

01-005

METHODOLOGY FOR THE IMPLEMENTATION OF A PMO IN THE ICT AREA OF A UNIVERSITY: APPLICATION TO THE USC

Carballal Díaz, Óscar; Marey Pérez, Manuel Francisco

Universidad de Santiago de Compostela

It shows the development of a methodology for the implementation of a project management office (PMO) in the area of information and communication technologies (ICT) applied to the University of Santiago de Compostela (USC).

First, there is a thorough analysis of the reports published by PMI and IPMA on project management in recent years, to know the most decisive factors in this discipline and how PMO can provide solutions to most problems Found in the development of the projects undertaken by the organizations.

Secondly, we describe the background and the current situation of the ICT area in particular and the USC in general, because it is essential to know in detail the starting point of the organization in terms of project management, before addressing the Development of a specific proposal.

Finally, it justifies the need for the PMO for the ICT area and proceeds to propose a methodology that can serve as a guide to develop in the future a specific project of design and start-up of this PMO, when the university authorities are Aware of their need and so they decide.

Keywords: *PMO; ICT; University*

METODOLOGÍA PARA LA IMPLANTACIÓN DE UNA PMO EN EL ÁREA TIC DE UNA UNIVERSIDAD: APLICACIÓN A LA USC

Se muestra el desarrollo de una metodología para la implantación de una Oficina de Dirección de Proyectos (PMO) en el Área de Tecnologías de la Información y de las Comunicaciones (TIC) aplicada a la Universidad de Santiago de Compostela (USC).

En primer lugar, se realiza un profundo análisis de los informes publicados por el PMI y el IPMA sobre dirección de proyectos en los últimos años, para conocer los factores más decisivos en esta disciplina y cómo la PMO puede aportar soluciones a la mayoría de los problemas encontrados en el desarrollo de los proyectos que acometen las organizaciones.

En segundo lugar, se describen los antecedentes y la situación actual tanto del Área TIC en particular como de la USC en general, ya que es imprescindible conocer detalladamente el punto de partida de la organización en lo referente a gestión de proyectos, antes de abordar el desarrollo de una propuesta específica.

Finalmente, se justifica la necesidad de la PMO para el Área TIC y se procede a proponer una metodología que puede servir de guía para desarrollar en el futuro un proyecto específico de diseño y puesta en marcha de dicha PMO, cuando las autoridades universitarias lo decidan.

Palabras clave: *PMO; TIC; Universidad*

Correspondencia: manuel.marey@usc.es



©2019 by the authors. Licensee AEIPRO, Spain. This article is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International License (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>).

1. Introducción

Actualmente, bajo la coordinación de un director, el Área TIC de la USC comprende ocho unidades funcionales que interactúan entre sí con el fin de proporcionar servicios TIC de calidad a la comunidad universitaria: Desarrollo de aplicaciones, Administración de sistemas, Seguridad de la información, Red de voz (Santiago), Red de datos (Santiago), Red de voz y datos (Lugo), Servicios multimedia y Atención a usuarios. Sin embargo, en la práctica, a causa de diversos factores internos y externos, en ocasiones estas unidades funcionales se convierten involuntariamente en departamentos estancos, de manera que la información y la comunicación no fluyen adecuadamente entre ellas. A pesar de la determinación del director del área y de los responsables de las diferentes unidades por evitar este aislamiento, en ocasiones los proyectos se convierten en actividades particulares de cada unidad, sin conseguir la imprescindible coordinación dentro del programa de proyectos del área, y lo que es peor, sin un encaje lógico en la cartera de proyectos de la institución. Con estas premisas, los proyectos desarrollados en el Área TIC difícilmente podrán alinearse con los objetivos estratégicos de la universidad, finalidad principal para la que deberían estar diseñados todos los proyectos de la organización.

Cada día es más evidente la necesidad de mejorar la comunicación y la colaboración efectiva entre las diferentes unidades funcionales del Área TIC, estandarizar sus procesos, documentar las lecciones aprendidas, gestionar el desempeño, aprovechar al máximo el talento del personal y, especialmente, alinear el intenso trabajo del área con los objetivos estratégicos de la organización, enfocándose en que los beneficios de cada proyecto ejecutado redunden en una mejora continua de la universidad, creando valor permanente para la institución.

Sabemos que la calidad de los servicios ofrecidos está influenciada directamente por la calidad de los procesos empleados para desarrollarlos y mantenerlos. Y también que una Oficina de Dirección de Proyectos (PMO) es una estructura de dirección que se encarga de estandarizar los procesos de gobierno de proyectos y compartir recursos, metodologías, herramientas y técnicas (PMI, 2013). Además, ciertos estudios del PMI concluyen que las organizaciones que cuentan con una PMO logran mejores resultados que aquellas que no cuentan con esta oficina. Por ello, en este trabajo se pretende abordar la problemática de la gestión de proyectos dentro del Área TIC, analizando la situación actual y proponiendo la creación de una PMO dentro del área, para conseguir un doble objetivo:

- Coordinar el programa de proyectos que se lleven a cabo dentro del Área TIC.
- Alinear el programa de proyectos del Área TIC con los objetivos estratégicos de la USC.

Hoy en día, en las organizaciones no es suficiente con conseguir un desempeño adecuado de los proyectos individuales, sino que además:

- Es necesario seleccionarlos inteligentemente de acuerdo a la estrategia corporativa.
- No se pueden comprometer recursos en proyectos innecesarios para la institución.
- Deben ser proyectos comunicados, comprendidos y apoyados al máximo nivel organizativo.
- Los resultados de los proyectos estarán enfocados hacia los objetivos corporativos.

La PMO del Área TIC priorizará y seleccionará aquellos proyectos TIC estratégicos para la USC, y posteriormente permitirá que cada proyecto individual mejore la definición y gestión de su alcance, reduzca su duración y sus costes, incremente la calidad de sus entregables, identifique y gestione con mayor precisión los riesgos, y administre de manera más eficiente los recursos materiales y humanos. Además, el gran avance aportado por la PMO consistirá

en que los beneficios perseguidos en los proyectos del área estarán alineados con la consecución de los objetivos estratégicos de la organización.

2. Objetivos

Desarrollar una guía que permita desarrollar en el futuro un proyecto específico de diseño y puesta en marcha de una PMO en el Área TIC de la Universidad de Santiago de Compostela.

3. Metodología

3.1 Enfoque general

Con respecto a la complejidad, podemos citar (PMI, 2013) varias estrategias que están siendo aplicadas por las organizaciones de alto desempeño para desarrollar una capacidad organizativa apropiada: en primer lugar, una reflexión sobre la complejidad de los procesos organizativos, contando con directivos de proyectos dotados del liderazgo necesario para desenvolverse satisfactoriamente a través de la complejidad, y capaces de seleccionar y desarrollar una fuerza laboral talentosa y capacitada. En segundo lugar, un liderazgo continuo y comprometido en los niveles más altos de la organización. Finalmente, para abordar el entorno complejo en el que se desenvuelven los proyectos y asegurar el éxito, son necesarias las prácticas estandarizadas de gestión de proyectos y las comunicaciones efectivas.

Con respecto a las comunicaciones, al abordar la necesidad urgente de mejorar los índices de éxito de los proyectos, se comprobó (PMI, 2013) que el factor esencial y crítico para lograr el éxito en la gestión de proyectos es la comunicación efectiva a todas las partes implicadas. El éxito de los proyectos depende en gran medida de comunicar la información correcta a las partes implicadas pertinentes en el momento oportuno, valiéndose de un lenguaje claro y relevante con el cual los destinatarios se identifiquen. La mayor efectividad de las comunicaciones conduce, en última instancia, a mejoras en la gestión de proyectos y programas, proyectos más exitosos, alto desempeño y menos dinero en riesgo.

En cuanto a la cultura empresarial y a los patrocinadores ejecutivos, hay que indicar que las organizaciones con prácticas maduras establecidas para la gestión de proyectos logran en promedio un porcentaje considerablemente más alto de proyectos que cumplen los objetivos originales (PMI, 2014). Una estrategia clave para lograr una gestión de proyectos madura consiste en establecer una cultura empresarial de gestión de proyectos y programas con patrocinadores de proyectos comprometidos. Los patrocinadores que apoyan activamente los proyectos son el segundo factor de mayor impacto en el éxito de los proyectos altamente complejos, sólo después de la comunicación efectiva.

En lo referente al desarrollo del liderazgo y el talento, es muy importante resaltar que la gestión de proyectos complejos requiere directores de proyecto capaces de establecer el planteamiento, la misión y los resultados esperados, alineando al equipo con ese planteamiento. Por otra parte, las organizaciones que presentan una buena alineación de su gestión de talentos con la estrategia organizativa logran en promedio un porcentaje considerablemente mayor de proyectos que cumplen con sus objetivos iniciales, en comparación con las organizaciones con una alineación débil o moderada (PMI, 2013). Por lo tanto, las estrategias clave que ayudan a asegurar una alineación exitosa son: fomentar dotes de liderazgo y evaluar y desarrollar a los talentos.

Con respecto a la gestión de requisitos, es necesario destacar que la capacidad de definir y gestionar los requisitos de las organizaciones contribuye al éxito de proyectos y programas. La segunda razón más citada por la que los directores creen que los proyectos fracasan es la gestión deficiente de los requisitos (PMI, 2014). Actualmente demasiadas organizaciones siguen evidenciando falta de madurez en la gestión de requisitos. Carecen de los recursos

necesarios para hacerlo correctamente, los ejecutivos y los patrocinadores no le están dando la importancia debida, y además no desarrollan las habilidades pertinentes de supersonal.

En lo concerniente al alto coste de un bajo desempeño, destacaremos que las organizaciones con bajo desempeño desperdician un porcentaje significativo de la inversión realizada en los proyectos (PMI, 2014). Para conseguir un alto desempeño es imprescindible conseguir una alta alineación de los proyectos con la estrategia organizativa y además contar con la agilidad necesaria para afrontar los cambios, y esto exige enfocarse en las personas, los procesos y los resultados. El bajo desempeño impide a las organizaciones aprovechar el crecimiento económico, reaccionar a los cambios estratégicos asociados a las expectativas y exigencias del consumidor, y atenuar las pérdidas de dinero invertido en proyectos (PMI, 2016).

Con respecto al aumento de las tasas de éxito, las investigaciones demuestran que la implementación eficiente de estrategias está directamente ligada a la capacidad de una organización para lograr el éxito en sus proyectos y programas (PMI, 2017). La medición del éxito se llevará a cabo a partir del porcentaje de proyectos que se finaliza a tiempo, dentro del presupuesto y cumple los objetivos iniciales, pero además comprobando si éstos aportan beneficios para el futuro de la organización.

En lo que respecta a la agilidad organizacional, se define como la capacidad para cambiar o adaptarse rápidamente en respuesta a las condiciones del mercado u otros factores externos, para lograr una ventaja competitiva. Es la facultad de cuestionar las rutinas e identificar las oportunidades en todas las áreas funcionales de una empresa. Requiere una comunicación eficaz y una gestión adecuada de los cambios y de los riesgos. Los líderes ejecutivos, directores de PMO y equipos de proyecto son responsables de cumplir con los retos de ser más ágiles, centrados en el cliente y competitivos. Una mayor agilidad contribuye a aumentar los ingresos y reducir los costes y el tiempo de lanzamiento al mercado, además de mejorar los niveles de satisfacción de clientes y empleados (PMI, 2015). El enfoque ágil no reemplaza a la gestión de proyectos, sino que la complementa al mejorar el entorno institucional.

En cuanto a la transferencia de conocimientos, concluimos que las organizaciones más exitosas, aquellas que son capaces de convertir las ideas en acciones, reconocen que la transferencia de conocimientos eficaz es fundamental para su ventaja competitiva y para mejorar los resultados. La transferencia de conocimientos es la réplica metódica de la experiencia, sabiduría, perspicacia y conocimiento tácito de los profesionales clave, en la cabeza y las manos de sus compañeros de trabajo: procura organizar, crear, captar y distribuir el conocimiento práctico de las personas expertas en esa materia y asegurar su disponibilidad para los futuros interesados. Cuando el conocimiento esencial se capta y comparte, las organizaciones obtienen mejores resultados en todas las métricas del proyecto (PMI, 2015).

Con respecto a la toma de decisiones, indicaremos que es un aspecto cada vez más difícil de llevar a cabo en el entorno complejo actual, pero al mismo tiempo es de vital importancia para todos los aspectos del negocio, especialmente para la dirección de proyectos, disciplina que implica tomar diariamente decisiones en relación a prioridades, enfoques, recursos y plazos. Los resultados de un proyecto están relacionados con las decisiones que se tomaron previamente, y sin duda las malas decisiones tienen consecuencias negativas tanto para los resultados de los proyectos como para los beneficios financieros de una organización (PMI, 2015). Es evidente que la toma de decisiones requiere más atención. Muchas organizaciones suponen que las decisiones las toman las personas adecuadas, en el momento oportuno y contando con la información correcta, pero no tienen certeza al respecto. Pasar por alto la complejidad del proceso de toma de decisiones es un riesgo que podría afectar negativamente el desempeño de la organización, sobre todo en los proyectos y programas estratégicos.

En lo referente al impacto estratégico de los proyectos en los beneficios organizacionales, las investigaciones ponen de manifiesto que la gestión de beneficios ayuda a las organizaciones

a reducir las tasas de fracaso de los proyectos y las pérdidas financieras relacionadas. También ayuda en la toma de decisiones sobre los proyectos que conviene financiar en el futuro (PMI, 2016). Una gestión de beneficios eficaz requiere un enfoque formal, que comienza mucho antes del proyecto en sí: la actividad inicial es la identificación de los beneficios que se espera que entregue un proyecto, paso esencial del caso de negocio. El director de proyecto debe participar en la conversación sobre los beneficios desde el principio para entender de qué modo el proyecto apoya los objetivos estratégicos (PMI, 2016). Esos beneficios y objetivos del proyecto pueden ser tangibles e intangibles, por lo que se requieren evaluaciones cuantitativas y cualitativas. Los beneficios intangibles, y cómo medirlos, es otra razón por la cual las organizaciones consideran que la realización de beneficios es tan difícil. Sin embargo, ignorar los beneficios intangibles es arriesgado, ya que cada vez mayor cantidad de organizaciones consideran que el enfoque esencial debe ser en los clientes y en cómo dichos intangibles diferencian a una organización.

Finalmente, en cuanto a las iniciativas estratégicas para abordar el cambio organizativo, destacaremos que para poner en práctica acertadamente una estrategia organizativa, las empresas necesitan directores de proyectos y de programas dotados de habilidades para impulsarlos y desenvolverse a través de los cambios, al tiempo que garantizan que dichos cambios estén estratégicamente alineados con los objetivos estratégicos (PMI, 2014). El éxito o fracaso de una iniciativa destinada al cambio no se da simplemente por iniciar, planificar, monitorear, ejecutar y evaluar el proyecto que conducirá el cambio, sino que además exige también preparar a la organización para la transformación, asegurándose de que los interesados se identifiquen con ella y la apoyen, y logrando que intervengan los patrocinadores ejecutivos para que lideren y apoyen el cambio antes, durante y después de su implementación.

3.2 Características del Área TIC

Con respecto a cada uno de los 12 factores fundamentales para la dirección de proyectos analizados en la primera parte, la situación del Área TIC es la siguiente:

1. Entorno complejo

El Área TIC se desenvuelve en un entorno complejo, en primer lugar por las características de los sistemas y tecnologías que maneja, en evolución y cambio constante; y en segundo lugar por el entorno en el que desarrolla sus funciones, ya que la universidad progresa y exige nuevos servicios continuamente.

2. Comunicaciones efectivas

A causa de la sobrecarga de trabajo, y también a la dedicación a los proyectos propios, las unidades funcionales se están alejando desde el punto de vista de la comunicación. Es necesario mejorar este aspecto, conseguir que la información fluya entre unidades, ya que es fundamental para el éxito organizacional.

3. Cultura organizacional y patrocinadores ejecutivos

Es necesario mejorar la cultura organizacional en dirección de proyectos, ya que la formación de los responsables en esta materia se basa exclusivamente en la experiencia. Además, hasta el momento el Área TIC no contó nunca con un patrocinador ejecutivo, pero actualmente dispone de la ocasión propicia para conseguirlo (vicerrector de planificación y proyección estratégica).

4. Liderazgo y talento

Existe liderazgo técnico en dirección de proyectos, pero quizá faltan las habilidades adicionales incluidas en el Triángulo del Talento. Por otra parte, es imprescindible captar y desarrollar el talento en dirección de proyectos con la formación y capacitación adecuada.

5. Gestión de requisitos

Este aspecto sin duda hay que mejorarlo, ya que cuando no se definen bien los requisitos los resultados de los proyectos empeoran y no aportan beneficios a la organización, y el Área TIC y la USC necesitan optimizar los resultados.

6. Alto coste de un bajo desempeño

De igual manera, cuando los proyectos tienen un bajo desempeño, se desperdician el dinero y los demás recursos dedicados a su desarrollo. El Área TIC debe evitar el alto coste que implica un desempeño deficiente.

7. Aumento de las tasas de éxito

La implementación eficiente de estrategias en dirección de proyectos mejora las tasas de éxito. Por lo tanto, el Área TIC tiene que esforzarse en desarrollar y aplicar dichas estrategias, para conseguir mejores resultados.

8. Agilidad organizacional

El Área TIC desarrolla su actividad en un entorno doblemente cambiante (tecnológico y universitario). Por ello, debe contar con planes para la gestión de los cambios que le permitan adaptarse con facilidad a las nuevas circunstancias.

9. Transferencia de conocimiento

Es necesario mejorar la transferencia de conocimiento dentro del Área TIC: el conocimiento es individual o grupal, pero no organizacional. Se debe desarrollar un plan para captar y documentar las lecciones aprendidas en los proyectos, y esforzarse para globalizar el conocimiento individual/grupal.

10. Toma de decisiones

En ocasiones la toma de decisiones de los responsables se basa en suposiciones o en informaciones incompletas o sesgadas. Es imprescindible formalizar el proceso de toma de decisiones para reducir los riesgos en los proyectos.

11. Impacto de los proyectos en el beneficio organizacional

No podemos medir el resultado de los proyectos exclusivamente según los parámetros tradicionales. No es suficiente con que un proyecto del Área TIC alcance sus objetivos individuales, sino que debe aportar beneficios permanentes para la institución.

12. Cambio organizativo

Para afrontar un cambio organizativo, como puede ser la implantación de la PMO, el Área TIC deberá contar con un equipo capacitado para la gestión del cambio. Además, los cambios realizados deberán estar alineados con los objetivos estratégicos del Área TIC y de la USC.

Por todas las necesidades y disfunciones señaladas en los 12 puntos anteriores, consideramos necesaria y ventajosa para el Área TIC la implantación de una PMO, ya que progresivamente resolvería la mayoría de los problemas existentes actualmente gracias a un proceso de mejora continua.

Los dominios de trabajo o tareas a las cuales se dedican las PMO, y que los encuestados por el PMI alinearon a los flujos de trabajo primarios y secundarios de sus PMO (PMI, 2013), son:

- Estándares, metodologías y procesos
- Gestión de proyectos y programas
- Gestión de carteras
- Gestión de talentos
- Gestión de la gobernanza y el desempeño
- Gestión de cambios organizativos
- Administración y apoyo
- Gestión del conocimiento
- Planificación estratégica

3.3 Creación de una cultura organizativa de gestión de proyectos

Las organizaciones más efectivas reconocen no solamente la necesidad de la gestión de proyectos, programas y carteras en todo lo que hacen: también dan a la PMO las debidas credenciales (autoridad, respaldo y herramientas de gestión) dentro de la estructura operativa de la empresa. Es de vital importancia que los altos cargos entiendan la PMO y la mejor manera de implementarla y apoyarla.

Para establecer una cultura que adopte la gestión de proyectos y para aumentar el valor empresarial que aportan a la organización, las PMO deben contar con una clara orientación, gobernanza y respaldo. Y además, deberán:

- 1) Dotarse de personal capacitado.
- 2) Tener acceso a la dirección.

Un factor clave para fomentar una cultura que valore la gestión de proyectos organizativa es entender la importancia de disponer de la cantidad apropiada de empleados cualificados, ya que éstos son la espina dorsal de las organizaciones de éxito, y son particularmente importantes en la oficina de gestión de proyectos. Las investigaciones (PMI, 2013) demuestran que las PMO que rinden menos de lo esperado no cuentan con el personal cualificado necesario.

Por otra parte, las PMO que obtienen buenos resultados participan en la formulación de las estrategias, ya que así la perspectiva adquirida les permite priorizar las iniciativas estratégicas, y a la postre esto aumenta las posibilidades de lograr una implementación exitosa.

El apoyo organizativo de la PMO comienza con una dirección, gobernanza y respaldo claros. La investigación de PMI (2013) sobre las PMO halló que dos de cada cinco líderes de PMO mencionan la falta de dirección y gobernanza como el motivo por el cual el valor de su PMO no se realiza plenamente.

3.4 Evaluación continua del desempeño de la PMO

No desviarse de los objetivos de un proyecto o programa ha sido siempre una clave para el éxito, si bien la corrupción del alcance y la aparición de nuevas prioridades no alineadas con los objetivos estratégicos pueden desviar a los proyectos de su curso. Por esto, es importante que las PMO evalúen el desempeño, sean autocríticas y analicen los trabajos en el contexto del éxito general de la organización. Esto refuerza el valor empresarial de la PMO y contribuye para que la dirección entienda el aporte que se está haciendo.

Las PMO de alto desempeño son mucho más propensas a efectuar evaluaciones básicas del proyecto en tiempo y coste. Además, las PMO de alto desempeño presentan periódicamente informes de gestión del desempeño, lo cual incluye la evaluación de indicadores/medidas clave del desempeño, cumplimiento normativo y gestión financiera. Esta información promueve la transparencia y refuerza entre los ejecutivos de nivel superior el valor que la PMO ofrece a la organización (PMI, 2013). Las PMO de alto desempeño entienden la importancia

de evaluar continuamente su desempeño. Asimismo, utilizan la información recopilada para mejorar continuamente sus prácticas, lo cual conduce a mayor eficiencia e impulsa una ejecución estratégica exitosa.

Por otra parte, las PMO de alto desempeño son mucho más propensas a buscar habitualmente la manera de incorporar el desarrollo y la mejora de los procesos.

3.5 Evolución y mejora mediante la gestión del conocimiento y la gestión de cambios

El resultado de la evaluación continua de los proyectos, programas y carteras debe comunicarse a los altos cargos para que las organizaciones transmitan los valiosos conocimientos adquiridos con cada implementación estratégica.

Todos los cambios estratégicos en una organización suceden a través de proyectos y programas. Las PMO de alto desempeño presentan en general un mayor compromiso con el aprendizaje y con la mejora de sus métodos para lograr proyectos y programas de éxito. Es mucho más probable que se enfoquen en áreas de responsabilidad tradicionalmente no consideradas como el enfoque primario o secundario de la PMO, por ejemplo la gestión del conocimiento y la gestión de cambios organizativos (PMI, 2013).

Al enfocarse en la gestión del conocimiento se garantiza que haya prácticas establecidas para transmitir las perspectivas y las experiencias de un equipo que trabaja en iniciativas estratégicas a otros equipos de toda la organización que se enfrenten a dificultades u oportunidades semejantes. Las PMO de alto desempeño entienden que compartir las perspectivas y experiencias con otros en la organización mejora el valor que la PMO aporta a la empresa. Otro aspecto crítico para lograr el éxito es el compromiso con las capacidades necesarias para impulsar a la organización desde su estado actual al futuro (PMI, 2013).

La ejecución exitosa de la estrategia requiere además poner énfasis en la gestión de cambios organizativos. La falta de habilidades en gestión de cambios es una de las principales barreras que impiden la implementación exitosa de las estrategias (PMI, 2013). Las PMO de alto desempeño están comprometidas a entender los factores clave de un cambio exitoso, por ejemplo las comunicaciones y la satisfacción de las partes implicadas.

3.6 Características de un Oficina de Dirección de Proyectos (PMO)

Una oficina de dirección de proyectos es una estructura de dirección que se encarga de estandarizar los procesos de gobierno de proyectos y compartir recursos, metodologías, herramientas y técnicas (PMI, 2013). Existe una tendencia creciente hacia la implementación de PMOs por los beneficios que ofrecen (PM Solutions, 2012, 2014, 2016). Entre los beneficios encontrados al implementar una PMO están:

- Enfocarse en aquellos proyectos que generen valor a los clientes.
- Contar con una metodología de dirección de proyectos que permita el cumplimiento de los proyectos en tiempo, coste y alcance.
- Contar con una cultura organizacional en la cual todos los interesados se involucren en lograr proyectos exitosos, dentro de los tiempos, costes y alcances establecidos.
- Contar con profesionales en dirección de proyectos altamente capacitados y motivados.
- Contar con herramientas que apoyen a una dirección de proyectos eficiente.
- Hacer de la dirección de proyectos un activo de la organización.

Si bien estos beneficios también se pueden lograr sin contar con una PMO, ciertos estudios concluyen que las organizaciones que cuentan con una PMO logran mejores resultados que aquellas que no cuentan con una PMO (ESI International, 2012).

A pesar de estos indicadores alentadores, existen varios estudios (Aubry, Hobbs, Müller & Blomquist, 2010) que nos indican que la vida promedio de una PMO es de aproximadamente

dos años, lo que refleja que las PMO no se comportan de manera estable. Para obtener mejores resultados, se debe dar un mejor enfoque a los cambios organizacionales que rodean a la implementación de una PMO, en vez de enfocarse exclusivamente en definir las características de ésta de manera estática.

4. Resultados

Curiosamente, en las universidades se produce una paradoja difícil de comprender: por una parte, los docentes e investigadores en dirección de proyectos se esfuerzan por desarrollar, implantar y actualizar programas de posgrado de calidad en esta disciplina, pero por otra, sin embargo, los profesionales que desarrollan proyectos en el seno de la institución, muchos de ellos de carácter estratégico y en cualquier área de la misma (investigación, gestión, tecnología, ...), no se benefician de estos conocimientos y ejercen su labor únicamente a partir de su experiencia previa y su buen criterio técnico. No parece razonable que las instituciones que generan y estructuran el conocimiento en esta disciplina, y se esfuerzan por exportarlo y facilitarlo a la sociedad, internamente no sean consumidores y beneficiarios de dicho conocimiento. A nuestro entender, sin duda, éste es un problema organizacional de primera magnitud, que nunca puede ser tratado como un problema departamental o individual. En lo referente a la disciplina de dirección de proyectos, la USC como organización no establece los cauces necesarios para “consumir” internamente el principal producto que “fabrica y vende” al exterior: el conocimiento.

4.1 PMO en el Área TIC

Por una parte, las diferentes unidades del Área TIC desarrollan proyectos diferentes y complejos, aunque obviamente con una estrecha relación entre sí. Ante la inexistencia de una PMO que coordine todos los proyectos, en ocasiones es inevitable que se produzcan desajustes. A causa de la alta carga de trabajo, la atención directa a los usuarios, la resolución de los problemas diarios y la dedicación a los proyectos propios, la escasa o inadecuada comunicación entre los diferentes responsables puede provocar cierto grado de descoordinación entre las diversas unidades. Además, se produce una pérdida irreparable de lecciones aprendidas, que no podrán ser utilizadas en futuros proyectos.

Por otra parte, es fundamental que los proyectos de un área transversal como el Área TIC estén alineados estratégicamente con los objetivos de la USC. En ocasiones puede ocurrir que los proyectos se desarrollen para conseguir los objetivos inmediatos del área, sin un alineamiento claro con los objetivos estratégicos de la institución.

Por todo lo expuesto previamente, estamos convencidos de que una PMO en el Área TIC de la USC solucionaría la mayoría de los problemas de descoordinación y comunicación existentes, mejorando los resultados individuales de los proyectos y obteniendo mayores beneficios para la institución.

4.2 Implantación de la PMO en el Área TIC de la USC

Cuando una organización decide implantar una PMO, en primer término no se plantea el tamaño o la complejidad de la misma: sencillamente, lo hace porque está convencida de que los proyectos pueden terminarse con mayor éxito, y que además parte de ese éxito redundará en beneficios permanentes para la institución.

Coincidimos con la mayoría de los investigadores en la materia en que la implantación debe hacerse de forma progresiva, de modo que la PMO comience a funcionar de manera muy sencilla y ordenada, y además pueda mostrar resultados de forma rápida. Progresivamente pueden ir incrementándose sus funciones a medida que el equipo se vaya consolidando y ganando confianza, y que el patrocinador tenga más argumentos para defender este

proyecto ante la alta dirección.

Para que una PMO sea exitosa deberá establecer relaciones internas dentro del Área TIC y mantenerlas en el tiempo, así como transformar la información dispersa en conocimiento organizacional. La PMO debe funcionar como un catalizador, facilitando las reacciones entre los diferentes directores de proyectos y también entre los miembros de un equipo de proyecto, pero nunca debe complicar el trabajo de los directores de proyectos.

4.3 Factores motivadores para la implementación de una PMO en el Área TIC

En una universidad parece evidente que existe una gran dependencia entre los resultados de sus proyectos y los resultados de sus “negocios”: si los proyectos de las diferentes áreas no funcionan, a medio plazo los resultados de la universidad en formación, investigación, y transferencia de conocimiento y tecnología tampoco serán positivos.

El Área TIC presta servicios a todas las áreas de la USC, facilitando el desarrollo de los proyectos de todas ellas. Su transversalidad, la criticidad de sus infraestructuras y servicios para el funcionamiento global de la organización, el montante económico y la complejidad de los proyectos tecnológicos que acomete, son las razones que la convierten en la gran candidata a la implementación de un proyecto piloto de PMO en la USC.

Además de los aspectos indicados, hay otros factores motivadores para la implementación de una PMO en el Área TIC:

- Necesidad de utilizar una metodología de dirección de proyectos para homogeneizar el método de dirección de proyectos.
- Necesidad de controlar varios proyectos simultáneamente.
- Posibilidad de analizar la información agregada de varios proyectos concurrentes, a nivel de plazos, costes, riesgos, etc. (consolidación de resultados).
- La gestión del conocimiento en dirección de proyectos, a partir de la documentación de las lecciones aprendidas.
- El papel de mediador de la PMO para distribuir y racionalizar el uso de los recursos disponibles entre los diversos proyectos en curso y las diferentes unidades funcionales del área.

4.4 Factores restrictivos a la implementación de la PMO en el Área TIC

Los factores que restringen la implantación de una PMO son básicamente los mismos que están presentes en cualquier proceso de cambio organizacional, y están relacionados fundamentalmente con las personas. Habrá que vigilar especialmente los siguientes:

- La falta de apoyo o patrocinio de la alta dirección de la organización: el apoyo tiene que ser explícito y sin fisuras.
- La sensación de pérdida de poder por parte de las áreas o unidades funcionales implicadas, que especulan sobre una “cesión” de funciones a la PMO.
- La oposición de los directores de proyectos, por considerar que la PMO promueve la intervención ajena en sus proyectos y un incremento de los procesos burocráticos.
- La inversión que supone la implantación de la PMO puede ser considerada excesiva por la organización, ya que es difícil garantizar y demostrar beneficios a corto plazo.
- La falta de comunicación (horizontal y vertical) a lo largo del proceso, puede provocar desinformación y expectativas infundadas, circunstancia muy negativa para la PMO.
- En todos los niveles de la organización habrá personas incapaces de visualizar los objetivos finales y el enfoque de la PMO, y por lo tanto la considerarán superflua.

4.5 Factores facilitadores a la implementación de la PMO en el Área TIC

Los factores facilitadores están directamente relacionados con el grado de madurez de la organización en términos de utilización de procesos de dirección de proyectos:

- Cuanto más desarrollados estén los conceptos de dirección de proyectos en la organización, y más profesionales estén directamente implicados con ellos, más fácilmente se percibirán los beneficios de una PMO.
- Si los resultados de una organización están directamente ligados a sus proyectos, la implantación de una PMO con el fin de mejorar su eficiencia será mejor aceptada.
- El enfoque de la PMO en la satisfacción inmediata de las necesidades de los directores de proyectos, mejora la venta interna de un proyecto de implantación.
- Ya en marcha, la evolución positiva en la implementación de la PMO y la comunicación adecuada de sus éxitos facilitan su implantación y desarrollo posterior.
- Una PMO que esté bien alineada con la estrategia empresarial, puede impulsar el desempeño de la organización.

4.6 Otras razones importantes para impulsar una PMO en el Área TIC

Hoy en día, en el Área TIC no es suficiente con conseguir un desempeño adecuado de los proyectos individuales, sino que además:

- Es necesario seleccionarlos inteligentemente de acuerdo a la estrategia corporativa.
- No se pueden comprometer recursos en proyectos estratégicamente innecesarios para la institución.
- Deben ser proyectos comunicados, comprendidos y apoyados al máximo nivel organizativo.
- Los resultados de los proyectos estarán enfocados hacia los objetivos corporativos.

4.7 Tipo de PMO a implementar en el Área TIC

El Área TIC de la USC presenta una problemática común en organizaciones con bajo nivel de madurez en gestión y dirección de proyectos, con estructuras funcionales muy marcadas y una cultura de proyectos incipiente (PMI, 2013).

El objetivo perseguido es llegar a conseguir que la PMO del Área TIC con el paso del tiempo y la mejora continua se convierta en un Centro de Excelencia o Centro de Competencia, que respalde las tareas de los proyectos al proveer al Área TIC metodologías, estándares y herramientas que permitan a los directores de proyecto mejorar sus proyectos, incrementando la capacidad del Área mediante la aplicación de buenas prácticas en dirección de proyectos, convirtiéndose en un punto de referencia para todos los directores de proyecto.

4.8 Plan de diseño y despliegue de la PMO

El Plan de Diseño y Despliegue de la PMO del Área TIC, desarrollado a partir del modelo genérico propuesto por Alonso (2008), constará de las siguientes fases:

Fase 1: Obtención de la autorización para la implantación de la PMO (4 semanas).

En esta fase el propósito fundamental consiste en crear en toda la organización un sentimiento crítico de apoyo a la implantación de la PMO.

Actividad 1: Obtener un patrocinador para la PMO del Área TIC.

Actividad 2: Definir el propósito de la PMO.

Actividad 3: Borrador de la propuesta de la PMO.

Actividad 4: Presentación de la propuesta de la PMO y obtención de la autorización por la Dirección.

Actividad 5: Presentación de la propuesta de la PMO y obtención de la autorización por todos los niveles del Área TIC.

Actividad 6: Obtención de la aprobación del paso a la Fase 2.

Fase 2: Evaluación de la situación actual (6 semanas).

En esta fase también se medirá la resistencia al cambio cultural en la organización que lleva implícito la implantación de la PMO.

Actividad 7: Evaluar el grado de madurez en dirección de proyectos del Área TIC.

Actividad 8: Identificar los asuntos y las necesidades clave.

Actividad 9: Evaluar los procesos de dirección de proyectos.

Actividad 10: Análisis de riesgos ocasionados por la implantación de la PMO.

Actividad 11: Analizar el impacto del cambio.

Actividad 12: Elaborar y presentar el informe final.

Actividad 13: Obtener la aprobación del paso a la Fase 3

Fase 3: Documentación del diseño funcional de la PMO (4 semanas).

Esta fase pretende definir la estructura orgánica de la PMO y elaborar y presentar el diseño funcional de la misma, con el fin obtener la autorización para abordar la última fase.

Actividad 14: Definir la estructura orgánica de la PMO.

Actividad 15: Elaborar y presentar el documento de diseño funcional de la PMO.

Actividad 16: Obtención de la aprobación del paso a la Fase 4.

Fase 4: Implantación de la PMO (36-40 semanas).

Esta fase consiste en la implantación definitiva de la PMO en el Área TIC de la USC, la cual soportará todas las actividades de dirección de proyectos dentro del área.

Actividad 18: Difusión de la PMO en toda la USC.

Actividad 19: Diseño del Plan Piloto.

Actividad 20: Ejecución del Plan Piloto.

Actividad 21: Incorporación de las lecciones aprendidas.

Actividad 22: Despliegue definitivo de la PMO en el Área TIC.

Actividad 23: Revisión del análisis de riesgos después de la implantación de la PMO.

Actividad 24: Evaluación del impacto generado por la PMO en el Área TIC.

5. Conclusiones

A raíz de todo lo expuesto anteriormente, concluimos que la implantación de una PMO en el Área TIC solucionaría muchos de los problemas existentes en la misma en cuanto a gestión y dirección de proyectos, y dotaría al área de una política de mejora continua, afectando positivamente a los resultados de los proyectos del área, y lo que es más importante, entregaría beneficios a la USC perdurables en el tiempo, siempre y cuando los objetivos de los proyectos estuviesen alineados con los objetivos estratégicos de la institución.

Finalmente, consideramos que para llevar a cabo un proyecto exitoso de implantación de una PMO en el Área TIC de la USC, es imprescindible disponer de una metodología que nos indique las pautas y los pasos a seguir. Con este propósito, y teniendo en cuenta los antecedentes, la estructura actual y el punto de partida del área y de la universidad, hemos desarrollado una metodología de implantación dividida en cuatro fases, que en el futuro puede ayudar a ejecutar exitosamente dicho proyecto u otros similares.

6. Referencias

- Alonso González, A. (2008). *Cómo implantar una oficina de gestión de proyectos (OGP) en su organización*. Visión Libros.
- Aubry, M., Hobbs, B., Müller, R., & Blomquist, T. (2010). *Identifying forces driving PMO changes*. Project Management Journal.
- Aubry, M., Müller, R., Hobbs, B., & Blomquist, T. (2010). *Project management offices in transition*. International Journal of Project Management.
- Aumento de las tasas de éxito (2017)*. Informe pulso de la profesión de PMI, 1-29.
- Capturar el valor de la dirección de proyectos mediante la transferencia de conocimientos (2015, marzo)*. Informe pulso de la profesión de PMI, 1-30.
- Cómo capturar el valor de la dirección de proyectos mediante la agilidad organizacional (2015, septiembre)*. Informe pulso de la profesión de PMI, 1-19.
- Cómo capturar el valor de la dirección de proyectos mediante la toma de decisiones (2015, agosto)*. Informe pulso de la profesión de PMI, 1-20.
- Cómo desenvolverse en un entorno complejo (2013, septiembre)*. Informe detallado de PMI pulso de la profesión, 1-26.
- Cómo hacer posible el cambio organizativo mediante iniciativas estratégicas (2014, marzo)*. Informe detallado de PMI pulso de la profesión, 1-15.
- El alto costo de un bajo desempeño (2014)*. Informe pulso de la profesión de PMI, 1-19.
- El alto costo de un bajo desempeño (2016)*. Informe pulso de la profesión de PMI, 1-32.
- El impacto de la PMO en la implementación de estrategias (2013, noviembre)*. Informe detallado de PMI pulso de la profesión, 1-17.
- El impacto estratégico de los proyectos (2016)*. Informe exhaustivo de PMI pulso de la profesión, 1-25.
- El papel fundamental de las comunicaciones (2013, mayo)*. Informe detallado de PMI pulso de la profesión, 1-9.
- Entrega de valor. Enfoque en los beneficios durante la ejecución de proyectos (2016)*. Informe pulso de la profesión de PMI, 1-24.
- Gestión de requisitos, una competencia esencial para el éxito de proyectos y programas (2014, agosto)*. Informe pulso de la profesión de PMI, 1-18.
- Ventajas competitivas de una gestión eficaz de talentos (2013, marzo)*. Informe detallado de PMI pulso de la profesión, 1-7.
- La participación de los patrocinadores ejecutivos, principal piloto del éxito de proyectos y programas (2014, octubre)*. Informe detallado de PMI pulso de la profesión, 1-17.
- PMO: marcos de trabajo (2013, noviembre)*. Informe pulso de la profesión de PMI, 1-17.
- The 2012 global state of the PMO (2012)*. ESI International study, 1-28.
- The global state of the PMO. An analysis for 2013 (2013)*. ESI International study, 1-25.
- The state of the PMO 2012 (2012)*. PM Solutions research report, 1-11.
- The state of the PMO 2014 (2014)*. PM Solutions research report, 1-11.
- The state of the PMO 2016 (2016)*. PM Solutions research report, 1-12.