuente distinta de aquella señalada en el trabajo.
3. Se autoriza que el trabajo pueda ser revisado en búsqueda de plagios.
4. El porcentaje señalado es el mismo que arrojó al momento de indexar, grabar o hacer el depósito en el turnitin de la universidad y,
5. Asumimos la responsabilidad que corresponda ante cualquier falsedad, ocultamiento u omisión en la información aportada, por lo cual nos sometemos a lo dispuesto en las normas del reglamento vigente de la universidad.



.....
Firma de autor 1

Elizabeth Huaman Adanaque
DNI: 43775484



.....
Firma

Mónica Díaz Reátegui
DNI: 09537647

Lima, 19 de diciembre de 2025

Dedicatoria

A Dios, por ser mi guía y darme fortaleza en cada fase de este camino académico.

A mi madre, por ser modelo de perseverancia además de esfuerzo, cuyo apoyo incondicional ha sido fundamental para alcanzar mis objetivos.

A mi familia, por su continuo apoyo, que contribuyeron a que pueda dedicar tiempo a mis estudios sintiéndome acompañada.

A mi padrino, por su confianza, consejos y respaldo, que contribuyeron de manera especial en la culminación de este logro.

A mis docentes, por su entrega y dedicación al compartir sus conocimientos, que enriquecieron mi formación profesional y personal.

Índice general

	Pág.
Dedicatoria	iii
Índice de tablas	v
Índice de figuras	vi
Resumen	vii
Abstract	viii
Introducción	ix
CAPÍTULO I: Antecedentes y descripción de la empresa	1
1.1. Reseña de la empresa	1
1.2. Ubicación y actividad empresarial	3
1.3. Misión, visión y valores de la empresa	5
1.4. Descripción del puesto desarrollado y su entorno	6
1.5. Problemática y objetivos trazados	8
CAPÍTULO II: Fundamento del tema elegido	12
2.1 Bases Teóricas	12
2.2 Marco conceptual	15
2.2.1 Oficina de Gestión de Proyectos (PMO)	15
2.2.2 Gestión de Servicios de Tecnologías de la Información	19
2.3 Antecedentes	22
2.4 Justificación de la metodología elegida	25
CAPÍTULO III: Aporte y desarrollo de la experiencia	27
3.1 Diagnóstico de la situación problemática	27
3.2 Desarrollo de la experiencia	30
3.3 Modelado de la propuesta o solución	34
3.4 Resultados	36
Conclusiones	38
Recomendaciones	39
Referencias Bibliográficas	40
Anexos	45

Índice de tablas

	Pág.
Tabla 1	3
Tabla 2	27

Índice de figuras

	Pág.
Figura 1	2
Figura 2	4
Figura 3	7
Figura 4	29
Figura 5	30
Figura 6	35
Figura 7	36

Resumen

El presente trabajo de suficiencia profesional describe la experiencia desarrollada en la empresa en estudio, donde se implementó la PMO para optimizar la gestión de servicios de tecnología de información con el objetivo de potenciar la gestión operacional, el gobierno y el control de los servicios de tecnología de la información. La iniciativa surgió a partir de diversas brechas identificadas en la gestión de proyectos de tecnología de la información, entre ellas el uso de plantillas no estandarizadas, la falta de indicadores de desempeño, el empleo de herramientas poco eficientes, la ausencia de un monitoreo centralizado y la limitada automatización en el análisis de datos.

La propuesta consistió en la elaboración de plantillas estandarizadas y de un dashboard en Power BI para el monitoreo en tiempo real, mejorando la gestión eficiente de los proyectos administrados. El uso de la metodología ITIL 4 y PMBOK 7ma edición permitió desarrollar un modelo que combina la automatización, eficiencia operativa, así como la gestión basada en datos.

Los resultados obtenidos evidenciaron un aumento en el control del portafolio de proyectos y la trazabilidad, así mismo una mejora significativa en los tiempos de registro de datos y actualización, inclusive una supervisión operativa más eficaz. También se reforzó la gobernanza y la automatización disminuyó la dependencia de procedimientos manuales en la empresa en estudio.

En conclusión, implementar una PMO es un paso estratégico en el proceso de modernización de la gestión tecnológica, pues con ello establece un sistema organizado, transparente que facilita la toma de decisiones fundamentada en datos. La presente propuesta fomenta el crecimiento de la empresa al impulsar procesos más ágiles, sostenibles y eficaces, orientados a satisfacer las necesidades de la organización y a mejorar la calidad de los servicios de TI.

Palabras clave: PMO, gestión de servicios de TI, estandarización documental, gobernanza, Itil 4, PMBOK7.

Abstract

The present professional proficiency report describes the experience carried out in the organization under study, where a Project Management Office (PMO) was implemented to optimize the management of information technology (IT) services. The purpose of this implementation was to improve operational management, strengthen governance, and reinforce control mechanisms over IT services. The initiative emerged in response to several gaps identified in the management of technology projects, including the use of non-standardized

templates, the absence of performance indicators, reliance on inefficient tools, the lack of centralized monitoring, and limited automation in data analysis.

The proposed solution consisted of developing standardized templates and implementing a real-time monitoring dashboard in Power BI, enabling more efficient project supervision. ITIL 4 and PMBOK Seventh Edition methodologies were applied, allowing the development of a model that integrates operational efficiency, automation, and data-driven management.

The results demonstrated increased traceability and control of the project portfolio, significant improvements in data update and registration times, and more effective operational oversight. Additionally, automation reduced dependence on manual procedures and strengthened governance within the organization.

In conclusion, the implementation of the PMO model represents a strategic advancement in the modernization of technological management, enabling a more organized, transparent system aligned with informed decision-making. This proposal supports organizational development by promoting agile, efficient, and sustainable processes aimed at meeting institutional needs and improving the quality of IT services.

Keywords: PMO, IT service management, document standardization, governance, ITIL 4, PMBOK 7.

Introducción

El presente trabajo de suficiencia profesional describe la experiencia adquirida en el campo de tecnología de la información de la compañía en análisis, a través del proyecto de la "PMO para optimizar la gestión de servicios de tecnología de información ". El objetivo principal fue aplicar los conocimientos adquiridos en la gestión de proyectos y servicios tecnológicos para atacar los problemas del día a día que presentaba la empresa, con esto se logró optimizar los procesos administrativos, tener un mejor control de los servicios de TI y reforzar la gobernanza.

La propuesta contribuye con la modernización de la gestión tecnológica de la empresa, reflejando un compromiso con la mejora continua, la estandarización de procesos y la puesta en marcha de buenas prácticas reconocidas a nivel global. Además, promueve el orden y la transparencia en la operación, orientada a una toma de decisiones basadas en datos.

El Capítulo I describe la situación de la organización, las actividades del área en estudio y la problemática inicial. Durante el diagnóstico se tuvo como hallazgo la falta de estandarización en la documentación, la ausencia de indicadores actualizados, herramientas poco eficientes y poca visibilidad respecto al avance de los proyectos. Todo esto afectaba la eficiencia operativa, así como el seguimiento. Por ello, se propuso la implementación de una PMO que permita optimizar la gestión operativa, el control y gobierno de los servicios de tecnología.

El Capítulo II detalla los fundamentos teóricos y metodológicos que sustentan este trabajo de suficiencia, basándose en los marcos ITIL 4 y PMBOK 7ma Edición. Adicionalmente, se presentan antecedentes de iniciativas similares en entornos corporativos y se describe por qué resulta útil integrar ambos modelos, ya que se complementan para fortalecer la estandarización, la automatización y la gestión basada en datos.

El Capítulo III describe como se puso en práctica el trabajo de experiencia profesional, en el cual se incluye el diagnóstico, el diseño de la propuesta y la implementación de los entregables principales: plantillas estandarizadas y un panel automatizado en Power BI que permite realizar el monitoreo en tiempo real del portafolio de proyectos. Además, se resaltan los logros obtenidos, como mayor trazabilidad, disminución de tareas manuales, un gobierno

de TI más sólido, así como la mejora en la eficiencia operativa, obteniendo un impacto positivo de la PMO en la organización.

CAPÍTULO I: Antecedentes y descripción de la empresa

1.1. Reseña de la empresa

La empresa en estudio inició sus actividades el 4 de noviembre de 2014 orientada a la consultoría informática, programación y provisión de soluciones tecnológicas en el mercado peruano. Está constituida como una sociedad anónima cerrada con RUC 20566119324, ubicada en San Borja, Lima – Perú (Sunat, 2025).

Es la filial local de una consultora tecnológica internacional creada en 1982 en Vic (Barcelona) por los hermanos Santiago y Andreu Benito. Su primera oficina en España se estableció en Madrid, y actualmente cuenta con presencia consolidada en 45 países de Europa, América, Asia, África y Oriente Medio (Seidor, 2024).

Desde su origen como desarrolladora de aplicaciones de gestión para pymes, Seidor ha diversificado su portafolio para atender a grandes corporaciones, administración pública y un amplio abanico de sectores como banca, salud, educación, construcción, manufactura, transporte, entre otros. Globalmente, registró una facturación de alrededor de 894 millones de euros en 2023, con más de 10 000 empleados. En 2024 obtuvo un crecimiento notable, alcanzando los 1 125 millones de euros, con una estrategia de expansión soportada por la entrada del fondo Carlyle como accionista (Seidor, 2024).

El Grupo de la empresa en estudio, ha consolidado su posición en el mercado nacional a través de la obtención de diversas certificaciones internacionales que avalan su compromiso con la calidad, la seguridad y la innovación tecnológica. En el año 2025, la empresa obtuvo seis certificaciones ISO otorgadas por OCA Global: ISO 22301 (continuidad del negocio), ISO/IEC 27001 (seguridad de la información), ISO 27017 y 27018 (buenas prácticas y privacidad en la nube), ISO 27701 (protección de datos personales) y ISO 20000-1 (gestión de servicios TI). Estas certificaciones fortalecen la estabilidad y la fiabilidad operativa de la compañía en entornos digitales que son cada vez más exigentes (Seidor, 2025).

A la par, en el año 2024 obtuvo la certificación SAP relacionada a la Solución Paquetizada Calificada para los productos Seidor Global Building Public Edition y Seidor 4/Professional Services. Ambas fueron desarrolladas sobre SAP S/4HANA Cloud Public

Edition, lo que muestra su capacidad para brindar soluciones ágiles y especializadas en los diferentes sectores en los que opera. (Seidor, 2024).

Durante ese mismo año, obtuvo la certificación de Amazon Web Services en internet de las cosas, fortaleciendo su posición como líder en soluciones conectadas e innovación. Este reconocimiento se respalda en un equipo altamente calificado, compuesto por alrededor de 40 consultores certificados, quienes han ejecutado exitosamente más de 30 proyectos para sus clientes (Seidor, 2024). Del mismo modo, la empresa ha buscado robustecer su respuesta ante amenazas digitales, para lo cual formó su propio equipo de respuesta ante incidentes de seguridad informática (CSIRT), el cual fue aceptado como miembro del FORO FIRST. Este reconocimiento garantiza una gestión eficaz y competente en circunstancias de ciberseguridad, especialmente en plataformas de empresas como Microsoft y SAP e infraestructuras críticas (Seidor, 2021). En esta dirección, este grupo de certificaciones posiciona a la compañía como un socio estratégico fiable, en sintonía con las normas internacionales y listo para enfrentar de manera sobresaliente los desafíos de la transformación digital en diferentes áreas.

Finalmente, el logo de Seidor Technologies refleja su identidad corporativa mediante el uso del color azul que simboliza la tecnología y la modernidad, mientras que el blanco representa la luz y se asocia con la capacidad de innovar y crear. En la parte final del diseño se observa un círculo azul con un efecto de degradado, el cual simboliza lo crucial que es mantener el enfoque para asegurar el progreso de cualquier proyecto o empresa. A continuación, se muestra la representación gráfica en la siguiente figura (Seidor, 2022).

Figura 1

Logo de Seidor Technologies



Nota. Logo de la empresa: <https://www.seidor.com/es-pe>

Principales clientes

Seidor Perú atiende a más de 600 clientes en el país, cubriendo una amplia variedad de sectores productivos, entre ellos:

Tabla 1

Principales clientes por rubro

Retail		
Automotriz		
Alimentos y Agro		
Salud		
Entretenimiento		
Educación		

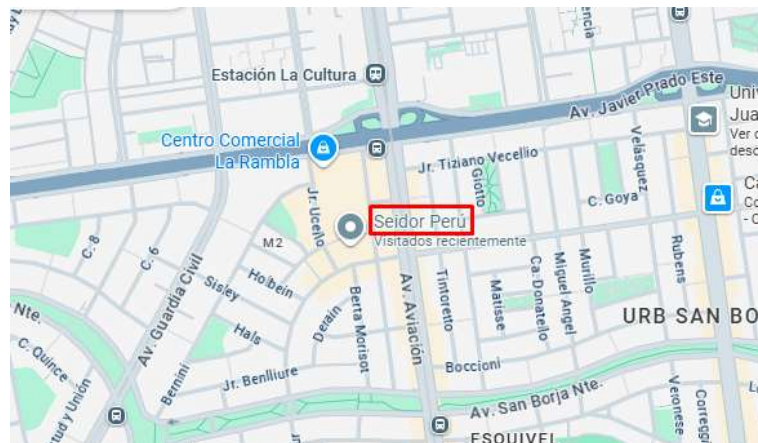
Nota. Logos obtenidos de la página web de los clientes mencionados.

1.2. Ubicación y actividad empresarial

La ubicación fiscal de la empresa Seidor Technologies Perú S.A.C donde se ubica su oficina principal, es en Jr. Vittore Scarpazza Carpaccio Nro. 250, Oficina 505, San Borja. En la siguiente figura se observa la ubicación geográfica mediante Google Maps.

Figura 2

Croquis de la ubicación de la empresa Seidor Technologies Perú



Nota. El croquis muestra la ubicación exacta de la empresa “Seidor Technologies Perú”, elaborado a partir de Google Maps, 2025 (<https://maps.app.goo.gl/VZY8yb2F417U4vpR7>).

Seidor Technologies Perú S.A.C. está especializada en la provisión de consultoría informática y gestión de infraestructura tecnológica, inscrita en el rubro de consultores de programación y suministro informático. Como filial del Grupo Seidor, ofrece un portafolio robusto que incluye soluciones ERP (SAP Business One y S/4HANA).

La operación de Seidor Technologies Perú se organiza en cinco líneas principales (Seidor, 2025):

a) Digital Workplace

Soluciones para modernizar el espacio de trabajo, promover la colaboración, la movilidad y mejorar la experiencia del empleado.

b) Servicios Gestionados

Administración integral de TI que incluye:

- Gestión SAP BASIS: instalación, monitoreo y optimización de entornos SAP.
- Seguridad SAP: control de accesos, auditorías y mitigación de vulnerabilidades.

- Soporte técnico y funcional especializado, garantizando continuidad y eficiencia.

c) **Ciberseguridad**

Servicios de protección y respuesta ante incidentes a través de su CSIRT, miembro del FORO FIRST, lo que otorga reconocimiento internacional en la gestión de amenazas.

d) **Cloud App**

Desarrollo y modernización de aplicaciones en entornos de nube (AWS, Microsoft Azure, Google Cloud), integrando analítica y plataformas de innovación.

e) **Cloud SAP**

Implementación, migración y soporte de soluciones SAP S/4HANA Cloud y SAP Business One, validadas mediante certificaciones oficiales de SAP.

1.3. **Misión, visión y valores de la empresa**

A continuación, se presentan la misión, visión y valores institucionales de la empresa, los cuales constituyen los pilares fundamentales que orientan su gestión estratégica y su cultura organizacional (Seidor, 2024).

Misión: Impulsar la competitividad y transformación de las organizaciones desde las oportunidades que presentan las tecnologías y el conocimiento de los negocios, con foco siempre en el valor de lo humano y comprometidos con el talento y el desarrollo social.

Visión: Ser la mejor consultora tecnológica con la que colaborar y donde trabajar, tanto a nivel nacional como internacional.

Valores

i. **Abiertos:** Se vive una cultura de puertas abiertas, en donde son esenciales la transparencia, la comunicación clara y la disposición a escuchar. Se promueve un ambiente dentro de la empresa como con los clientes y socios estratégicos, generando relaciones cercanas y de confianza.

ii. **Confiables:** La empresa se esfuerza por ser un aliado tecnológico confiable. Su compromiso con la integridad, la coherencia en los resultados y el cumplimiento de lo prometido son las bases que fortalecen los vínculos a largo plazo.

iii. **Valientes:** No temen a los desafíos, por lo que se promueve una actitud decidida ante los cambios y retos, apostando por la innovación, la creatividad y la resiliencia para seguir desarrollándose y superándose de manera constante en un contexto cambiante.

1.4. Descripción del puesto desarrollado y su entorno

La investigadora ocupa el puesto de Service Manager en Seidor Technologies Perú S.A.C., una empresa filial del Grupo Seidor que se enfoca en la consultoría y el suministro de servicios tecnológicos. Esta posición está bajo la dirección de operaciones, la cual es la encargada de supervisar el suministro de servicios a los clientes corporativos en múltiples sectores.

Las principales responsabilidades del puesto son:

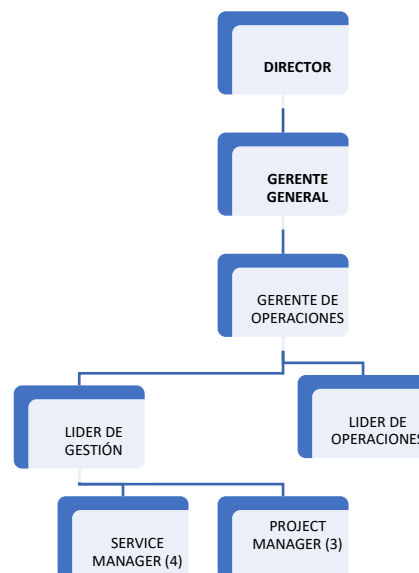
- Supervisar el correcto funcionamiento de los servicios tecnológicos contratados, asegurando que se cumplan los acuerdos de nivel de servicio (SLA) y que el cliente esté satisfecho.
- Coordinar con los equipos técnicos y funcionales especializados en campos como la seguridad SAP, SAP Basis, infraestructura de TI, nube y ciberseguridad.
- Administrar la relación con los clientes, sirviendo de puente entre las áreas técnicas y las necesidades comerciales.
- Fomentar la mejora constante de los procesos de soporte y operación, utilizando prácticas óptimas de ITIL 4 y metodologías ágiles como Kanban para asegurar la calidad del servicio y mejorar el tiempo.

En el ámbito donde se desarrolla este puesto está conformado por equipos calificados de expertos y consultores que reportan a la gerencia de operaciones, y que tienen una interacción continua con otras gerencias como comercial e incluso la gerencia general, además de las áreas de soporte e innovación. Además, una de las particularidades del puesto es que tiene interacción directa con clientes de diferentes sectores, como minería, salud, construcción, banca y retail. Esto lo hace un puesto estratégico y esencial para asegurar que los sistemas críticos permanezcan operativos y eficientes.

Considerando esto, el puesto de Service Manager representa un rol estratégico en la gerencia de operaciones, debido a la combinación entre la gestión técnica con la visión del negocio, favoreciendo a que la empresa sea más competitiva y que sus clientes logren alcanzar la transformación digital.

Figura 3

Organigrama organizacional



Nota. El organigrama representa la estructura del área donde se desempeña la investigadora.

Respecto a la descripción de puestos dentro del entorno organizacional, se especifica los más relevantes a continuación:

- **Director**

Ejerce la máxima autoridad en la organización, siendo el encargado de establecer la estrategia del negocio y velar por el cumplimiento de los objetivos corporativos.

- **Gerente General**

Lidera la gestión integral de la empresa, encabezando la implementación de políticas estratégicas y asegurando el crecimiento del negocio, así como la entrega de soluciones tecnológicas de alto valor para los clientes.

- **Gerente de Operaciones**

Se encarga de coordinar, dirigir y optimizar las operaciones, asegurando la eficiencia, continuidad en los servicios y cumplimiento de compromisos con los clientes.

- **Líder de Gestión**

Se encarga de gestionar, dirigir y coordinar con los service managers y project managers, garantizando la apropiada gestión de servicios y la ejecución de proyectos. Su función combina la supervisión operativa alineado a la estratégica, enfocada en los resultados y satisfacción al cliente.

- **Service Manager**

Es el responsable de entregar servicios tecnológicos con calidad, asegurándose de que se cumpla los acuerdos de nivel de servicio (SLA), la satisfacción del cliente y la mejora continua de los procesos y orientada al valor del negocio.

- **Project Manager**

Se encarga de liderar la ejecución del proyecto, así como la coordinación de los recursos y el control del avance, costos, cronograma, riesgos y tiempos para lograr los objetivos establecidos y aportar valor a la operación del cliente.

- **Líder de Operaciones**

Se encarga de supervisar los aspectos técnicos y operativos, garantizando que las tareas se ejecuten de acuerdo con los plazos establecidos y cumpliendo con los estándares de calidad. Así mismo, colabora con el líder de gestión, con un enfoque de coordinar la operación directa de servicios y proyectos, además de promover el cumplimiento de las metas operativas.

1.5. Problemática y objetivos trazados

Una investigación reciente resalta que tanto la gestión de servicios de tecnologías de la información (ITSM) y la oficina de gestión de proyectos (PMO) cumplen un rol estratégico a nivel mundial. En Europa, su relevancia es evidenciada en el proceso de la modernización administrativa, ya que, a través de la implementación de procedimientos más eficaces, más ágiles y transparentes mejoró la calidad de los servicios a los ciudadanos (European

Commission, 2024). Por otro lado, en Latinoamérica, el 89% de las empresas siente que la PMO contribuye a la estrategia organizacional, esto es crucial, ya que solo el 22% de las PMO impulsan una gestión de beneficios o resultados (Project Management Institute, 2022). En ese sentido, en Perú, el sector tecnológico presenta un aumento anual de aproximadamente el 5%, motivado sobre todo por la inversión en infraestructura digital y en iniciativas de transformación tecnológica, teniendo a Lima como su núcleo (BCRP, 2024). Sin embargo, Lima Metropolitana, aunque es el centro de la tecnología en el país, enfrenta desafíos importantes como la escasa especialización del talento humano y una infraestructura deficiente. Estas circunstancias limitan el crecimiento óptimo de las empresas de consultoría tecnológica (Ministerio de Transportes y Comunicaciones, 2023). Estos retos representan una restricción clara; sin embargo, a la vez, son una oportunidad estratégica: fomentar políticas de capacitación especializada y optimización de la infraestructura digital que posibiliten robustecer el ecosistema local y equilibrar la precariedad actual con un potencial de crecimiento.

En esa misma línea, la oficina de gestión de proyectos (PMO) afronta varios inconvenientes estructurales en Europa, con un 53 % de las organizaciones informando sobre carencias en la administración de recursos y un 47 % mostrando resistencia organizacional al cambio (Project Management Solutions, 2022). Asimismo, en América Latina se presentan restricciones parecidas, ya que la tasa de adopción de PMO estandarizadas es inferior, lo cual impacta la alineación estratégica de los proyectos y disminuye el uso eficaz de metodologías ágiles (6Wresearch, 2023). De manera similar, en Perú el sector tecnológico presenta un incremento económico de alrededor del 4,5% anual; no obstante, las PMO todavía lidian con la ausencia de procesos y herramientas definidas, lo que ocasiona demoras en la presentación de proyectos (BCRP, 2024). Por último, la poca capacitación especializada y la falta de profesionalización en las PMO limitan su impacto en Lima Metropolitana; al mismo tiempo, una inversión reducida y carencias tecnológicas impiden el manejo de proyectos innovadores (Ministerio de Economía y Finanzas, 2025). En resumen, estos problemas evidencian la urgencia de fortalecer capacidades técnicas y estratégicas, puesto que la situación complicada del sector tecnológico limeño exige políticas públicas y asociaciones empresariales que fomenten la competitividad y profesionalización del mercado.

De igual manera, la gestión de servicios de tecnología de la información en Europa enfrenta retos significativos en confiabilidad, infraestructura y capacidades digitales, dado que solo el 55,6% de europeos posee competencias digitales básicas en 2024 (European

Commission 2025). Además, en Latinoamérica, la ausencia de procesos estandarizados y la falta de interoperabilidad generan ineficiencias operativas que limitan la efectividad de los servicios de TI (6Wresearch, 2023). De igual modo, en el Perú, la infraestructura digital aún presenta brechas importantes, lo que impide que los servicios de TI alcancen plena cobertura, en especial en zonas rurales (World Bank Group, 2023). Por su parte, Lima Metropolitana enfrenta problemas críticos como la escasez de talento especializado y la baja capacidad de innovación en las empresas, lo que afecta la calidad y rapidez en la entrega de soluciones tecnológicas (TV Perú, 2023). En conjunto, estas problemáticas reflejan un sector tecnológico con alto potencial de crecimiento, aunque actualmente limitado por obstáculos estructurales que requieren acciones urgentes para evitar pérdidas de competitividad.

Por ende, la falta de atención a nivel mundial en la gestión de servicios de tecnología de la información (ITSM) y en la oficina de gestión de proyectos (PMO) ha tenido el siguiente impacto, en Europa, el no resolver las dificultades en la administración de los servicios de tecnología de la información ha provocado un retraso significativo en la implementación de infraestructuras fundamentales, como 5G y redes de fibra. Esto ha tenido un efecto en más del 44% de los ciudadanos europeos con habilidades digitales básicas limitadas, lo que a su vez limita la posibilidad de crecer para expandirse y competir económicamente (European Commission, 2025). En Latinoamérica, la Oficina de Gestión de Proyectos (PMO) presenta dificultades para establecer responsabilidades concretas y garantizar el patrocinio ejecutivo, lo cual reduce la eficiencia operacional y aumenta el porcentaje de fracasos de los proyectos (Rodríguez, 2023). En lo que respecta a Perú y Lima, la implementación deficiente de la PMO ha evidenciado una escasa estandarización y seguimiento de los indicadores clave, esto ha dificultado la alineación con los objetivos estratégicos nacionales poniendo en riesgo el éxito de proyectos tecnológicos que son importantes para el desarrollo regional (TYPSA Perú, 2024). Por esta razón, si se ignoran estas problemáticas provocará que la fragmentación digital, debilitamiento institucional y la pérdida de competitividad sean permanentes, siendo un obstáculo para la innovación tecnológica la cual es necesaria para el crecimiento sostenible y producirá brechas notables en el acceso y calidad de los servicios de tecnología de la información en todos estos niveles críticos.

En consecuencia, en la empresa analizada se detectaron diversos inconvenientes que afectaron en la efectividad de las operaciones, la toma de decisiones estratégicas y la competitividad organizacional. Por ello, los problemas identificados son los siguientes: (i)

duplicidad de esfuerzos y repetición de trabajo debido a la utilización de múltiples plantillas y formatos que no están estandarizados; (ii) la poca eficacia de las herramientas, que están desarticuladas entre equipos, ha provocado un limitado control efectivo sobre los proyectos; (iii) la ausencia de un cuadro de indicadores (KPI) y métricas de desempeño consolidadas ha limitado la capacidad de análisis y monitoreo; (iv) la ausencia de un sistema centralizado y automatizado para recopilar datos ha provocado que la visibilidad operativa sea limitada; (v) como resultado de no contar con un repositorio integrado que agrupe los datos y documentos de los proyectos se ha generado la dispersión de la información en varios repositorios de información. Por lo tanto, de no resolver los problemas en el corto plazo que se han identificado en este informe, la compañía enfrentaría diversos efectos que impactarán directamente en su desempeño y sostenibilidad. Inicialmente, el área afectada mostraba una reducción en su productividad, debido a la duplicidad de tareas y del retrabajo generado por la falta de estandarización y automatización de los procesos. Como consecuencia, hubo un aumento en el costo de las operaciones debido a la falta de indicadores que posibiliten un control adecuado del rendimiento y a la deficiencia en la administración de los recursos. Al no reaccionar con la rapidez que el mercado tecnológico exigía, la compañía experimentó una pérdida gradual de competitividad. Esto conlleva a un deterioro en la calidad del servicio y la satisfacción del cliente, afectando la confianza y la imagen institucional. Finalmente, la falta de mecanismos integradores como la PMO y el ITSM provocó una desalineación estratégica entre los objetivos operativos y corporativos, comprometiendo la capacidad de la organización para innovar y sostener un crecimiento equilibrado en el tiempo.

Problema general

- ¿Cómo la PMO mejora la gestión de servicios de tecnología de información en una empresa tecnológica, Lima 2025?

Problemas específicos

- ¿Cómo la PMO en la gestión operacional mejora la gestión de servicios de TI en una empresa tecnológica, Lima 2025?
- ¿Cómo la PMO en el gobierno y control mejora la gestión de servicios de TI en una empresa tecnológica, Lima 2025?

Objetivo General

- Implementar la PMO para mejorar la gestión de servicios de TI en una empresa tecnológica, Lima 2025.

Objetivos Específicos

- Implementar la PMO en la gestión operacional para mejorar la gestión de servicios de TI en una empresa tecnológica, Lima 2025.
- Implementar la PMO en el gobierno y control para mejorar la gestión de servicios de TI en una empresa tecnológica, Lima 2025.

CAPÍTULO II: Fundamento del tema elegido

2.1 Bases Teóricas

El presente informe de suficiencia profesional tiene como objetivo implementar la PMO para optimizar la gestión de servicios de tecnología de información en una empresa tecnológica en Lima. Asimismo, el estudio se fundamenta mediante el aporte de diversos mentores teóricos para dar soporte a las variables de estudio. Las teorías que forman parte del presente estudio son: (i) teoría de la gestión de proyectos; (ii) teoría de la contingencia organizacional; y (iii) teoría de la excelencia organizacional que corresponde a la variable PMO, y para la gestión de servicios de tecnología de información se cuenta con las teorías: (a) teoría clásica de la administración; (b) teoría general de sistemas; y por último la (c) teoría de la calidad total y ciclo PDCA.

Teoría de la gestión de proyectos: constituye uno de los pilares esenciales en los que se sustenta la creación y evolución de las Oficinas de Gestión de Proyectos (PMO). En 1978, el autor Harold Kerzner destacó que la estandarización de las metodologías, procesos y las herramientas son fundamentales para potenciar las probabilidades de lograr el éxito de los proyectos, en lo referente a tiempos, costos, alcance y calidad. Bajo este enfoque, la PMO en la organización es la encargada de asegurar la estandarización, brindar apoyo metodológico y garantizar las buenas prácticas en toda la empresa (Kerzner, 1979). De igual manera, Archibald, quién es considerado como uno de los pioneros de la disciplina, resaltó lo relevante que es

vincular la gestión de proyectos con la estrategia organizacional. Lo realizó al considerar la PMO como un ente clave para alinear los proyectos con los objetivos estratégicos de la empresa (Archibald, 2003). En la misma línea, el Project Management Institute (PMI), impulsó el establecimiento de la gestión de proyectos como una disciplina formal, también definió las áreas de conocimiento fundamentales, como alcance, costo, tiempo y calidad del Project Management Body of Knowledge; estas áreas componen la base sobre la que se estructura y opera la PMO a nivel mundial (Project Management Institute, 1969).

Teoría de contingencia organizacional: sostiene que no hay un único método para organizar una empresa, ya que la estructura tiene que adaptarse al entorno en el que opera. Esta postura resalta la capacidad de adaptación que las organizaciones actuales deben tener para reaccionar ante entornos cambiantes. Por su parte, Lawrence & Lorsch en el año 1967 señalan que, a causa de la ausencia de una estructura única las organizaciones deben considerar factores como el tamaño de la empresa, el sector en el que operan y la complejidad del entorno. Bajo este enfoque, en el entorno de la gestión de proyectos, algunas PMO asumen roles estratégicos en función de las circunstancias organizacionales, mientras otras se limitan a funciones operativas (Lawrence & Lorsch, 1967). Por su parte, Woodward señaló en el año 1958, que la estructura de una empresa debe ajustarse a la tecnología que emplea, concluyendo en que no todas las organizaciones alcanzan un mismo nivel de efectividad. Este hallazgo muestra que las PMO emplean estructuras que se adapten a los sectores y al tipo de proyectos que gestionan (Woodward, 1958). El autor Mintzberg en 1972 señaló que las organizaciones pueden adoptar distintas estructuras desde las simples hasta las profesionales o burocráticas, según los factores como el tamaño, la tecnología y el entorno. Por consiguiente, la PMO puede asumir un rol estratégico, táctico o de soporte según el contexto en el que se opere (Mintzberg, 1979).

Teoría de excelencia organizacional: Se orienta en la capacidad que tiene una organización para obtener resultados a largo plazo, con el propósito de conseguir un equilibrio entre la estrategia, la implementación, la cultura organizacional y la adaptabilidad al entorno. De acuerdo con este enfoque, la excelencia no depende de un solo factor sino de un sistema integral que está conformado por el liderazgo, orientación al cliente, gestión de procesos, innovación y el compromiso de las personas. Los aportes de Peters & Waterman (1982) destacaron que las organizaciones que se distinguen son capaces de conseguir un equilibrio

entre sus estructuras formales con los valores compartidos, lo cual les brinda estabilidad sin descuidar la cultura organizacional. Desde esta mirada, la PMO puede ser entendida como un sistema institucional que instaura las buenas prácticas en la gestión de proyectos, poniendo prioridad en la calidad y la eficiencia (Peters & Waterman, 1982). A su vez, la autora Rosabeth Kanter en 1984 enfatizó que la capacidad de adaptación e innovación contribuye a lograr la excelencia organizacional, además de contar con procesos formales. En base a esto, la PMO juega un papel importante como un impulsor de la innovación y como una entidad de coordinación que permite a la organización adaptarse a los cambios del entorno, garantizando que los proyectos se adapten de manera dinámica ante las nuevas necesidades (Kanter, 1984). Desde la teoría de la ventaja competitiva Michael Porter (1985), mencionó que la excelencia de las organizaciones está relacionada a la capacidad para diferenciarse y liderar en relación a los costos y valor agregado. Es por ello, que la PMO desempeña un rol relevante ya que garantiza que los proyectos estén alineados con la estrategia competitiva de la empresa, funcionando como un puente entre la ejecución operativa y el planteamiento estratégico a largo plazo (Porter, 1985).

Teoría Clásica de Administración: Define los principios universales para la gestión con el propósito de mejorar la eficacia y eficiencia de las empresas mediante el uso de la estructura jerárquica y funciones administrativas bien definidas. En ese orden el autor, Fayol planteó funciones básicas como planificar, coordinar, controlar, organizar y dirigir. Estas funciones se ven reflejadas en la gestión de servicios dentro del ITSM, lo cual permite una provisión de TI de manera ordenada y disciplinada (Fayol, 1949). En ese sentido, Frederick Taylor con el fin de mejorar la eficiencia, sugirió dividir el trabajo y estandarizar los procesos. Su aporte tuvo influencia tanto en la gestión de servicios como en la disciplina de los proyectos, esto sentó las bases para los procedimientos formales (Taylor, 1919). Asimismo, Mary Follett introdujo el término de "integración" en la administración en 1925 y destacó la importancia de la coordinación horizontal. Esta perspectiva incorporó una visión de colaboración y participación que actualmente se refleja en la gestión de servicios orientados al usuario (Follett, 1942).

Teoría General de Sistemas: Se define como una perspectiva interdisciplinaria que estudia los sistemas en su totalidad y de forma integral, considerando que cada sistema está

compuesto por elementos interrelacionados que forman un todo cuya suma es superior a la de las partes individuales. El autor de esta teoría, Ludwig von Bertalanffy, sostiene que las organizaciones son sistemas abiertos. En ITSM, los servicios de TI son subsistemas que tienen entradas (solicitudes corporativas) y producen resultados finales (valor y satisfacción) (Ludwig Von, 1986). Kenneth Boulding, en 1956 formuló una jerarquía de sistemas, que incluía desde los más básicos hasta los más complejos, resaltando niveles de análisis que van desde lo mecánico hasta lo social. Esto, aplicado a la variable revisada, posibilita el análisis de los servicios de TI o las PMO en base al grado de complejidad del sistema en el cual funcionan (Boulding, 1956). James Miller, por su parte, con su teoría de los sistemas vivos, planteó que todos los sistemas comparten procesos fundamentales, como la entrada, el procesamiento y la salida de información. Esta perspectiva enriquece la Teoría General de Sistemas, ya que extiende su aplicación más allá de lo mecánico hacia lo biológico y social. Miller concibió a los sistemas de gestión e información como “organismos vivos”, capaces de recibir estímulos del entorno, procesarlos de manera continua y generar respuestas que aseguren su permanencia y adaptación (Miller , 1978).

Teoría de la Calidad Total y Ciclo PDCA: es entendida como una filosofía de administración empresarial que se enfoca en el perfeccionamiento constante de la calidad en cada uno de los procesos, bienes y servicios. Su esencia consiste en que todos los empleados participen de manera activa y en un liderazgo que esté comprometido con la excelencia. En esa línea, Deming determinó que la calidad y la mejora continua deberían ser parte esenciales de cualquiera de los sistemas organizacionales. El ciclo PDCA (Planificar-Hacer-Comprobar-Actuar), que fue creado gracias a sus contribuciones, esto permitió que los procesos de gestión incluyan revisiones periódicas de servicios y que incorporen ajustes sistemáticos, lo cual asegura la prestación de servicios eficientes y de mejor calidad (Deming, 2000). Asimismo, Joseph Juran amplió esta visión a través de su famosa trilogía de Juran, que incluye ajustes sistemáticos y revisiones periódicas, la mejora y la planificación de la calidad. Su postura refleja las buenas prácticas para gestionar los servicios de TI, esto a través de la planificación de los acuerdos de nivel de servicio (SLA), el seguimiento del cumplimiento, además del desarrollo de mejoras basadas en métricas y en la retroalimentación de los usuarios (Juran, 1988). Por otro lado, Philip Crosby, estableció el principio de "Cero Defectos", y sostuvo que cuando los procesos son ejecutados bien desde el inicio, no existe costo aplicado a la calidad. Su propuesta

está enfocada en prevenir errores en lugar de corregirlos, lo cual se traduce en administrar los servicios de TI para garantizar la estabilidad, la fiabilidad y la reducción de las interrupciones en sistemas y servicios críticos (Crosby, 1979).

2.2 Marco conceptual

2.2.1 Oficina de Gestión de Proyectos (PMO)

La PMO es una estructura organizativa que integra la estandarización y gestión de metodologías, herramientas y procesos con el objetivo de incrementar la eficiencia y control de los proyectos (Asana, 2025). Por su parte, el autor Chadwick, indica que es una unidad que genera valor organizacional, es fácil para la transferencia y comunicación de conocimientos entre equipos (Chadwick, 2025). A su vez, PwC (PricewaterhouseCoopers) y PMI (Project Management Institute) la detallan como un sistema que permite la alineación con la estratégica, la cual es responsable de asegurar que los proyectos estén orientados hacia los objetivos de la empresa (PMI & PwC, 2022). De acuerdo con la investigación del Project Management Office Models, la PMO puede adoptar distintas estructuras y roles dependiendo la cultura y el nivel de madurez de la organización (Monteiro, Santos, & Varajão, 2016). Como señala IBIMA, la PMO evolucionó hasta convertirse en un modelo flexible que combina funciones empresariales, supervisión y control operativo (IBIMA, 2024). En el año 2013 el PMI la describió como un marco formal que engloba los procesos definidos, roles y una misión clara (Project Management Institute, 2013), en ese sentido, los estudios de Tandfonline mencionan que el 87 % de las organizaciones cuentan con una PMO formal, lo que demuestra su relevancia a nivel global (Tandfonline, 2023). Por último, enfatiza que las PMO más desarrolladas influyen en la disminución de errores y genera una mejora en la creación de valor para la empresa (Project Management Institute, 2022). En síntesis, la PMO es una estructura estratégica que engloba los procesos, promueve el aprendizaje en la compañía y mejora la gobernanza. Desde una mirada crítica, la PMO es una herramienta esencial en la transformación institucional; por lo tanto, sí es aplicado de manera correcta la gestión de proyectos se convierte en un motor sostenible de competitividad y excelencia organizacional.

De igual manera, la PMO tiene como característica ser un ente organizacional que organiza y centraliza la gestión de varios proyectos, lo cual permite facilitar el fortalecimiento de la comunicación entre las distintas áreas involucradas, así como la alineación de los criterios y el uso eficiente de los recursos. De mismo modo, fomenta la estandarización de métodos,

procesos y herramientas, incrementando la calidad, la eficacia y la coherencia en la ejecución de los proyectos (Medeiros & Cunha, 2021). Además, cumple un rol esencial en el seguimiento y control de las actividades mediante la supervisión de plazos, los costos, riesgos y calidad de los entregables que permiten el aseguramiento de los objetivos de la empresa. La PMO se distingue por su potencial para gestionar el conocimiento, recopilando lecciones aprendidas y promoviendo la transferencia de buenas prácticas, lo que genera el fortalecimiento de la cultura de aprendizaje en la empresa. Del mismo modo, demuestra su capacidad de adaptación al cambio y al nivel de madurez de la organización. Por último, adoptando una perspectiva estratégica al relacionar la gestión de proyectos con la gobernanza corporativa, se establece como un elemento fundamental para alcanzar los objetivos de la organización (Velásquez , Mora, & Pérez, 2022).

En lo que respecta a los **niveles** de las PMO reflejan diversos grados de responsabilidad, autoridad y alcance al interior de una organización. La PMO de apoyo ejerce esencialmente como un ente consultivo, siendo este el nivel más básico. Tiene por función brindar metodologías, plantillas y herramientas con la finalidad de guiar a los equipos de trabajo sin controlar directamente los proyectos. También, tenemos a la PMO de control que se caracteriza por supervisar que se cumplan los procedimientos, políticas y estándares, garantizando la consistencia en la realización de los proyectos. En una instancia más elevada, la PMO directiva se hace responsable de dirigir los proyectos directamente, ejerciendo autoridad operativa sobre las decisiones fundamentales y los recursos. Igualmente, la PMO estratégica o corporativa desempeña una función de gobernanza, alineando los portafolios de proyectos con los objetivos estratégicos de la empresa y ayudando a tomar decisiones de alto rango (Velásquez , Mora, & Pérez, 2022). Finalmente, las PMO pueden tener diferentes grados de madurez, pasando de ser modelos operativos simples enfocados en el cumplimiento a estructuras con un enfoque más estratégico y autonomía, que mejoran la ventaja competitiva y el rendimiento institucional (Albaiti & Alsulami, 2021).

Para las organizaciones, tener una oficina de gestión de proyectos (PMO) es una ventaja competitiva porque posibilita la optimización de la eficiencia operativa a través de la coordinación centralizada de esfuerzos, evitando duplicidad y utilizando eficazmente las lecciones aprendidas. Al mismo tiempo, mejora la eficacia y la coherencia en la ejecución de proyectos a través del uso de metodologías y normas estandarizadas que refuerzan la calidad de los resultados. Además, promueve las iniciativas dirigidas a los objetivos de la empresa y

ayuden a alcanzar la misión organizacional, promoviendo así la alineación estratégica (Medeiros & Cunha, 2021). Asimismo, ofrece a los altos directivos un mayor control y visibilidad del portafolio de proyectos, lo cual permite monitorear el progreso, valorar los recursos y tomar decisiones basadas en información consolidada. Promueve al mismo tiempo una cultura de aprendizaje organizacional, facilitando la difusión del conocimiento, el intercambio de buenas prácticas y la mejora continua de los procesos. Asimismo, gracias a la supervisión integral que posibilita prever desviaciones y asegurar el cumplimiento de las metas fijadas, contribuye a disminuir los riesgos. Finalmente, la PMO se vuelve un instrumento estratégico que añade valor sostenible a la organización cuando llega a un nivel apropiado de madurez, lo que mejora el desempeño institucional (Albaiti & Alsulami, 2021).

Por otra parte, la variable oficina de gestión de proyectos (PMO) se organiza en cinco dimensiones: (i) gobernanza, (ii) integración y alineación, (iii) procesos, (iv) tecnología y datos, y (v) personas; las cuales se detallan a continuación:

Dimensión gobernanza: La gobernanza establece criterios, políticas y roles para dar prioridad a iniciativas, garantizando que las decisiones estén alineadas con los objetivos institucionales (Velásquez , Mora, & Pérez, 2022). Asimismo, la PMO articula portafolios con la estrategia corporativa para sostener el valor (Medeiros & Cunha, 2021). En resumen, se considera que los dos autores están de acuerdo en subrayar que una gobernanza fuerte no solo garantiza el cumplimiento normativo, sino que además fortalece la credibilidad y sostenibilidad estratégica de la PMO a lo largo del tiempo.

Dimensión de integración y alineación: Trata de como la PMO estructura los vínculos entre los proyectos y los vincula con los objetivos, metas e indicadores definidos en la estrategia organizacional evitando esfuerzos aislados (Medeiros & Cunha, 2021). Así como favorece decisiones de portafolio y priorización dinámica según valor estratégico y capacidad organizacional (Velásquez , Mora, & Pérez, 2022). Como señala la investigadora, esta integración constituye el pilar estratégico de la PMO ya que permite que las decisiones tácticas se traduzcan en resultados tangibles y alineados al negocio.

Dimensión de procesos: Promueve las mejores prácticas y métricas que puedan ser comparadas durante todo el ciclo de vida del proyecto, mediante la estandarización de metodologías, plantillas y procesos (Velásquez , Mora, & Pérez, 2022; Medeiros & Cunha, 2021). El desempeño global del portafolio se mejora al controlar de manera sistemática la

calidad, los costos, los riesgos y los tiempos (Medeiros & Cunha, 2021). De acuerdo con la investigadora, esta dimensión es el elemento operativo que convierte la planificación en resultados concretos, fortaleciendo la mejora continua y la disciplina organizacional.

Dimensión tecnología y datos: La PMO promueve el uso de herramientas digitales y analíticas, así como tableros con el fin de mejorar la visibilidad y la trazabilidad, así como para tomar decisiones basadas en evidencias (Velásquez , Mora, & Pérez, 2022). Estructuras PMO más adaptativas dependen de datos oportunos para orquestar portafolios y valor estratégico (Albaiti & Alsulami, 2021). Esta dimensión representa la base de la innovación institucional debido a que permite la automatización de procesos, la trazabilidad de resultados y que el conocimiento organizacional se optimice.

Dimensión de personas: Desarrolla competencias en dirección de proyectos, liderazgo y colaboración, mediante capacitación, asesoría y comunidades de práctica (Velásquez , Mora, & Pérez, 2022). Parte del impacto organizacional observado es explicado por la profesionalización del talento y la gestión del cambio (Albaiti & Alsulami, 2021). Según el aporte de los autores, esta dimensión es la más decisiva ya que el talento humano es el núcleo de transformación que impulsa la cultura de gestión, la adaptabilidad y el compromiso institucional hacia la excelencia.

2.2.2 Gestión de Servicios de Tecnologías de la Información

El enfoque integral de la gestión de servicios de tecnología de la información (ITSM) organiza procesos, políticas y prácticas para garantizar que los servicios tecnológicos generen valor y respondan a los objetivos estratégicos de la organización (Feversani, De Castro, Marcos, Piattini, & Martín-Peña, 2022), este modelo enfatiza la alineación entre la tecnología y el negocio, garantizando de esta manera la eficiencia y la continuidad operativa. En consecuencia, se trata de un conjunto de prácticas orientadas al cliente con el fin de satisfacer las necesidades del negocio (Oviedo, Vargas, & Gómez, 2024). Además, Kristiani y Marcel resaltan que la ITSM se enfoca en la mejora continua y la estandarización, lo que permite mantener el control de la calidad y asegurar la satisfacción del cliente final (Kristiani & Marcel, 2024). Por su parte, Noor en el 2025 sostiene que la automatización es fundamental para disminuir los errores, agilizar la entrega de servicios y mejorar la gestión de los recursos (Noor , 2025). De acuerdo con Serrano et al. (2021), resalta que la gestión de servicios de TI requiere de métricas y procedimientos de control que posibilitan evaluar la calidad, la eficacia y el progreso continuo de los servicios tecnológicos (Serrano, Faustino, Adriano, Pereira, & Mira,

2021). Por otro lado, investigaciones recientes en el sector de educación superior corroboran que la ITSM brinda ventajas para evaluar e incrementar el rendimiento de la organización a través de la madurez y el control (Rahmana & Mulyati, 2025). Finalmente, Hochstein, Zarnekow y Brenner (2023) puntualizan la importancia de una visión que promueva la integración y el aprendizaje en la organización (Hochstein, Zarnekow, & Brenner, 2023). En opinión de la investigadora, los autores coinciden en que la ITSM es un elemento clave para el aumento de la competitividad, fomentar la innovación y fortalecer la capacidad de las empresas en adaptarse a los desafíos tecnológicos.

La Gestión de Servicios de TI (ITSM) se define por estar enfocada a los servicios, no solo en los elementos tecnológicos; cada recurso tecnológico se considera como una oferta que aporta valor. Al mismo tiempo, ha énfasis en la importancia de los clientes y la creación de valor, debido a que a que responden a satisfacer las expectativas y necesidades del cliente, lo que contribuirá en el aumento de su satisfacción y fortalecimiento de su fidelidad (Serrano, Faustino, Adriano, Pereira, & Mira, 2021). Además, incorpora marcos de buenas prácticas como la norma ISO/IEC 20000 o ITIL, que ofrecen directrices para gestionar incidentes, cambios, problemas y requerimientos. De igual manera, exige contar con procedimientos bien definidos, con roles establecidos y flujos documentados para cada tipo de evento operativo, que incluyan mediciones basadas en indicadores clave de rendimiento (KPI) alineados al negocio con el fin de monitorear el desempeño y toma de decisiones informadas (MacLean & Titah, 2023). Todo ello, conlleva a la mejora continua de los procesos a través de auditorías, retroalimentación y modificaciones. Por último, su origen integrador permite que las personas, procesos y tecnologías estén alineadas bajo una visión estratégica y operativa.

En otro plano, la ITSM no solo define los niveles fijos, sino que es analizada a través de distintos niveles de madurez que muestran el nivel de sofisticación y desarrollo de la gestión tecnológica. En su nivel básico o también conocido reactivo, la atención de incidentes se realiza de forma espontánea, sin procedimientos establecidos. En el caso del nivel intermedio o controlado se cuentan con documentos y acuerdos de servicio que aportan estabilidad a las operaciones. Para el caso del nivel optimizado o avanzado corresponde a la mejora continua, el uso de análisis y la integración de procesos (Service Desk Institute, 2023). Por último, el nivel transformador comprende tecnologías de inteligencia artificial y automatización, permitiendo la administración proactiva y alineada a los objetivos estratégicos, donde la

innovación se tiene en un pilar fundamental de valor (Serrano, Faustino, Adriano, Pereira, & Mira, 2021)

Por su lado, la ITSM aporta varios beneficios y ventajas que aumentan su importancia en las organizaciones actuales. Por un lado, al mejorar la eficacia de la operación mediante la optimización de los recursos, automatizar de los procedimientos y la reducción de los costos asociados en el manejo de incidentes. Al mismo tiempo, posibilita la mejora de la calidad del servicio y la satisfacción del cliente al garantizar que las respuestas sean oportunas y coherentes con lo que espera el cliente (Kristiani & Marcel, 2024). En la misma línea, permite obtener una disminución de los riesgos tecnológicos, fomenta la alineación entre TI y los objetivos del negocio, brinda un control y visibilidad más amplios sobre los procesos de soporte y desempeño (Feversani, De Castro, Marcos, Piattini, & Martín-Peña, 2022). Asimismo, mejora la gobernanza y el cumplimiento de las normas, factores fundamentales para garantizar la transparencia en las instituciones. Por último, promueve la mejora continua y la innovación, convirtiendo la gestión de tecnología en un elemento estratégico que aporta valor y sostenibilidad a largo plazo.

La gestión de servicios de tecnología de la información (ITSM) cuenta con dimensiones que posibilitan el análisis del rendimiento organizacional mediante indicadores que demuestran cuán eficientes y maduros son los procesos tecnológicos. En concordancia con las mejores prácticas de ITIL4 se consideran 4 dimensiones: (i) organizaciones y personas, (ii) información y tecnología, (iii) socios y proveedores, y (iv) flujos de valor y procesos.

Dimensión organizaciones y personas: Esta dimensión abarca la cultura, la estructura organizacional y las competencias que posibilitan la provisión eficaz de servicios tecnológicos, destacando el liderazgo y la cooperación a través de todos los niveles (Feversani, De Castro, Marcos, Piattini, & Martín-Peña, 2022). Además, comprende la importancia del talento humano para generar valor y adaptarse a entornos digitales que están en constante cambio (Feversani, De Castro, Marcos, Piattini, & Martín-Peña, 2022). Según la mirada de la investigadora, esta dimensión es el corazón de la gestión de servicios. Tener personas comprometidas, capacitadas y alineadas con la cultura de servicio constituye del éxito tecnológico.

Dimensión de información y tecnología: Abarca los sistemas, las herramientas, la información y los procesos que hacen posible operar, controlar y mejorar de forma continua los servicios de TI (Feversani, De Castro, Marcos, Piattini, & Martín-Peña, 2022). Sumado a

lo anterior, contempla la gobernanza, la automatización, así como el análisis de la información para tomar decisiones que se respalden en evidencia (Feversani, De Castro, Marcos, Piattini, & Martín-Peña, 2022). Esta dimensión describe como la infraestructura digital transforma la gestión tradicional en una gestión inteligente, dado a que permite ejecutar procedimientos predictivos y la toma de decisiones estratégicas basadas en datos confiables.

Dimensión socios y proveedores: Esta relacionada a la gestión de acuerdos, relaciones y acuerdos con terceros que aporten la creación de valor en el sector tecnológico (Serrano, Faustino, Adriano, Pereira, & Mira, 2021). Además, resalta la importancia de establecer contratos, niveles de servicio y procedimientos de gobernanza compartida, con el propósito de garantizar un servicio de calidad (Feversani, De Castro, Marcos, Piattini, & Martín-Peña, 2022). Para la investigadora, la relación con proveedores y socios representa una extensión estratégica de la organización. En este vínculo, la confianza, la comunicación y el análisis mutuo permiten asegurar tanto la continuidad en las operaciones como la innovación permanente.

Dimensión flujos de valor y procesos: Define las actividades, procedimientos y controles que transforman la demanda del negocio en resultados tecnológicos medibles (Feversani, De Castro, Marcos, Piattini, & Martín-Peña, 2022); (Serrano, Faustino, Adriano, Pereira, & Mira, 2021). Asimismo, incluye la mejora continua y la optimización del ciclo de vida del servicio como factores críticos de eficiencia y satisfacción del cliente (Feversani, De Castro, Marcos, Piattini, & Martín-Peña, 2022); (Serrano, Faustino, Adriano, Pereira, & Mira, 2021). En la apreciación del investigador, esta dimensión simboliza la columna vertebral del modelo de servicios, ya que permite estructurar operaciones consistentes, medibles y orientadas al valor que los usuarios realmente perciben.

2.3 Antecedentes

Internacionales

Los autores Zapata y Nieto (2022) desarrollaron una investigación cuyo objetivo general fue diseñar una guía metodológica para la implementación de una Oficina de Gestión de Proyectos (PMO) en la gerencia operativa de TI de System Core Solutions, con base en las buenas prácticas del PMI. La estrategia plasmada en la investigación es mixta, dado a que se utilizó métodos cualitativos y cuantitativos para el análisis de la madurez de la empresa. Es así como la investigación se ejecutó bajo un diseño no experimental del tipo descriptivo y transversal,

con el objetivo fue diagnosticar sin realizar ninguna modificación de variables. Como parte de la población se tuvo 22 empleados del área de tecnología, en tanto que para la muestra participaron 7 trabajadores que estaban involucrados con la gestión de proyectos. Como herramientas principales de recolección de información se usó la encuesta estructurada con escala Likert y entrevistas semiestructuradas. Los hallazgos revelaron un bajo grado de madurez en la gestión de proyectos, lo que demostró la ausencia de procesos estandarizados y de alineación estratégica. En conclusión, se estableció que es necesario poner en marcha una PMO para mejorar la planificación, ejecución y supervisión de proyectos, lo cual potenciaría la cultura organizacional y la eficiencia operativa de la empresa (Zapata & Nieto, 2022).

Así mismo, Lizano y Navarro (2025) con el estudio titulado Propuesta de un Modelo de Gobernanza y Gestión de Tecnologías de Información para la Universidad de Costa Rica, cuyo propósito principal fue crear un modelo de gestión y gobernanza en el ámbito de las tecnologías informáticas que posibilitara mejorar los recursos tecnológicos, robustecer la coordinación institucional y asegurar que los servicios se mantengan. La investigación fue de tipo descriptivo y con un enfoque mixto, mientras que el diseño de la misma no experimental y transversal, dirigido hacia el análisis institucional de los recursos humanos y tecnológicos. Los gestores y equipos de atención de TI (GTI y GATI) fueron el foco de la muestra, mientras que la población estuvo compuesta por los empleados del departamento de Tecnologías de Información (TI) de la universidad. Para determinar las condiciones de trabajo, la capacitación y la distribución del personal se empleó un cuestionario estructurado y un análisis de documentos. Los resultados evidenciaron una débil gobernanza de los recursos informáticos, duplicidad de funciones y falta de estandarización en los procesos de TI. En conclusión, se determinó la necesidad de implementar un modelo de gobernanza escalonado, con una mesa de servicio institucional y procesos basados en marcos como ITIL y COBIT, que fortalezcan la eficiencia, seguridad y alineación estratégica en la gestión tecnológica de la Universidad (Lizano & Navarro, 2025).

La autora Niño (2019) desarrolló la investigación titulada Diseño de una Oficina de Gestión de Proyectos (PMO) para la Gerencia de Innovación y Desarrollo Tecnológico de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia (UNAD), cuyo objetivo general fue diseñar una PMO basada en los estándares del Project Management Institute (PMI) para fortalecer la gestión de proyectos dentro de la institución. El tipo de investigación fue descriptivo-aplicado,

y el diseño de investigación fue no experimental y transversal, orientado al análisis de la situación sin manipular variables. El personal de la gerencia de innovación y desarrollo tecnológico fue considerado la población, en tanto que los equipos directamente implicados en la gestión de proyectos fueron parte de la muestra. Se empleó un cuestionario estructurado que sigue el modelo de madurez OPM3 del PMI, el cual se enriqueció con entrevistas y revisión de documentos. Los hallazgos revelaron una madurez organizacional baja, con procesos no estandarizados y una sistematización limitada de la información. En síntesis, se demostró que es necesario instaurar una PMO para robustecer la planificación, el control y la documentación de proyectos, lo cual posibilitará optimizar la eficacia y la alineación estratégica de la UNAD (Niño, 2019).

Nacionales

Con el objetivo de mejorar la gestión de proyectos y optimizar los procesos internos de la compañía, las autoras Oblitas y Rojas (2024) llevaron a cabo el estudio denominado Diseño de una Oficina de Dirección de Proyectos (PMO) para la empresa MS4M. El propósito principal del estudio fue diseñar una PMO fundamentada en las mejores prácticas sugeridas por el Project Management Institute (PMI), con el fin de optimizar la planificación, supervisión y ejecución de los proyectos corporativos. La investigación fue de naturaleza mixta, con un diseño no experimental y transversal, ya que se examinó la realidad de la compañía sin alterar variables. La población estuvo conformada por los colaboradores de MS4M, y la muestra fue no probabilística, compuesta por veinte participantes pertenecientes a distintos niveles jerárquicos. Para tener una perspectiva organizacional más integral, se utilizó un cuestionario estructurado, que se basaba en el modelo de madurez OPM3 del PMI, y se complementó con entrevistas semiestructuradas. Los resultados mostraron que la gestión de proyectos tiene un nivel de madurez muy bajo, lo cual se evidenció por la falta de procesos estandarizados y procedimientos de control apropiados. Por último, se concluyó que la puesta en marcha de una PMO, siguiendo las pautas del PMI, posibilitará el fortalecimiento de la estructura organizacional, el mejoramiento de la coordinación entre áreas y el aumento de la eficiencia estratégica y operativa de la compañía (Oblitas & Rojas, 2024).

Los autores Chullo et al. (2022) llevaron a cabo un estudio titulado "Diseño de una Oficina de Dirección de Proyectos (PMO) en el Departamento de Tecnología de Información del COES". El propósito general fue crear una PMO fundamentada en la metodología value

ring, con el fin de aumentar la eficacia en la implementación de los proyectos, optimizar los procesos y perfeccionar la planificación. La investigación, de carácter aplicada y con un diseño transversal no experimental, se enfocó en diagnosticar la situación actual y en formular una propuesta técnica factible. La población estuvo conformada por el personal del área de Tecnología de Información del COES, mientras que la muestra, de carácter no probabilístico, estuvo integrada por colaboradores clave vinculados a la dirección y ejecución de proyectos. Para la recolección de información se utilizó un cuestionario estructurado y entrevistas, a fin de evaluar el nivel de madurez en la gestión y detectar oportunidades de mejora. Los resultados evidenciaron debilidades en la estandarización, el control y el seguimiento de los proyectos, lo que limita la eficiencia y el cumplimiento de objetivos estratégicos. En conclusión, se determinó que la implementación de una PMO bajo el enfoque de la metodología value ring contribuirá a optimizar la gestión tecnológica, mejorar la toma de decisiones y alinear los proyectos con la estrategia institucional del COES (Chullo, Pino, & Castro, 2022).

Los autores Gonzales et al. (2022) desarrollaron la investigación titulada Propuesta de diseño de una Oficina de Gestión de Proyectos y Portafolios (PMO) que genere valor en la empresa de servicios PROCETRADI, con el objetivo general de mejorar la gestión de proyectos y portafolios de la empresa mediante el diseño de una PMO de valor basada en estándares internacionales. El tipo de investigación fue aplicada, con un diseño no experimental y transversal, orientado a analizar la madurez organizacional y proponer un modelo funcional de PMO. La población estuvo conformada por el personal directivo y operativo de PROCETRADI, mientras que la muestra fue no probabilística, integrada por colaboradores clave en la gestión de proyectos. Se empleó un cuestionario estructurado basado en el modelo OPM3 del PMI y la metodología PMO Value Ring para medir el nivel de madurez organizacional. Los resultados evidenciaron un nivel de madurez medio-bajo en la gestión de proyectos, afectado por sobrecostos, incumplimiento de plazos y falta de estandarización. En conclusión, se determinó que la implementación de una PMO de valor permitirá optimizar los procesos de gestión, mejorar la eficiencia operativa y fortalecer la competitividad de PROCETRADI en el mercado de servicios tecnológicos (Gonzales, Arohuanca, Julca, Silvestre, & Jimenez, 2024).

2.4 Justificación de la metodología elegida

Para el presente informe de suficiencia profesional se ha considerado importante emplear la experiencia obtenida en los campos de gestión de servicios y tecnología, con el fin de robustecer la madurez organizacional de la compañía. En esta línea, se ha establecido que poner en funcionamiento una Oficina de Gestión de Proyectos (PMO) es un método adecuado para mejorar la gestión de servicios relacionados con la Tecnología de la Información (TI), garantizando que los proyectos tecnológicos se ejecuten con eficiencia, supervisión y concordancia estratégica. Por tal razón, se optó por usar una metodología híbrida que incorpore los marcos de ITIL 4 y PMBOK 7ma edición, ya que estos son complementarios en gobernanza tecnológica y gestión operativa.

Para comenzar, ITIL 4 cooperó en la PMO al brindar agilidad a los procesos vinculados en la gestión operacional logrando que se estructuraran, estandarizaran y optimizaran. Esto permitió alinear de manera directa con el primer objetivo específico, el cual tiene como propósito robustecer la gestión operativa mediante la creación de plantillas estandarizadas, la definición de los flujos de trabajo y la mejora del control de los proyectos. Por otro lado, ITIL 4 fomenta la mejora continua y la alineación entre las tareas operativas y la entrega de valor mediante el enfoque del Service Value System (SVS), asegurando que los servicios tecnológicos se gestionen de forma eficiente y orientados al cliente interno.

Por su parte, el marco PMBOK 7ma edición, sirvió como guía para el gobierno y control de la gestión de proyectos tecnológicos, contribuyendo con los principios y áreas de desempeño que fortalecen la planificación, implementación y seguimiento. Este marco apoya el segundo objetivo específico, el cual se enfoca en el control y el gobierno de los proyectos, debido a que brinda herramientas con la finalidad de gestionar de manera integral los beneficios, el desempeño, los recursos y los riesgos. Además del enfoque de colaboración, liderazgo y orientación a resultados que permitió establecer una cultura de control y rendición de cuentas, asegurando que toda iniciativa tecnológica ayude a lograr los objetivos estratégicos de la organización.

La aplicación de los marcos ITIL 4 y PMBOK 7ma edición contribuyó a crear una solución puntual y cuantificable orientada a dos ejes fundamentales: estandarizar las plantillas que den soporte a la gestión y la implementación de un panel de control en Power BI, dado que integra los indicadores clave de rendimiento (KPI) de los proyectos que gestiona el equipo de Service Manager y los presenta en tiempo real. Esta articulación facilitó la realización de los

objetivos propuestos: (i) implementar la PMO en la gestión operacional para optimizar los procesos de gestión de servicios de TI, (ii) implementar la PMO en el gobierno y control con el propósito de mejorar los procedimientos para proveer los servicios tecnológicos. Como resultado, se observó que la PMO funciona como un ente coordinador entre el control estratégico y la operación, asegurando la transparencia, la trazabilidad y eficiencia en la gestión de los servicios tecnológicos de la empresa analizada.

Finalmente, se lograron resultados importantes al cumplir con el objetivo general, que tiene como fin establecer una Oficina de Gestión de Proyectos (PMO) para optimizar la gestión de servicios tecnológicos en una empresa del sector. Estos resultados demuestran el impacto favorable de la propuesta. En este sentido, se lograron beneficios concretos como: (i) la estandarización de procesos y procedimientos en la gestión de servicios, garantizando la eficiencia, la uniformidad y orden en las actividades operativas; (ii) un control más sólido, una gobernanza tecnológica más firme y una mejor trazabilidad, lo que posibilita supervisar con mayor precisión el desempeño y tomar decisiones a partir de información actualizada; y (iii) la mejora continua en cuanto a la eficiencia de las operaciones, la productividad del equipo y la satisfacción tanto de los clientes internos como externos, lo que facilita establecer un modelo de gestión más ágil, transparente y acorde con los fines estratégicos de la organización.

CAPÍTULO III: Aporte y desarrollo de la experiencia

3.1 Diagnóstico de la situación problemática

La empresa analizada enfrentaba muchos desafíos importantes en cuanto a la gestión de sus servicios tecnológicos y proyectos. La realidad era que la gestión estaba fragmentada y no había procesos claros ni uniformes, lo cual provocaba que los equipos repitieran tareas, tuvieran que rehacer trabajos y perdieran la trazabilidad de lo que realmente estaba pasando en las

operaciones del día a día. Todo esto terminaba afectando no solo la eficiencia interna, sino también la forma en que los equipos se coordinaban entre sí y la capacidad de la jefatura para tomar decisiones estratégicas con información clara.

Además, la información estaba dispersa debido a que cada área manejaba sus propios datos, sin un lugar común donde consultar el estado real de los proyectos, los avances o los resultados obtenidos. Esta desorganización generaba errores una y otra vez, como elaboración de formatos de manera individual para gestionar los proyectos y pérdida de tiempo buscando y validando información que debería estar al alcance de todos. A esto, se sumaba que la empresa no contaba con un tablero de indicadores (KPI) que permitiera medir cómo iban las cosas. Sin estos indicadores, era difícil saber si los servicios tecnológicos estaban funcionando bien o si había áreas que necesitaban atención urgente.

Por otro lado, las herramientas que se usaban para controlar los proyectos eran poco efectivas. Esto era complicado debido a que no se podía tener la información en tiempo real, actualizar los entregables y realizar el seguimiento a las actividades programadas. La falta de integración entre las herramientas restaba agilidad a la gestión y, en consecuencia, afectaba el cumplimiento de los plazos y los objetivos que la empresa se había propuesto.

Tabla 2

Descripción del proceso antes de la implementación de la PMO

Etapa / Actividad	Descripción del Proceso Actual	Limitaciones
1. Recolección de información de proyectos	Cada PM/SM informa verbalmente sus progresos en una reunión semanal de alrededor de 2.5 horas, donde se recopila el estado de los proyectos.	Dependencia de reuniones; disminución de la productividad operativa; consumo excesivo de tiempo.
2. Actualización manual del estado	El líder del equipo transcribe la información tratada en la reunión a una presentación de PowerPoint, que se convierte en el único documento consolidado.	Elevado riesgo de errores; retrabajo.
3. Falta de estandarización documental	Cada PM/ SM utiliza diferentes procedimientos, formatos y plantillas para documentar los datos de sus proyectos.	Falta de uniformidad en la gestión, escasa trazabilidad y dificultad para cotejar avances.

4. Visibilidad limitada de información y KPIs	La gerencia no cuenta con acceso oportuno a los indicadores de desempeño ni a la información operativa, solo recibe reportes actualizados una vez por semana.	Restringe su capacidad de tomar decisiones rápidas y fundamentadas en datos en tiempo real.
5. Información dispersa entre herramientas	Los datos están repartidos a través de hojas de cálculo personales, correos electrónicos, archivos locales y chats.	Riesgo de perder datos o inconsistencias; duplicación de información; falta de trazabilidad.
6. Ausencia de automatización y monitoreo en línea	No hay un sistema que integre la información de manera automática; la actualización se basa en el trabajo manual del equipo una vez por semana.	Falta de visibilidad en tiempo real; demora en identificar desvíos; gestión poco ágil.

A partir de este diagnóstico, se identifican cuatro causas principales que estaban impactando directamente la gestión de servicios de TI en la compañía:

- **Duplicidad de esfuerzos y retrabajo (25%):** La ausencia de plantillas estandarizadas generaba que cada gestor desarrollara sus propios formatos y metodologías de trabajo de manera independiente.
- **Dispersión de la información (25%):** Los datos estaban repartidos en diferentes lugares, sin un orden ni acceso centralizado.
- **Falta de cuadro de indicadores (KPI) (25%):** La ausencia de métricas de desempeño estructuradas impedía monitorear la calidad y eficiencia de los servicios tecnológicos ofrecidos.
- **Uso de herramientas poco eficientes (25%):** Las plataformas utilizadas no facilitaban el control, ni el seguimiento efectivo de los proyectos.

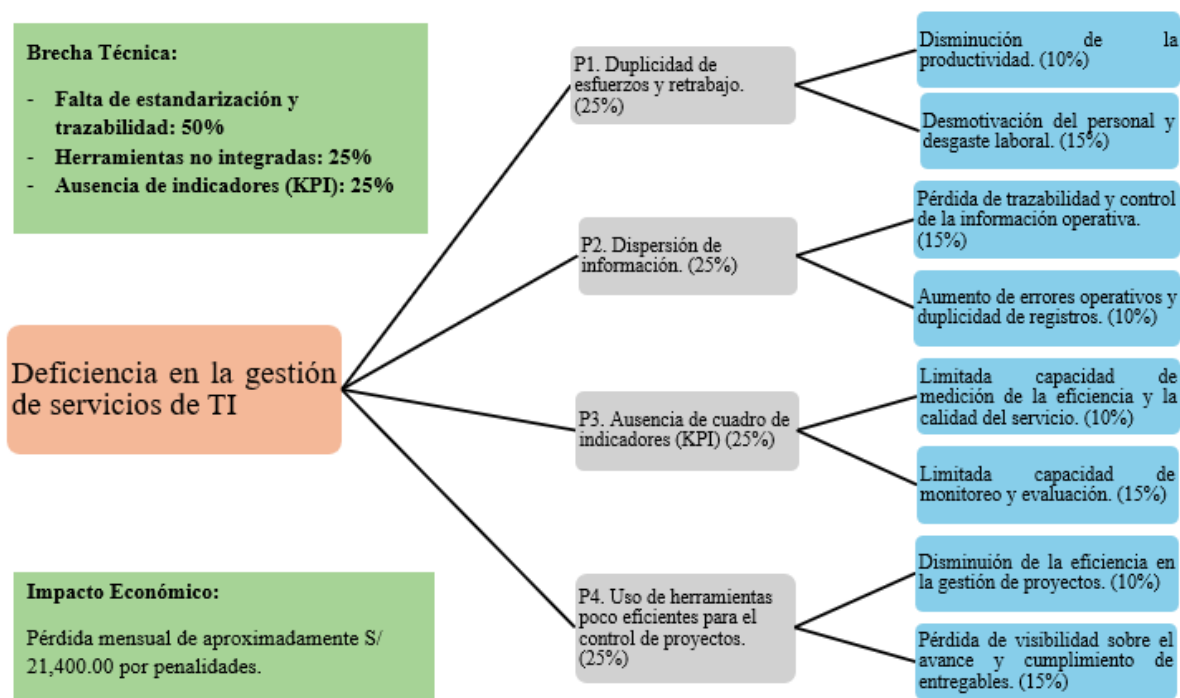
Estos factores dejaban ver las debilidades estructurales que complicaban la eficiencia operativa, el control organizacional y la alineación entre las áreas de tecnología y las necesidades del negocio.

Para entender mejor las causas y consecuencias de esta situación, se utilizó la técnica del árbol de problemas. Esta herramienta permitió analizar de forma ordenada cómo se relacionaban el problema central, la deficiencia en la gestión de servicios de TI con los distintos factores que lo estaban causando. Este análisis fue clave para diseñar estrategias de mejora

basadas en las buenas prácticas de ITIL 4 y la séptima edición del PMBOK, con el objetivo de fortalecer la gobernanza y mejorar la eficiencia tecnológica (ver Figura 4).

Figura 4

Diagnóstico de la problemática



Con base en estos resultados, se propuso cuatro líneas de solución integradas bajo la implementación de una PMO, pensadas para atacar las causas críticas y optimizar la gestión de los servicios tecnológicos de la empresa:

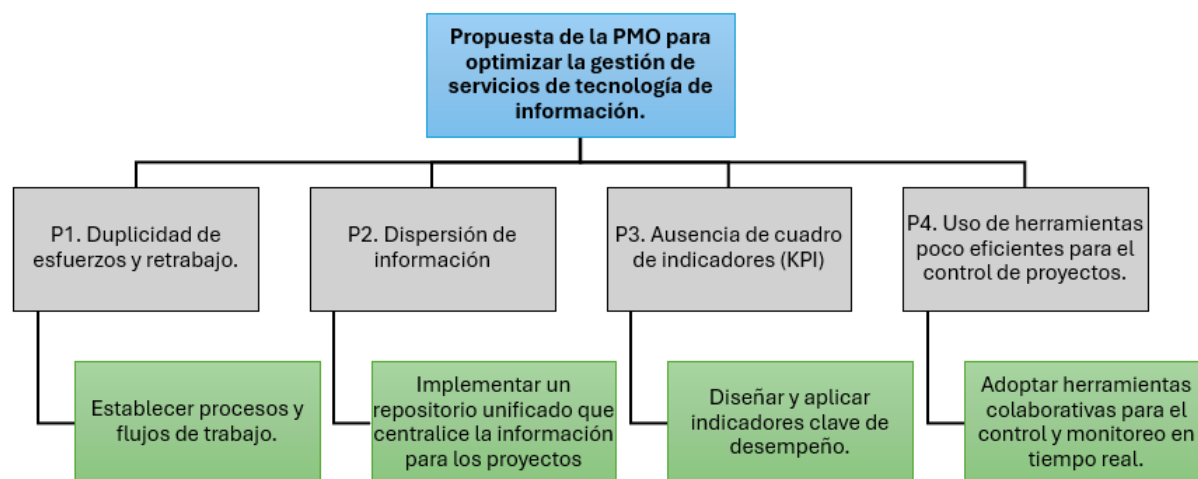
- **Solución 1:** Aplicación de las buenas prácticas de ITIL 4 para estandarizar los procesos y flujos de trabajo, con la finalidad de reducir la duplicidad de tareas y el retrabajo que consumían tanto tiempo.
- **Solución 2:** Asegurar la trazabilidad, el acceso rápido y un adecuado control documental mediante la creación de un repositorio centralizado que permita almacenar la información de los proyectos.
- **Solución 3:** Elaborar e implementar un cuadro de indicadores (KPI) cuyo fin es supervisar el desempeño, medir la eficiencia y tomar decisiones informadas.
- **Solución 4:** Con la finalidad de garantizar el control, la supervisión y la comunicación en tiempo real de los involucrados se utilizan herramientas colaborativas que son

coherentes con el PMBOK 7ma edición para la gestión de proyectos en el marco de la PMO.

En conclusión, el diagnóstico evidenció que es necesario implementar una PMO como estructura para la gobernanza tecnológica estratégica. El objetivo de esta oficina es garantizar la mejora continua, la trazabilidad, así como la eficiencia en los servicios de TI. Mediante esta propuesta se consiguió desarrollar una gestión más ágil y estandarizada, enfocada a la creación de valor. Esto permitió que la empresa en estudio fuese capaz de innovar, responder con prontitud a las necesidades del mercado y mantener su crecimiento organizacional a largo plazo.

Figura 5

Diagnóstico de solución



3.2 Desarrollo de la experiencia

La investigadora inició su trayectoria profesional en el sector, en específico en el área de soporte técnico a finales del año 2013, cuando trabajó en la empresa GMD S.A como analista de mesa de ayuda. Desde el inicio, se enfocó en atender y solucionar las necesidades de los usuarios finales, así mismo se centró en crear soluciones, mantener los equipos en funcionamiento, configurar el software corporativo y explorar continuamente formas de optimizar la asistencia técnica.

Esta primera etapa fue formativa en todos los sentidos, la investigadora aprendió que detrás de cada ticket hay una persona que necesita ayuda, que la paciencia y la comunicación clara son

tan importantes como el conocimiento técnico, y que la satisfacción del usuario es el mejor indicador de un trabajo bien hecho, así mismo fortaleció sus competencias en atención al cliente, gestión de incidencias y administración de plataformas tecnológicas, construyendo una base sólida que me acompañaría durante toda mi carrera.

Durante su permanencia en GMD S.A., además gestionaba con proveedores de diferentes países. Esta experiencia le enseñó a resolver problemas técnicos de manera efectiva bajo presión y como mantener una comunicación fluida con todas las partes involucradas.

Las responsabilidades que desempeñó la investigadora en esta etapa fueron:

- Atender y resolver incidencias de usuarios mediante soporte telefónico y acceso remoto
- Configurar software corporativo, redes inalámbricas y herramientas de seguridad informática
- Instalar antivirus, actualizar sistemas y ejecutar mantenimientos preventivos
- Brindar soporte técnico especializado tanto a usuarios internos como externos
- Realizar seguimiento de tickets y coordinar el escalamiento a nivel 2 cuando era necesario
- Documentación de procedimientos técnicos y elaboración de reportes de atención.

Esta experiencia temprana fortaleció su vocación por la gestión de tecnología y servicio al cliente, lo que despertó su interés por comprender no solo cómo funcionan las cosas, sino cómo hacerlas funcionar mejor.

Para la investigadora, el año 2024 fue un hito significativo en su carrera profesional porque se sumó a JRC Ingeniería y Construcción como Coordinadora de Proyectos IT/OT. Este puesto fue un verdadero hito en su carrera porque pasó de solucionar problemas individuales a dirigir proyectos enteros de integración tecnológica en el sector minero.

En este cargo, tomó la responsabilidad de dirigir proyectos que unían dos ámbitos que históricamente habían funcionado de forma independiente: las tecnologías operacionales (OT) y las tecnologías de la información (IT). La optimización de la infraestructura tecnológica, la automatización de los procesos industriales y el desarrollo de soluciones para conectividad y supervisión en zonas con altas exigencias fueron las pautas del trabajo.

La supervisión de infraestructura crítica IT/OT, la planificación y ejecución de proyectos tecnológicos según el marco PMBOK Séptima Edición y la gestión de equipos multidisciplinarios en situaciones donde cualquier error puede tener un impacto significativo

fueron algunas de las principales responsabilidades. Promovió que se adoptaran metodologías ágiles y herramientas digitales, lo cual mejoró significativamente la eficiencia de las operaciones, el seguimiento de la información y la seguridad tecnológica de los proyectos.

Entre las funciones que desempeñó en JRC se encuentran:

- Planificar y gestionar proyectos de integración tecnológica IT/OT desde la fase de inicio hasta la fase de cierre.
- Supervisar la infraestructura tecnológica y los sistemas de monitoreo en minería.
- Implementar estándares de conectividad, seguridad y eficiencia operativa.
- Coordinar equipos técnicos y contratistas en entornos industriales complejos.
- Diseñar y monitorear indicadores de desempeño técnico y operativo (KPI) para la medición del éxito de las iniciativas.
- Documentar al detalle los avances, los riesgos y las lecciones aprendidas de cada proyecto.

La investigadora con esta experiencia aprendió que la gestión de proyectos tecnológicos implica más que simplemente implementar sistemas; requiere coordinar con personas de distintas perspectivas, manejar expectativas, solucionar conflictos y garantizar que cada resolución técnica esté en consonancia con los objetivos estratégicos de la empresa.

En 2025, asumió el puesto de Service Manager en Seidor Technologies. Este rol representa una nueva fase de desarrollo profesional y especialización en la gestión integral de servicios de tecnología de la información. Este rol representa la combinación de todo lo que ha aprendido en términos de gestión de proyectos y soporte técnico, orientado hacia una perspectiva estratégica de los servicios TI.

Desde este puesto, supervisó la coordinación de servicios TI tanto a nivel operativo como estratégico, velando por el cumplimiento de los acuerdos de nivel de servicio (SLA), que los clientes estén satisfechos y que los procesos tecnológicos sean constantemente mejorados. Esta experiencia le permitió entender que la gestión de servicios es dinámica; y requiere de mejora continua, análisis crítico y adaptación constante.

Así mismo, al gestionar todo el ciclo de vida de los servicios tecnológicos, desde su inicio hasta su retiro o transformación, ha representado una de las actividades más importantes y retadoras. Por esto, supervisó de manera muy cercana la calidad y disponibilidad de los

servicios gestionados, manteniendo una coordinación directa con clientes corporativos con el fin de asegurar que las soluciones tecnológicas implementadas estén alineadas con los objetivos de negocio.

En suma, esta posición ha permitido que se genere un enfoque estratégico en relación a la gestión de servicios de TI al implementar las buenas prácticas de ITIL 4 y PMBOK 7ma edición, promoviendo la integración entre los procedimientos técnicos, el personal y la organización.

Las funciones del puesto de la investigadora hoy en día son las siguientes:

- Aplicar la gestión integral de servicios tecnológicos utilizando las mejores prácticas de ITIL 4.
- Supervisar la calidad, la disponibilidad y el desempeño de los servicios que se brinda a los clientes.
- Garantizar el cumplimiento de los Acuerdos de Nivel de Servicio (SLA).
- Gestionar auditorías de servicio, planes de mejora continua y revisiones periódicas de desempeño.
- Monitorear los indicadores de rendimiento (KPI) y preparar informes ejecutivos que contribuyan en la toma de decisiones.
- Gestionar las relaciones con los clientes para lograr que sus objetivos estratégicos estén alineados y asegurarse en cubrir el alcance contratado.
- Encabezar grupos multidisciplinarios de la operación tecnológica, promoviendo un ambiente de colaboración y aprendizaje entre ellos.
- Impulsar la automatización, eficiencia, estandarización en todas las áreas de influencia.

La trayectoria profesional de la investigadora ha avanzado de manera progresiva, ya comenzó en el área de soporte técnico y con el tiempo avanzó hasta la gestión estratégica de servicios. Cada fase fue clave para lograr una visión integral de la mejora continua y entender funcionamiento de lo que se gestiona.

Cada etapa en su camino profesional le ha aportado habilidades blandas, técnicas, de liderazgo, así como organizacionales que se complementan entre sí, estos aportes le han enseñado que la tecnología no es más que una herramienta y lo que aporta valor es la forma de gestionar, cómo se incorpora a los procesos de la organización y cómo se utiliza para cumplir con los objetivos estratégicos de la compañía.

El desarrollo del proyecto de suficiencia profesional refleja la evolución en el ámbito profesional. La propuesta de implementación de una PMO para optimizar la gestión de servicios de tecnología de la información no solo es teórica, sino la representación de la experiencia adquirida a lo largo de los años que permitió identificar los retos que enfrentan las organizaciones al no contar con una gobernanza tecnológica efectiva, procesos estandarizados e indicadores claros.

Por último, la investigadora experimentó tanto la satisfacción al implementar cambios que mejoraron la forma de operar. Del mismo modo, sintió frustración de trabajar en entornos desorganizados, la suma de estas experiencias prácticas constituye la base de cada parte de este proyecto, teniendo como propósito difundir la eficiencia, la trazabilidad y la sostenibilidad en el sector donde se desenvuelve.

3.3 Modelado de la propuesta o solución

A partir del resultado obtenido se planteó la implementación de un modelo integrado por los marcos PMBOK 7ma edición e ITIL 4 con el propósito de mejorar la gestión de proyectos y servicios tecnológicos en la empresa. La propuesta consta de dos mejoras esenciales: (i) la estandarización de plantillas con el fin de documentar y estructurar los proyectos, así como (ii) la implementación de un panel interactivo en Power BI, que permita monitorear en tiempo real los indicadores clave del desempeño (KPI) del portafolio gestionado por el equipo de Service Managers.

El propósito del modelo metodológico busca incrementar la eficiencia operativa, optimizar la trazabilidad y fortalecer el proceso para la toma de decisiones basadas en datos confiables. Hoy en día, la propuesta se encuentra en proceso de adopción, e involucra a los equipos técnicos y funcionales para impulsar una cultura orientada a la estandarización y la visibilidad continua. Las plantillas estandarizadas y la estructura del tablero de Power BI se presentan en el Anexo 1.

La alternativa propuesta contiene componentes específicos de **ITIL 4**, como el *Sistema de Valor del Servicio*, la gestión del conocimiento, la práctica de mejora continua y la medición los cuales aseguran que cada indicador, plantilla y flujo contribuya con la creación de valor para la organización en relación con los servicios tecnológicos. Asu vez, incorpora la gestión del cambio organizacional, que es fundamental ya que facilita la adopción sostenible de nuevas herramientas y procesos.

También, el modelo está compuesto por principios y dominios del PMBOK 7ma edición, como por ejemplo, la gestión basada en información, los principios de valor y calidad, la adaptación y el análisis integral. De igual manera, comprende los dominios de planificación, medición, trabajo

del proyecto y gobernanza. Los cuales contribuyen con la generación de las plantillas, asignación de roles y responsabilidades, y aseguran que el tablero de control muestre con precisión el desempeño del portafolio.

Esta integración de ambas metodologías establece un modelo híbrido que combina la dirección estratégica y la gestión operativa. ITIL V4 proporciona la estructura funcional para estandarizar, automatizar y medir los servicios, mientras que PMBOK 7ma edición ofrece un marco de planificación, liderazgo y control de proyectos. De esta forma, la PMO actúa como un organismo articulador entre la operación y la estrategia, garantizando que los servicios de TI sean gestionados con transparencia, calidad y orientación al valor, fortaleciendo la competitividad y desarrollo tecnológico de la empresa en estudio. La Figura 6, ilustra gráficamente los aportes de ITIL v4 y PMBOK 7ma edición del modelo propuesto, así como su relación con los resultados y entregables de la solución.

Figura 6

Modelo propuesto

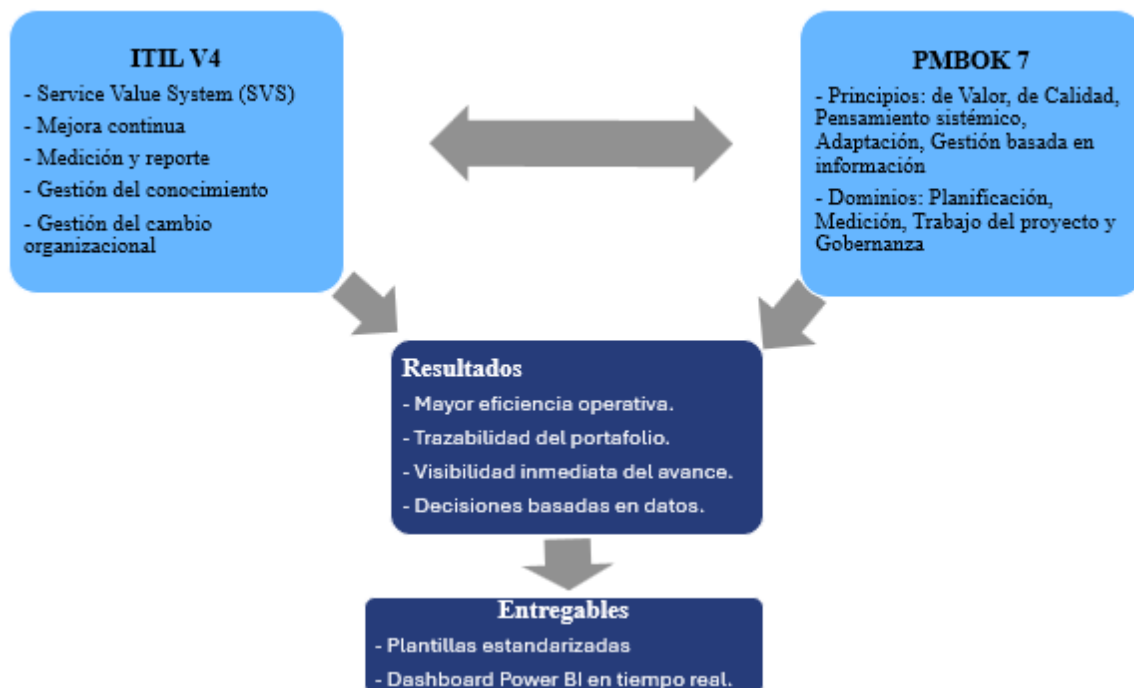
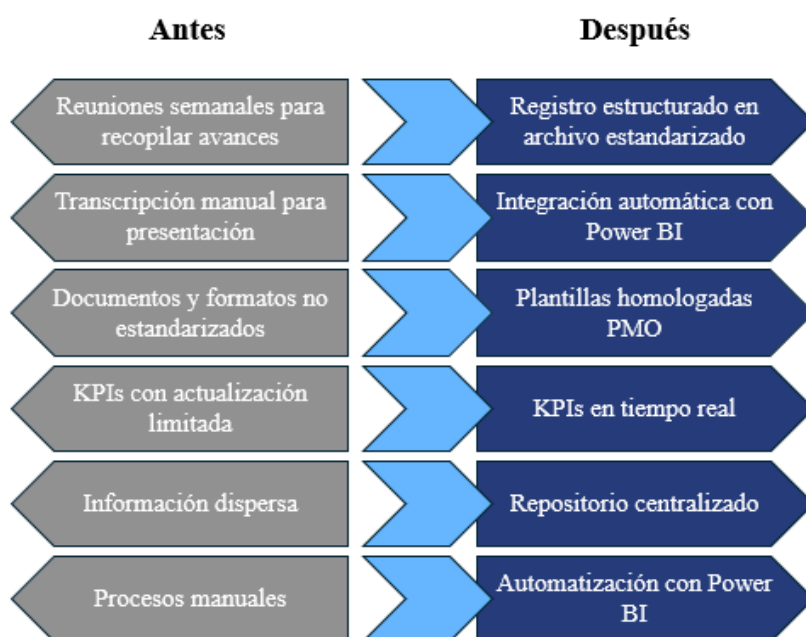


Figura 7

Proceso del Antes y Después de la implementación de la PMO



3.4 Resultados

El desarrollo del informe de suficiencia profesional de la investigadora, que se desempeña como Service Manager en la empresa Seidor Technologies, cumplió con los objetivos establecidos de manera significativa, apoyó en la mejora de la gestión de los servicios de tecnología de la información. Durante este periodo, se implementó plantillas estandarizadas para documentar los proyectos y el desarrollo de un dashboard en Power BI que consolidó los indicadores clave de desempeño, lo que permitió que el equipo de Service Managers tuviese información actualizada, rastreada y visibilidad en línea. Esta optimización en la gestión operativa logró reducir el trabajo manual que antes requería de reuniones semanales de recopilación de datos y permitió que cada responsable actualice en tiempo real el estado de los proyectos a su cargo, lo cual incrementó la eficacia del proceso de seguimiento.

Del mismo modo, con la inclusión de esta herramienta, la PMO reforzó el control, la organización y la trazabilidad de los proyectos gestionados, lo cual está alineado con el objetivo específico de implementar la PMO en la gestión operacional para la optimización de los servicios de TI. Del mismo modo, la estandarización documental y el uso sistemático del dashboard contribuyeron al segundo objetivo específico, orientado a consolidar la PMO como

un mecanismo de gobierno y control, elevando la calidad de la toma de decisiones y mejorando la visibilidad para la gerencia operativa.

De acuerdo con el análisis realizado, actualmente los resultados se observan de manera progresiva, dado que la integración completa de la PMO continúa en desarrollo mediante la adopción gradual del uso obligatorio de plantillas estandarizadas, así como la mejora continua de los indicadores integrados en el dashboard. Sin embargo, los avances obtenidos hasta el momento evidencian un cambio significativo en la forma de gestionar los proyectos, logrando una disminución de tareas manuales, un mejor alineamiento estratégico y fortalecimiento de la cultura de control y seguimiento, lo cual permitirá lograr un modelo totalmente estandarizado y una gestión más eficaz de los servicios de TI en el corto plazo.

Conclusiones

1. La adopción de plantillas estandarizadas junto con la implementación del panel en Power BI optimizó significativamente la gestión operacional. Permitiendo el registro, monitoreo y actualización del estado de los proyectos se realicen de forma más ágil y ordenada. Esta mejora redujo la dependencia de los procesos manuales, mejoró el rendimiento del equipo y aseguró la disponibilidad de información en tiempo real para la gestión de servicios de TI.
2. La estandarización de documentos y la centralización de los indicadores clave a través del dashboard contribuyeron a consolidar el control y gobernanza de los proyectos, permitiendo una supervisión más rigurosa, con mayor trazabilidad y conforme a los lineamientos metodológicos de la PMO. Esto facilitó la toma de decisiones basada en datos y mejoró la visibilidad de la información para la gerencia.
3. Este proyecto permitió que la PMO se convierta en un eje articulador entre la estrategia y la operación, a través de la integración de las buenas prácticas de ITIL 4 y PMBOK 7ma edición. Esto generó un modelo de gestión más organizado, claro y orientado al logro de los resultados organizacionales, aportando valor a los servicios de tecnología de la información.

Recomendaciones

1. Se recomienda establecer un proceso continuo de actualización, así como la revisión de las plantillas, además de garantizar que los Project Manager y Service Manager mantengan la disciplina en el registro oportuno de la información que alimenta el dashboard.
2. Se recomienda integrar dentro de la organización, el uso del dashboard Power BI como herramienta oficial de supervisión, incorporándolo en las reuniones de seguimiento, auditorías internas y reportes gerenciales. Además, debe fortalecerse la cultura de control mediante capacitaciones periódicas y una política formal de estandarización documental.
3. Se recomienda ampliar gradualmente la gestión hacia nuevas prácticas de ITIL 4 y PMBOK 7, especialmente en medición del desempeño, gestión del conocimiento y gestión del cambio. Esto permitirá sostener la madurez del modelo, mejorar la gobernanza y asegurar la continuidad del valor generado en la organización.

Referencias Bibliográficas

- 6Wresearch. (2023). *Latin America managed services market (2025-2031)*.
<https://www.6wresearch.com/industry-report/latin-america-managed-services-market>
- Albaiti, A., & Alsulami, H. (2021). The effect of Project Management Office on the Organizational Performance: A Case Study of Saudi Arabia. *International Transaction Journal of Engineering, Management, & Applied Sciences & Technologies*, 1-16.
- Archibald, R. (2003). *Managing High-Technology Programs and Projects*. Wiley.
- Asana. (5 de Marzo de 2025). *De qué manera una Oficina de Gestión de Proyectos (PMO) promueve la colaboración y reduce el trabajo aislado*. <https://asana.com/es/resources/pmo-project-management-office>
- BCRP. (2024). *Annual report 2024*. <https://www.bcrp.gob.pe/eng-docs/Publications/Annual-Reports/2024/annual-report-2024.pdf>
- Boulding, K. (1956). General Systems Theory—The Skeleton of Science. *Management Science*, 197-208.
- Chadwick, K. (2025). The role of the Project Management Office (PMO) in knowledge management and transfer: A systematic literature review and future research agenda. *International Journal of Management & Entrepreneurship Research*, 121-133.
- Chullo, J., Pino, M., & Castro, R. (27 de Octubre de 2022). *Diseño de una Oficina de Dirección De Proyectos (PMO) en el Departamento de Tecnología de Información del COES*. Repositorio Académico UPC: https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/666993/Chullo_MJ.pdf
- Contraloría General de la República. (1 de Octubre de 2024). *Más de mil obras públicas están paralizadas por falta de presupuesto o incumplimiento de contrato*. https://www.gob.pe/institucion/contraloria/noticias/1031861-mas-de-mil-obras-publicas-estan-paralizadas-por-falta-de-presupuesto-o-incumplimiento-de-contrato?utm_source=chatgpt.com
- Crosby, P. (1979). *Quality is Free: The Art of Making Quality Certain*. McGraw-Hill.
- Deming, E. (2000). *Out of the Crisis*. MIT Press.
- European Commission. (2024). *Management Plan 2024*: https://commission.europa.eu/document/download/13120eab-6023-44a5-8b26-84c5f8ab5084_en?filename=pmo_mp_2024.pdf
- European Commission. (2025). *2025 State of the Digital Decade package*. <https://digital-strategy.ec.europa.eu/es/policies/2025-state-digital-decade-package>

- European Commission. (Junio de 2025). *El informe sobre el estado de la Década Digital de 2025 insta a una acción renovada en materia de transformación digital, seguridad y soberanía tecnológica.* <https://digital-strategy.ec.europa.eu/es/news/2025-state-digital-decade-report-urges-renewed-action-digital-transformation-security-and>
- Fayol, H. (1949). *General and Industrial Management*. Pitman.
- Feversani, D., De Castro, V., Marcos, E., Piattini, M., & Martín-Peña, M. (2022). Towards a lightweight framework for service management evaluation in SMEs. *Information Systems and e-Business Management*, 21, 81–122. doi:<https://doi.org/10.1007/s10257-022-00576-1>
- Follett, M. (1942). *Dynamic Administration: The Collected Papers of Mary Parker Follett*. Harper & Brothers Publishers.
- Gonzales, D., Arohuanca, E., Julca, M., Silvestre, J., & Jimenez, A. (5 de Diciembre de 2024). *Propuesta de Diseño de una Oficina de Gestión De Proyectos y Portafolios (PMO) que genere valor en la empresa de servicios PROCETRADE.* https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/684777/%e2%80%8bGonzales_CD.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Hochstein, A., Zarnekow, R., & Brenner, W. (2023). IT Service Management: A comprehensive framework for improving organizational performance. *Information Systems Management*, 112-124.
- IBIMA. (2024). Evolving Role of PMO in Contemporary Project Management. *Communications of International Proceedings*, 1.
- Juran, J. (1988). *Juran on Planning for Quality*. Free Press.
- Kanter, R. (1984). *The Change Masters: Innovation for Productivity in the American Corporation*. Simon & Schuster.
- Kerzner, H. (1979). *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling*. Wiley.
- Kristiani, E., & Marcel, M. (2024). Improving IT Service Management (ITSM) Capability in Small Application Development Firms Using FitSM: A Case Study Integrated with Socio-Technical Systems Theory. *Information Systems and Informatics*, 2611-2631. doi:<https://doi.org/10.51519/journalisi.v6i4.904>
- Lawrence, P., & Lorsch, J. (1967). *Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration*. Boston: Harvard Business School Press.

- Lizano, H., & Navarro, P. (2025). Propuesta de un Modelo de Gobernanza y Gestión de Tecnologías de Información para la Universidad de Costa Rica. 1-10. https://congresouniversitario.ucr.ac.cr/sites/default/files/2025-09/31.GOI_SP.pdf
- Ludwig Von, B. (1986). *Teoría General de los Sistemas*./. Fondo de Cultura Económica.
- MacLean, D., & Titah, R. (2023). Implementation and impacts of IT Service Management in the IT function. *International Journal of Information Management*, 70, 1-54. doi:<https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2023.102628>
- Medeiros, J., & Cunha, J. (Agosto de 2021). The contribution of project management offices (PMO) to the strategy implementation in Project-Based Businesses: systematic literature review and proposal of a model. *Revista GESEC*, 301-326. doi:<https://doi.org/10.7769/gesec.v12i2.1166>
- Miller, J. (1978). *Living Systems*. McGraw-Hill.
- Ministerio de Economía y Finanzas. (Abril de 2025). *Informe de Actualización de Proyecciones Macroeconómicas 2025-2028*. https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/IAPM_2025-2028.pdf
- Ministerio de Transportes y Comunicaciones. (2023). *Innovar para Conectar*. <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/4341442/Innovar%20para%20conectar.pdf?v=1684376266>
- Mintzberg, H. (1979). *The Structuring of Organizations*. Prentice-Hall.
- Monteiro, A., Santos, V., & Varajão, J. (2016). Project Management Office Models – A Review. *Elsevier*, 1085-1094.
- Niño, M. (2019). *Diseño de una oficina de gestión de proyectos (PMO) para la Gerencia de Innovación y Desarrollo Tecnológico de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia, tomando como base los estándares del Project Management Institute (PMI)*. <https://repository.ucc.edu.co/handle/20.500.12494/74869>
- Noor, J. (2025). ITSM BASED CHANGE MANAGEMENT AUTOMATION IN CLOUD ENVIRONMENTS: A CROSS SECTOR EMPIRICAL STUDY. *Green Technologies and Circular Economy Innovations*, 440-472. doi:<https://doi.org/10.63125/xvjst226>
- Oblitas, M., & Rojas, D. (2024). *Diseño de una oficina de dirección de proyectos (PMO) para MS4M SAC*. <https://pirhua.udep.edu.pe/backend/api/core/bitstreams/3a074bb1-effe-40a1-aa95-c2f751c10577/content>
- Oviedo, J., Vargas, L., & Gómez, J. (2024). Categorización y clasificación de tecnologías de la información desde la visión basada en recursos. *Estudios Gerenciales*, 477–492.

- Peters, T., & Waterman, R. (1982). *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies*. Harper & Row.
- PMI & PwC. (2022). *PMO Maturity: Delivering Organizational Value Through Project Management*. https://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/learning/thought-leadership/pwc_pmo-maturity_report.pdf
- Porter, M. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Press.
- Project Management Institute. (1969). *PMOBOK Guide*. PMI.
- Project Management Institute. (2013). *PMO Frameworks*. <https://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/learning/thought-leadership/pulse/pmo-frameworks.pdf>
- Project Management Institute. (19 de Octubre de 2022). *El éxito de las PMO en Latinoamérica*. <https://www.pmi.org/learning/library/es-el-exito-de-las-pmo-en-latinoamerica-13654>
- Project Management Solutions. (2022). *The State of the Project Management Office (PMO)*. https://www.pmsolutions.com/reports/Project_Management_2022_Research_Report_and_Data.pdf
- Rahmana, M., & Mulyati. (2025). EVALUASI PENERAPAN IT SERVICE MANAGEMENT (ITSM) DENGAN FRAMEWORK ITIL V3 DI UNIVERSITAS XYZ. *Jurnal Informatika dan Teknik Elektro Terapan*, 13, 1189–1198. doi:<https://doi.org/10.23960/jitet.v13i3.7196>
- Rodriguez, A. (9 de Junio de 2023). *La Oficina de Gestión de Proyectos (PMO)*. <https://antonionietorodriguez.com/es/la-oficina-de-gesti%C3%B3n-de-proyectos-pmo/>
- Seidor. (01 de Octubre de 2021). SEIDOR crea su propio CSIRT y se sitúa a la vanguardia en materia de ciberseguridad: <https://www.seidor.com/es-pe/noticias/seidor-crea-su-propio-csirt-y-se-situa-la-vanguardia-en-materia-de-ciberseguridad>
- Seidor. (24 de Febrero de 2022). *Seidor Launches its New Corporate Identity on its 40th Anniversary*. <https://www.seidor.com/en-us/news/seidor-launches-its-new-corporate-identity-its-40th-anniversary>
- Seidor. (2024). *Dossier de Prensa*. <https://proimg.seidor.com/sites/default/files/2024-11/N5-Dossier-Prensa-2024.pdf>
- Seidor. (2024). *SEIDOR obtiene la certificación SAP para su solución de construcción*. <https://www.seidor.com/es-pe/noticias/seidor-obtiene-certificacion-sap-solucion-construccion>
- Seidor. (22 de Marzo de 2024). *SEIDOR refuerza su apuesta por la innovación al obtener certificación en IoT de AWS*. <https://www.seidor.com/es-pe/noticias/seidor-refuerza-apuesta-innovacion-obtener-certificacion-iot-aws>

- Seidor. (2025). SEIDOR en Perú certifica su excelencia en seguridad y gestión TI: <https://www.seidor.com/es-pe/noticias/seidor-peru-certifica-excelencia-seguridad-gestion-ti>
- Seidor. (2025). *Sobre Seidor*. <https://www.seidor.com/es-pe/sobre-seidor>
- Serrano, J., Faustino, J., Adriano, D., Pereira, R., & Mira, M. (2021). A systematic review of IT service management: Challenges, benefits and implementation practices. 1-23.
- Service Desk Institute. (2023). *ITSM Maturity Models: Your Roadmap to Service Excellence*. Service Desk Institute: <https://www.servicedeskintstitute.com/resources/itsm-maturity-models/>
- Sunat. (02 de Setiembre de 2025). *SUNAT*. Consulta RUC: <https://e-consultaruc.sunat.gob.pe/cl-ti-itmrconsruc/jcrS00Alias>
- Tandfonline. (2023). The role of project management office (PMO) manager: A qualitative case study in Indonesia. *Management*, 1-17. doi:<https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2210359>
- Taylor, F. (1919). *The Principles of Scientific Management*. Harper & Brothers.
- TV Perú. (30 de Octubre de 2023). *Estudio Talento Digital: Perú enfrenta demanda insatisfecha de habilidades digitales*. https://www.tvperu.gob.pe/noticias/economia/estudio-talento-digital-peru-enfrenta-demanda-insatisfecha-de-habilidades-digitales?utm_source=chatgpt.com
- TYPSA Perú. (2024). *Project Management Office*. <https://typsa.pe/who-is-who/project-management-office>
- Velásquez, M., Mora, E., & Pérez, J. (2022). Modelo conceptual e instrumento sobre las funciones de la oficina de gestión de proyectos en ámbitos educativos. *Revista chilena de ingeniería*, 321-342.
- Woodward, J. (1958). *Management and Technology*. H.M. Stationery Office.
- World Bank Group. (2023). *Digital Progress and Trends Report 2023*. <https://www.worldbank.org/en/publication/digital-progress-and-trends-report>
- Zapata, A. M., & Nieto, S. (Julio de 2022). *DISEÑO DE UNA GUÍA METODOLÓGICA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UNA OFICINA DE GESTIÓN DE PROYECTOS (PMO) PARA LA GERENCIA OPERATIVA DE TI EN SYSTEM CORE SOLUTIONS, CON BASE EN LAS BUENAS PRÁCTICAS DEL PMI*. <https://repository.ucc.edu.co/entities/publication/3c746a67-6df7-4e91-bbff-c79f4bcea192>

Anexos

Anexo 1: Formato de Aceptación de Pruebas

La Empresa		ACEPTACIÓN DE PRUEBAS NOMBRE DE PROYECTO	
Tipo de documento	Formato	Versión	1.0

TIPO DE PRUEBA	
Pruebas Unitarias	<input checked="" type="checkbox"/>
Pruebas Integrales	<input type="checkbox"/>
Pruebas Regresión	<input type="checkbox"/>

PROCESO	DESCRIPCIÓN

N°	ESCENARIOS	ESTADO

HISTORIAL DE MODIFICACIONES			
Versión	Fecha	Ajuste realizado	Autor
1			

DOCUMENTOS RELACIONADOS		
Id	Nombre Documento	Nombre del Archivo
1		
2		
3		

VALIDADO POR			
El equipo de trabajo, confirmamos que se obtuvo el resultado esperado en la ejecución de este script y damos por aprobada esta prueba unitaria y/o integral			
Nombre	Rol	Área	Firma

La Empresa	CONTROL DE CAMBIOS NOMBRE DEL PROYECTO		
Tipo de documento	Formato	Versión	1.0

Solicitante					
Cargo		Área		Fecha	
Nombre del proyecto					
Sponsor					

CAMBIO PROPUESTO	
No. de cambio:	SI <input checked="" type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> SI <input checked="" type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> SI <input checked="" type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>
<u>Descripción del cambio:</u> (precisar actividades que cambian, recursos adicionales, cambios en presupuesto, entre otros)	•
<u>Consecuencias del cambio:</u> (en resultados del proyecto, económicos, en procesos, en la organización, entre otros)	
<u>Responsable de ejecutar el cambio</u>	
<u>Justificación del cambio:</u> (Para que)	
DECISIONES TOMADAS	
La solicitud ha sido	
Aprobada <input checked="" type="checkbox"/>	Rechazada <input type="checkbox"/>
Fecha	Observaciones frente a la decisión:
EN CONSTANCIA FIRMAN	
Project Manager	
Nombre	
Sponsor	
Nombre	

Anexo 3: Acta de Cancelación de Proyecto

La Empresa		ACTA DE CANCELACIÓN DE PROYECTO	
Tipo de documento	Formato	Versión	1.0
Solicitante			
Cargo	Área	Fecha	
Nombre del proyecto			
Sponsor			
Motivo de Cancelación			
<input type="checkbox"/>	Cambio de necesidad	<input type="checkbox"/>	Falta de recursos clave
<input type="checkbox"/>	Falta de presupuesto	<input type="checkbox"/>	Cambios regulatorios
1. ¿Explicar el motivo de cancelación? Detalle.			

Firma del Solicitante

Anexo 4: Matriz de Gestión de Riesgos

Autoguardado 04-STECH-PR-SM_PM - Gestión de Riesgos V.1.xlsx Sin etiqueta

Archivo Inicio Insertar Dibujar Disposición de página Fórmulas Datos Revisar Vista Automatizar Ayuda SAP Analytics Cloud

P18

Nombre del Proyecto	Project Manager	Key User	Fecha de Inicio	Proyecto	Riesgo	Area	Probabilidad	Consecuencia	Responsable	Criticidad	Estado	Acción	Estrategia
				PRDY-0004-2024			Medio			Muy Alto	Abierto		Evitar
				PRDY-0004-2024			Bajo			Medio	Abierto		Mitigar
				PRDY-0004-2024			Bajo			Alto	No iniciado		Mitigar
				PRDY-0008-2024			Medio			Alto	Cerrado		Evitar
				PRDY-0008-2024			Medio			Muy Alto	Cerrado		Mitigar
				PRDY-0003-2024			Muy Bajo			Muy Alto	Cerrado		Evitar
				PRDY-0003-2024			Medio			Alto	Cerrado		Mitigar
				PRDY-0004-2024			Medio			Muy Alto	Cerrado		Evitar
				PRDY-0004-2024			Bajo			Medio	Abierto		Mitigar
				PRDY-0004-2024			Bajo			Alto	Abierto		Mitigar

Riesgos Matriz

Anexo 5: Formato Action Tracker

Autoguardado 06-STECH-PR-SM_PM Action Tracker V.1.xlsx Sin etiqueta Guardado en Este PC Buscar

Archivo Inicio Insertar Dibujar Disposición de página Fórmulas Datos Revisar Vista Automatizar Ayuda SAP Analytics Cloud Comentarios

O17

ACTION TRACKER							0	TOTAL
NOMBRE DEL PROYECTO				Ultima actualización 21/11/2025		0	Concluido	
				Actualizado por		0	Cancelado	
						0	En Progreso	
						0	Retrasado	
						0	No Iniciado	

Ítem #	Cliente	Acción	Responsable	Fecha Planificada	Fecha real	Estado	% Avance	Comentarios
1								
2								
3								
4								
5								
6								
7								
8								
9								
10								
11								
12								
13								
14								
15								
16								
17								
18								
19								
20								
21								
22								
23								
24								
25								
26								
27								
28								
29								
30								
31								
32								
33								
34								
35								
36								
37								
38								
39								
40								
41								
42								
43								
44								
45								
46								
47								
48								

Action Tracker

Anexo 6: Roadmap de Proyectos

Autoguardado 07-STech-PR Roadmap Proyectos.xlsm Sin etiqueta Buscar

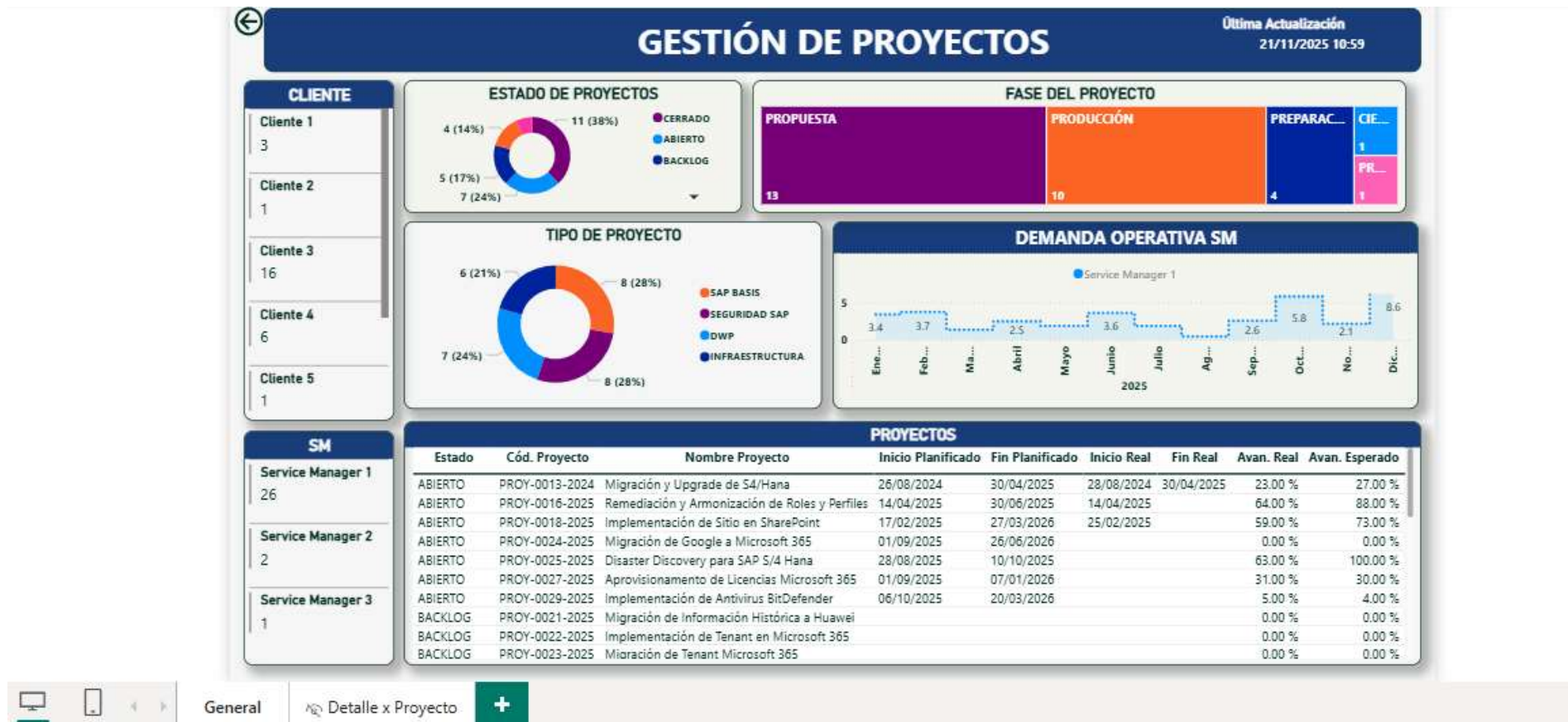
Archivo Inicio Insertar Dibujar Disposición de página Fórmulas Datos Revisar Vista Automatizar Ayuda SAP Analytics Cloud Diseño de tabla Comentarios Compa

C1 Código de Proyecto

N°	Año	Código de Proyecto	Nombre Proyecto	Solicitud	SM	Área	Regulatorio	Impacto, Multa	Valor Regulatorio	Prioridad de usuario	Áreas Afectadas	Tiempo (semanas)	Inversión (miles \$)
0001	2024	PROY-0001-2024	Shell Conversion	30-ene.-24	Service Manager 1	SEGURIDAD SAP	Si	Leve	1	Alta	<0,2]	<0,4]	<0,5]
0002	2024	PROY-0002-2024	Implementación EDR Acronis	30-ene.-24	Service Manager 1	SEGURIDAD SAP	No	NA	0	Media	<0,2]	<0,4]	<0,5]
0003	2024	PROY-0003-2024	Upgrade de Support Package	31-ene.-24	Service Manager 1	SEGURIDAD SAP	No	NA	0	Alta	<2,5]	<8, ∞>	<0,5]
0004	2024	PROY-0004-2024	Despliegue de Hosting Azure	31-ene.-24	Service Manager 1	SEGURIDAD SAP	Si	Leve	1	Alta	<0,2]	<8, ∞>	<0,5]
0005	2024	PROY-0005-2024	Migración de Azure DeVops	30-ene.-24	Service Manager 1	SEGURIDAD SAP	Si	Medio	2	Alta	<0,2]	<0,4]	<0,5]
0006	2024	PROY-0006-2024	Despliegue People Success	21-feb.-24	Service Manager 1	SEGURIDAD SAP	No	NA	0	Alta	<0,2]	<4,8]	<5,25]
0007	2024	PROY-0007-2024	Readiness Check	4-mar.-24	Service Manager 1	SEGURIDAD SAP	No	NA	0	Media	<0,2]	<0,4]	<0,5]
0008	2024	PROY-0008-2024	Seguridad - Roles y Perfiles	8-mar.-24	Service Manager 1	SEGURIDAD SAP	No	NA	0	Alta	<2,5]	<4,8]	<25, ∞>
0009	2024	PROY-0009-2024	Upgrade Hana 2023	6-maj.-24	Service Manager 1	SAP BASIS	No	NA	0	Alta	<2,5]	<4,8]	<25, ∞>
0010	2024	PROY-0010-2024	Migración Rise	21-maj.-24	Service Manager 1	SAP BASIS	No	NA	0	Alta	<2,5]	<8, ∞>	<5,25]
0011	2024	PROY-0011-2024	Reingeniería de Roles y Perfiles	7-ago.-24	Service Manager 2	SAP BASIS	No	NA	0	Alta	<0,2]	<8, ∞>	<25, ∞>
0012	2024	PROY-0012-2024	Remediación y Armonización de Roles y Perfiles	3-sep.-24	Service Manager 2	SAP BASIS	No	NA	0	Alta	<2,5]	<8, ∞>	<0,5]

Inf. General Fases +

Anexo 7: Dashboard en Power BI



Anexo 8: Dashboard en Power BI – Detalle por Proyecto





CONSTANCIA DE AUTORIZACIÓN

Yo, Carlos Alberto Anchante Chulluncuy, identificado con DNI N° 10626591, en mi calidad de Gerente General de la Empresa SEIDOR TECHNOLOGIES PERU S.A.C., con RUC 20566119324, ubicado en Jr. Vittore Scarpazza Carpaccio Nro. 250 Int. 505 Urb. San Borja 1° Etapa (Ofic. 505, 512) San Borja - Lima, otorgo la siguiente autorización:

A la Señorita Elizabeth Huaman Adanaqué, identificada con DNI N° 43775484 de la Carrera Profesional de Ingeniería de Sistemas e Informática de la Universidad Privada Norbert Wiener que realiza la investigación titulada "Propuesta de una PMO para la Optimización de Desempeño de Proyectos Tecnológicos en Seidor Technologies", para que se le proporcione la información necesaria y se autorice la difusión de los resultados obtenidos, con la finalidad de desarrollar su investigación con fines académicos.

Indicar si el representante autoriza:

- Mantener en reserva el nombre o cualquier distintivo de la institución o
- Mencionar el nombre de la institución.

Lima, 25 de noviembre de 2025

Carlos Alberto Anchante Chulluncuy
GERENTE GENERAL



Lima, 01 de agosto del 2025

Señores
Presente.-

Conste por la presente que la señora:

ELIZABETH HUAMAN ADANAQUE

Identificada con DNI N° 43775484, trabaja en esta empresa desde el 16 de junio del 2025 hasta la actualidad, desempeñándose como **SERVICE MANAGER 1**.

Se expide la presente a solicitud del interesado, para los fines que crea conveniente.

SEIDOR TECHNOLOGIES PERU S.A.C | RUC: 2056119024 | Lima, Perú

A handwritten signature in cursive script, reading "Carlos Anchante".

SEIDOR TECHNOLOGIES PERU SAC
CARLOS ALBERTO ANCHANTE

CSP_HuamanAdanaqueElizabeth_V11_turnitin.docx

 Universidad Wiener

Detalles del documento

Identificador de la entrega

trn:oid::14912:542074743

Fecha de entrega

18 dic 2025, 9:23 p.m. GMT-5

Fecha de descarga

18 dic 2025, 9:27 p.m. GMT-5

Nombre del archivo

CSP_HuamanAdanaqueElizabeth_V11_turnitin.docx

Tamaño del archivo

2.2 MB

58 páginas

14.097 palabras

79.413 caracteres



9% Similitud general

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para ca...

Filtrado desde el informe


- Bibliografía
- Texto citado
- Texto mencionado
- Coincidencias menores (menos de 10 palabras)

Fuentes principales

- 8%  Fuentes de Internet
- 2%  Publicaciones
- 6%  Trabajos entregados (trabajos del estudiante)

Marcas de integridad

N.º de alerta de integridad para revisión

-  **Texto oculto**
54 caracteres sospechosos en N.º de página
El texto es alterado para mezclarse con el fondo blanco del documento.

Los algoritmos de nuestro sistema analizan un documento en profundidad para buscar inconsistencias que permitan distinguirlo de una entrega normal. Si advertimos algo extraño, lo marcamos como una alerta para que pueda revisarlo.

Una marca de alerta no es necesariamente un indicador de problemas. Sin embargo, recomendamos que preste atención y la revise.




8% Similitud general

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para ca...

Filtrado desde el informe


- ▶ Bibliografía
- ▶ Texto citado
- ▶ Texto mencionado
- ▶ Coincidencias menores (menos de 10 palabras)

Fuentes principales

- 7%  Fuentes de Internet
- 2%  Publicaciones
- 5%  Trabajos entregados (trabajos del estudiante)

Marcas de integridad

N.º de alerta de integridad para revisión

-  **Texto oculto**
54 caracteres sospechosos en N.º de página
El texto es alterado para mezclarse con el fondo blanco del documento.

Los algoritmos de nuestro sistema analizan un documento en profundidad para buscar inconsistencias que permitirían distinguirlo de una entrega normal. Si advertimos algo extraño, lo marcamos como una alerta para que pueda revisarlo.

Una marca de alerta no es necesariamente un indicador de problemas. Sin embargo, recomendamos que preste atención y la revise.

Fuentes principales

- 7% Fuentes de Internet
- 2% Publicaciones
- 5% Trabajos entregados (trabajos del estudiante)

Fuentes principales

Las fuentes con el mayor número de coincidencias dentro de la entrega. Las fuentes superpuestas no se mostrarán.

1	Internet	repositorio.uwiener.edu.pe	2%
2	Internet	www.coursehero.com	<1%
3	Internet	hdl.handle.net	<1%
4	Internet	proimg.seidor.com	<1%
5	Internet	alicia.concytec.gob.pe	<1%
6	Internet	repository.ucc.edu.co	<1%
7	Internet	1library.co	<1%
8	Trabajos entregados	Universidad Wiener on 2025-04-26	<1%
9	Trabajos entregados	Universidad Nacional del Centro del Peru on 2019-12-20	<1%
10	Internet	repositorioacademico.upc.edu.pe	<1%
11	Internet	prezi.com	<1%