

10-011

LESSONS LEARNED FROM THE IMPLANTATION OF FIFTEEN PROJECT MANAGEMENT OFFICES IN THE STATE OF SANTA CATARINA – BRAZIL.

Lucca, Tácito ⁽¹⁾; De Mattia, Clenia ⁽²⁾; Schneider, Andreas ⁽¹⁾; Scoz, Djeovana ⁽¹⁾;
Correa, Vitor ⁽¹⁾

⁽¹⁾ PMO of the Government of State of Santa Catarina, ⁽²⁾ FAPESC - Foundation for Research and the State of Santa Catarina Innovation

In 2013, the Escritório de Gestão de Projetos (EPROJ) was created in the State of Santa Catarina (SC), in the southern region of Brazil, to manage a portfolio of approximately 1.8 billion dollars. Since 2019, EPROJ became legally responsible for the dissemination of project culture throughout the State. In order to expand operations in SC, in 2020, 15 project management offices, PMOs, were implemented in state institutions. Therefore, the objective of the study was to identify the lessons learned from the structuring process of these 15 PMOs in SC. Through a case study, a questionnaire was applied with EPROJ project managers, aiming to identify the lessons learned during the structuring of the PMOs, in order to identify the good practices and opportunities for improvement in the strategy used for the implementation. As a result of the study, valuable insights were obtained for adjustments in the implementation strategy for the next PMOs in the public administration of SC. These results served not only to improve the proposal for the implementation of PMOs in SC but could also serve as benchmarking for other states in Brazil and abroad.

Keywords: Lessons learned; implantation; project management office; public administration.

LECCIONES APRENDIDAS DE LA IMPLEMENTACIÓN DE QUINCE OFICINAS DE GESTIÓN DE PROYECTOS EN EL ESTADO DE SANTA CATARINA – BRASIL.

En 2013, se creó el Escritório de Gestão de Projetos (EPROJ) en el Estado de Santa Catarina (SC), en la región sur de Brasil, para administrar una cartera de aproximadamente 1.800 millones de dólares. A partir de 2019, EPROJ asumió la responsabilidad legal de la difusión de la cultura del proyecto en todo el estado. Con el fin de ampliar operaciones en SC, en 2020 se implementaron 15 oficinas de gestión de proyectos, PMOs, en instituciones estatales. Por lo tanto, el objetivo del estudio fue identificar las lecciones aprendidas de la estructuración de estos 15 PMOs. En un estudio de caso, se aplicó un cuestionario con los gerentes de proyecto del EPROJ, con el objetivo de identificar las lecciones aprendidas durante la estructuración de los PMOs, para identificar las buenas prácticas y oportunidades de mejora en la estrategia utilizada para la implementación. Como resultado del estudio, se obtuvieron valiosos conocimientos para realizar ajustes en la estrategia de implementación de los próximos PMOs en la administración pública de SC. Estos resultados sirvieron no solo para mejorar la propuesta de implementación de PMOs en SC, sino que también pueden servir como benchmarking para otros estados de Brasil y del exterior.

Palabras claves: Lecciones aprendidas; implantación; oficina de gestión de proyectos; administración pública.

Correspondencia: Tácito De Lucca tacito@eproj.sc.gov.br
Clenia De Mattia cleniademattia@gmail.com
Andreas Schneider andreas@eproj.sc.gov.br
Djeovana Scoz djeovana@eproj.sc.gov.br
Vitor Correa vitor@eproj.sc.gov.br
Clenia De Mattia projetasc@eproj.sc.gov.br



1. Introducción

En lo que respecta a la gestión pública, es posible establecer una relación entre las organizaciones privadas, que tienen la necesidad de satisfacer los deseos de los clientes, y las organizaciones públicas, que a su vez tienen la necesidad de satisfacer los deseos de la población (Lynn Jr, 2010). Por tanto, desde una perspectiva más general, el ciudadano no es más que el usuario (cliente) de los servicios que presta la entidad pública (Oliveira, 2016). La Constitución Federal de Brasil de 1988, en su artículo 3, define como objetivo fundamental del Estado: (i) construir una sociedad libre, justa y solidaria; (ii) garantizar el desarrollo nacional; (iii) erradicar la pobreza y la marginación y reducir las desigualdades sociales y regionales; y (iv) promover el bien de todos, sin perjuicio de origen, raza, sexo, color, edad y cualquier otra forma de discriminación (Brasil, 1988).

Aunque no esté insertado en un entorno de mercado (competitivo), la entidad pública tiene la obligación - sea legal, moral y/o ética - de ofrecer a la población la compensación por los impuestos recaudados de la mejor manera posible, ya que los ciudadanos son cada vez más conscientes y, por tanto, exigentes (Oliveira, 2016). Así, se observa que existe la posibilidad de transferir conocimientos y prácticas del sector privado al público, aspecto que se observa en numerosas situaciones, agencias y esferas de gobierno. Esta tendencia a buscar elementos de gestión privada para la gestión pública debe, sin embargo, tener en cuenta las particularidades de cada ambiente.

La gestión de proyectos - GP surge como uno de los aspectos vinculados a la gestión y que, tras su difusión en el sector privado, comienza a llamar la atención del sector público. Aunque presente en el universo organizacional desde mucho antes, la GP comenzó a destacar recién en la década de 1960, en grandes proyectos militares y aeroespaciales (Kerzner, 2018). Con el tiempo, las organizaciones se dieron cuenta del impacto positivo de la GP en sus resultados, tanto financieros como de calidad, y comenzaron a crear estructuras - ya en la década de 1990 - dedicadas a este propósito, que luego pasaron a llamarse oficinas de gestión de proyectos - OGP o por sus siglas en inglés PMO.

Con base en esta visión, el Gobierno de Santa Catarina decidió crear, en 2013, la Oficina de Proyectos, según el Decreto Estatal nº 1.537 / 2013, pero recién en 2017, mediante el Decreto Estatal nº 1.289 / 2017 pasó a denominarse Oficina de Gestión de Proyectos de Santa Catarina - EPROJ y luego de la publicación de la Ley Complementaria 741/2019, integró definitivamente la estructura administrativa del Estado. Como función institucional, la estructura pasó a encargarse de la gestión de proyectos estructurantes, promover metodologías y herramientas, fomentar la implantación de los núcleos sectoriales de proyectos, entre otras actividades previstas en su regulación.

Así, en base a sus atribuciones legales y también a las percepciones levantadas a lo largo de años de trabajo con los demás órganos de la administración pública estatal, en 2019 el EPROJ inició el proceso de implantación de los Núcleos de Gestión de Proyectos - NUPROJ, en 15 órganos considerados finalistas. Han pasado dos años desde el inicio del proceso, y muchas cosas han sucedido, positivas y negativas, pero que de alguna manera contribuyeron al avance de la implantación y comenzaron a surgir como una oportunidad para evaluar qué salió bien y qué salió mal, y cómo esto puede contribuir a futuras implementaciones de PMO en agencias públicas. Así, este estudio tiene como objetivo evaluar el proceso de implantación de 15 NUPROJ (PMO sectoriales) en los organismos de la administración pública, desde la perspectiva de las lecciones aprendidas.

El estudio está en alineación con los Objetivos de Desarrollo Sostenible - ODS de la Organización de las Naciones Unidas, en particular con el objetivo 16 que se refiere a la paz, la justicia y las instituciones eficaces. En las organizaciones con PMO, los proyectos tienden

a ser más enfocados y más visibles (Aubry, Hobbs y Thuillier, 2008), las PMO también aumentan la madurez de la GP, ya que difunden la cultura, mejoran los métodos y procesos y contribuyen al aumento en las tasas de éxito de los proyectos. Cuando hablamos de proyectos públicos, la relevancia es aún mayor, ya que tiene como objetivo final, el bien común. Al analizar las lecciones aprendidas del proceso de implantación de PMO, se pretende utilizar este conocimiento para mejorar aún más este proceso. Por tanto, la investigación contribuye al desarrollo de instituciones eficaces, responsables y transparentes, colaborando directamente con el objetivo 16 e indirectamente con los demás ODS.

2. Fundamentación Teórica

2.1. Oficina de Gestión de Proyectos (OGP)

Aunque, muy antiguo en su aplicación, la GP, como se le conoce hoy, comenzó a recibir una atención especial y un mayor formato solo en la segunda mitad del siglo pasado, a mediados de la década de 1960, en importantes proyectos de construcción militar, aeroespacial y civil (Kerzner, 2018). A medida que las organizaciones comenzaron a reconocer el efecto favorable que tiene la GP sobre la rentabilidad, eficiencia y calidad de los servicios, las organizaciones comenzaron a crear estructuras para lograr la profesionalidad en el GP, conocido en el mundo corporativo como oficina de gestión de proyectos (OGP) o por su sigla en inglés PMO (*Project Management Office*).

Las PMO comenzaron a extenderse a mediados de la década de 1990 y, desde entonces, su número ha crecido significativamente (Pellegrinelli y Garagna, 2009; Spelta y Albertin, 2012). En la primera década del siglo XXI, la PMO ya se ha vuelto común en la jerarquía corporativa (Kerzner, 2018). En la literatura, se puede hacer referencia a la PMO con diferentes nombres: Oficina de proyectos (Kerzner, 2018), Oficina de Gestión de Proyectos (Dai & Wells 2004; Rad & Levin, 2002; Project Management Institute, 2017), Centro de Excelencia (Dinsmore, 1999), Project Support Office (Hill, 2004), entre otras designaciones. Se observan algunas implementaciones incluso sin ningún nombre específico, pero desarrollando el trabajo equivalente al de la PMO (Barcaui, 2012).

La PMO, según PMI (2017), es una estructura organizacional que estandariza los procesos de gobernanza relacionados con los proyectos y facilita el intercambio de recursos, metodologías, herramientas y técnicas. Las responsabilidades de la PMO pueden variar, desde proporcionar funciones de apoyo a la GP hasta la gestión directa de uno o más proyectos. Para Philbin (2018) es una unidad organizativa diseñada para estandarizar cómo se gestionan los proyectos y lograr mejoras de eficiencia a través de la implantación de las mejores prácticas obtenidas con la entrega de proyectos sucesivos.

Hobbs y Aubry (2010) realizaron un amplio estudio sobre las actividades de las PMO, que abarcó 502 organizaciones, siendo 40% de ellas del sector público. Han sido identificados 27 funciones/roles diferentes asignados a las PMO, agrupados en: (1) actividades para monitorear y controlar el desempeño de los proyectos; (2) desarrollo de habilidades y metodologías de gestión de proyectos; (3) gestión de proyectos múltiples; (4) gestión estratégica; y (5) aprendizaje organizacional. Los autores aún identificaron otras actividades, pero que no fueron agrupadas por razones de coherencia conceptual: (6) realización de tareas especializadas para gerentes de proyectos; (7) gestión de interfaces con clientes; y (8) reclutar, seleccionar, evaluar y determinar los salarios de los gerentes de proyecto.

Según Rad y Raghavan (2000), una PMO bien establecida es un antídoto potencial para las altas tasas de fracaso de los proyectos. En organizaciones con PMO, los proyectos tienden a ser más enfocados y más visibles (Aubry, Hobbs y Thuillier, 2008), lo que facilita la comunicación entre los equipos de proyectos y la alta dirección (Fernandes et al., 2020). La PMO también aumenta la madurez en la GP, ya que difunde la cultura, mejora los métodos y

procesos (Alves et al., 2013). Cabe destacar que tener una PMO no significa que la organización no encontrará problemas, pero reducirá las dificultades y proporcionará evidencia tangible para convencer a los ejecutivos y equipos de proyectos de su valor.

Se está animando a muchas empresas a implementar una PMO, sin una idea muy clara de lo que esto puede implicar (Aubry et al., 2010), o sea, sin objetivos claros para su implantación (Andersen, Henriksen, & Aarseth, 2007) y sin una definición clara de sus roles y responsabilidades dentro de la organización. Además, a pesar del gran volumen de trabajo en la area, no existe un estándar, ni una receta para su implantación y administración (Barcaui, 2012). Al mismo tiempo, se podría considerar que no debería existir, ya que las necesidades son igualmente distintas y cambiantes. Es, por tanto, una entidad extremadamente dinámica en términos de formato, propósito y alcance.

2.2. Modelos de Implantación de PMO

La implantación de una PMO es un proyecto y, por tanto, debe tratarse como tal, incluyendo un plan bien elaborado, una elaboración progresiva y un gestor responsable de su ejecución (Barcaui, 2003). La literatura presenta varios modelos para la estructuración de la PMO, que varían en general según el número de pasos y el nivel de detalle, pero en esencia presentan pasos comunes. Hobbs y Aubry (2010), en su estudio que incluyó 502 PMO, identificaron que el tiempo para la implantación de una PMO en promedio varía de 1 a 2 años. Al mismo tiempo, autores como A. Pinto (2017) sugieren que las PMO sean reevaluados y reestructuradas anualmente, ya que los beneficios esperados por las partes interesadas cambian con el tiempo, así como los procesos y tecnologías se actualizan.

Block y Frame (1998), cuyo libro es el primero que se conoce sobre PMO (Carneiro, 2012), establecen diez pasos para la implantación de PMO. En el modelo presentado, se propone realizar un diagnóstico de la organización o sector, que se puede realizar a través de entrevistas, recabando información en general y utilizando un modelo de madurez en los proyectos. Luego, debe identificar un patrocinador, determinar qué tipos de servicios o funciones debe realizar la PMO, definir quién trabajará en la PMO, cómo será el *staff* de la PMO (competencias, cuantitativo, etc.) preparar un plan de proyecto y un plan de comunicaciones. Después de obtener los recursos necesarios, el modelo prevé la creación de los principales productos que ofrecerá la PMO para el ejercicio de sus funciones, que son la metodología, los procesos de trabajo y el software de gestión. El siguiente paso es llevar a cabo algunos proyectos piloto, con el objetivo de probar y perfeccionar los elementos entregados y sus funciones. Luego de ajustes, refinamientos y aceptaciones provistas por los pilotos, se procede a extender las prácticas a toda el área cubierta por la PMO (*roll out*).

R. Pinto (2012) sugiere la implantación de la PMO en ocho etapas. En la primera etapa, gestión del proyecto, se planifican el estatuto del proyecto, el plan del proyecto y el cierre. En la implantación física se formaliza la creación del departamento, se moviliza el equipo y se adquiere o moviliza la infraestructura. En el diagnóstico se encuesta a los *stakeholders*, se aplica el modelo de madurez de GP, se analizan los resultados y se detallan las acciones. En la implantación de los servicios se desarrolla la metodología de la GP, elección e implantación del sistema de información de la GP, construcción de los *templates*, construcción de un panel de monitoreo, definición de las políticas organizacionales de la GP y de la PMO, aprobación y estandarización de las herramientas y políticas. En el proyecto piloto se realiza la selección y elección del proyecto piloto, formación del equipo del proyecto en las herramientas y seguimiento del proyecto piloto. Luego, se analizan los resultados y se realizan ajustes en la metodología y en el software. En la etapa de formación se lleva a cabo la selección de personas para la formación, diagnóstico de necesidades, construcción del material y formación en las herramientas. Al cierre, se evalúa la implantación del proyecto, se hacen recomendaciones para el *roll out* y el equipo del proyecto es desmovilizado.

A. Pinto (2017) propone la metodología PMO Value Ring para estructurar y reestructurar la PMO a partir de 8 pasos. El primer paso es definir los servicios que se brindarán, en función de los beneficios que las partes interesadas esperan de la oficina de proyectos. El segundo paso consiste en equilibrar los servicios que tienen como objetivo generar una percepción de valor en el corto, mediano y largo plazo. A continuación, se establecen y formalizan los procesos de la PMO, con el fin de garantizar un alineamiento entre las expectativas de los clientes y el trabajo realizado. Luego, se establecen indicadores de desempeño para monitorear cuanto valor efectivo están generando las funciones. El siguiente paso es definir el *headcount* y las competencias necesarias del equipo de la PMO de acuerdo con las funciones establecidas. A continuación, se identifica la madurez según las funciones y se planifica la evolución de la PMO. El siguiente paso es calcular el retorno financiero (ROI) que traerá la PMO. El paso final es establecer un mapa estratégico para monitorear el desempeño estratégico de la PMO. La Tabla 1 resume las características de los modelos presentados.

Tabla 1: Modelos de implantación de PMO

Modelo	N° Etapas	Etapas
Block e Frame (1998)	10	<ol style="list-style-type: none"> 1) Diagnóstico y posibilidades de la PMO; 2) Identificar patrocinador; 3) Determinar los roles de la PMO; 4) Definir roles y responsabilidades; 5) Elaborar un plan de comunicaciones; 6) Preparar el plan del proyecto; 7) Obtener recursos financieros/de recursos humanos; 8) Crear/ajustar metodología, procesos, software; 9) Realizar un proyecto piloto y ajustes; 10) <i>Roll out</i> de acuerdo con el plan.
R. Pinto (2012)	8	<ol style="list-style-type: none"> 1) Gestión de proyectos; 2) Implantación física; 3) Diagnóstico; 4) Implantación de servicios; 5) Proyecto piloto; 6) Análisis de resultados y ajustes a metodología y software; 7) Entrenamiento; y 8) Clausura.
PMO Value Ring (2017)	8	<ol style="list-style-type: none"> 1) Definir las funciones de la PMO; 2) Equilibrar la combinación de funciones de la PMO; 3) Definir los procesos de la PMO; 4) Definir los KPI de la PMO; 5) Definir el <i>headcount</i> y las competencias de la PMO; 6) Identificar la madurez de la PMO y planificar su evolución; 7) Calcular el ROI de la PMO; y 8) Monitorear el desempeño estratégico de la PMO.

2.3. Lecciones Aprendidas en la Implantación de PMO

Las lecciones aprendidas son el conocimiento adquirido durante un proyecto que muestra cómo se han abordado o deberían abordarse los eventos del proyecto en el futuro, con el objetivo de mejorar el desempeño futuro. Las lecciones aprendidas se utilizan para mejorar el desempeño del proyecto y evitar la repetición de errores. El registro de lecciones aprendidas puede incluir la categoría y descripción de la situación, impacto, recomendaciones y acciones propuestas asociadas a la situación, dificultades, riesgos y oportunidades percibidas (PMI, 2017).

Las lecciones aprendidas son un conjunto de buenas prácticas adoptadas por organizaciones que no desean extender los errores de un proyecto a otro y también aquellas que desean

continuar con los éxitos. Cualquier lección aprendida que mejore el desempeño de los proyectos actuales o futuros debe registrarse a medida que se detecte. Un error común es pensar que la gestión del conocimiento implica solo obtener lecciones aprendidas al final del proyecto para usarlas en proyectos futuros. Solo el conocimiento codificado explícito se puede compartir de esta manera (PMI, 2017), mientras que el conocimiento tácito (que está en la mente de las personas), más valioso, es más difícil de compartir (Polanyi, 1983).

En el ámbito de las lecciones aprendidas de la implantación de las PMO, Crawford (2002) utiliza el término factor de éxito, que a menudo es citado por otros autores, pero sin definirlo. Por otro lado, Andersen, Henriksen y Aarseth (2007) abordan estos factores, definiéndolos como mejores prácticas en la implantación y operación de la PMO. Los mismos autores definen como mejores prácticas factores comunes, positivos o negativos, que predicen la tasa de éxito de la PMO. Estos son factores que se deben enfatizar si son positivos o evitar si son negativos.

3. Procedimientos Metodológicos

El método utilizado para orientar la investigación fue el estudio de caso. Yin (2001) enseña que el estudio de caso consiste en una investigación empírica de un fenómeno contemporáneo en un contexto de la vida real, especialmente cuando los límites entre el fenómeno y el contexto no están claramente definidos. El estudio de caso se asume como una de las metodologías de investigación más utilizadas cuando se sigue un enfoque cualitativo (Yin, 2014). Mediante estudios de casos, los investigadores pueden centrarse en un fenómeno específico y descubrir conocimientos cruciales (Saunders, Lewis y Thornhill, 2009). El caso estudiado en esta investigación es la implantación de PMO en instituciones del Estado de Santa Catarina, Brasil, analizando específicamente las lecciones aprendidas. El estudio cubre el período de 2019 a 2020, la cronología de la implantación de las PMO.

Para la recolección de datos fueron usados el método de grupos focales, el instrumento de encuesta tipo *survey* y también se recopilaban datos secundarios. En cuanto al grupo focal, se llevó a cabo para recolectar datos exploratorios. Como señala Kreuger (1988 *apud* Gibbs, 1997), “los grupos focales se pueden utilizar en las etapas preliminares o exploratorias de un estudio”. En este primer momento, el objetivo fue comprender cuáles fueron los pasos para la implantación de las PMO. Así, considerando que el intercambio de experiencias y memorias entre el grupo fue relevante para la recolección de datos, la elección por el método de grupo focal resultó ser más adecuada, ya que se debe utilizar, entre otras razones, cuando la “visión colectiva es más importante que la visión agregada” (Dilshad & Latif, 2013, p. 192). Una reunión de grupo fue suficiente. Se realizó en línea (debido a la pandemia covid-19) y participaron 5 miembros del EPROJ con la moderación de uno de los autores de la investigación. Como elemento auxiliar a los datos del grupo focal, se recolectaron algunos datos secundarios que sirvieron para comprender mejor las etapas de implantación, por mencionar: documentos legales de gobierno como leyes, decretos y convenios de cooperación, así como avisos e historial de correo electrónico de los profesionales de la PMO.

La encuesta tipo *survey* se realizó mediante la herramienta web Google Forms®. El formulario electrónico estaba vinculado a una hoja de cálculo para la recopilación automatizada de las respuestas. El cuestionario se aplicó del 01/04/2021 al 04/04/2021 a todos los miembros del EPROJ, totalizando 19 profesionales, y se envió un enlace de acceso al cuestionario electrónico. De los 19 cuestionarios enviados se obtuvieron 16 devoluciones, de las cuales 8 fueron válidas y 8 no fueron consideradas, ya que los respondientes no participaron en el proceso de implantación de las 15 PMO. El instrumento de investigación se estructuró a partir de la revisión de la literatura, del proceso realizado para la implantación de las PMO y la experiencia de los autores con instrumentos previos para el estudio en el área. Se incluyeron en el instrumento treinta y tres (33) preguntas en dos (2) secciones. La primera sección se

centró en los perfiles de los respondientes para ayudar a identificar los perfiles de los profesionales involucrados en la implantación de las PMO, con el fin de permitir una posible perspectiva. Ya la sección dos trató temas relacionados con las lecciones aprendidas en cada una de las etapas del proceso de implantación de las PMO, con el fin de identificar qué salió bien y podría replicarse y qué salió mal y debería evitarse en futuras implantaciones de PMO.

4. Estudio de Caso

4.1. EPROJ y sus Prácticas de Gestión

Creada en 2013, inicialmente como una oficina dedicada a un programa de inversiones, el Escritório de Gestão de Projetos - EPROJ fue instituido por la Ley Complementaria n° 741/2019 y regulada por el Decreto Estatal n° 632/2020. El EPROJ está ubicado en Florianópolis, en el Estado de Santa Catarina, en el sur de Brasil y es el principal responsable de la gestión de los proyectos estructurantes del Estado, proyectos vinculados a programas de financiamiento, así como proyectos que tienen una relación directa con indicadores gubernamentales. Actualmente, el Estado cuenta con una cartera total de 2,083 proyectos, de los cuales 1,215 como banco de proyectos, 538 como Programa Pacto y 336 como Proyectos Sectoriales. EPROJ impulsa varios cursos de formación introduciendo conceptos, metodologías y herramientas de GP para el desarrollo de equipos, estimula el desarrollo de una red de proyectos donde actores públicos y privados pueden intercambiar experiencias y promover mejoras en la ejecución de proyectos. Entre las herramientas disponibles, se encuentran el Sistema de Gestão de Planejamento e Projetos - GPP y el Projeta SC.

El GPP es el sistema encargado de registrar, monitorear y controlar todos los proyectos en el Estado. Permite a los gerentes de proyectos gestionar todas las actividades a través de información automatizada, haciendo que la toma de decisiones sea más rápida y precisa. Considerando la diversidad de información ya disponible en otros sistemas del Estado, el GPP permite al gestor integrar estos datos. Así, el gerente de proyectos asocia los respectivos contratos de obras, servicios, supervisión de obras, adquisición de equipos y convenios al proyecto, posibilitando el seguimiento online por parte de los gestores. Otra herramienta relevante para la gestión fue el desarrollo del Portal de Seguimiento de Proyectos - Projeta SC, donde la información consolidada en el GPP está a disposición tanto de los gestores como de los ciudadanos, según los niveles de permiso del sistema. Projeta SC permite a los gestores y equipos una visión gerencial del proyecto con el fin de hacer un seguimiento de los cronogramas, planes de acción y la consiguiente evolución de los proyectos.

También se desarrollaron *dashboards*, donde los gerentes pueden analizar y monitorear no solo los proyectos, sino sus programas y carteras por secretaría o entidad gubernamental. Es posible monitorear la gestión de contratos vinculados, como plazos, mediciones y adicionales, así como monitorear la ejecución financiera con el fin de mantener los proyectos con montos provisionados para asegurar su finalización. Otra iniciativa del EPROJ, objeto de este estudio, es la implantación de NUPROJ, extensiones del EPROJ en organismos de gobierno, ya que operan desde una perspectiva de red, en la que, además de los proyectos monitoreados por EPROJ, también gestionan proyectos considerados sectoriales. El seguimiento de las actividades se lleva a cabo a través de reuniones de *status* de los proyectos entre EPROJ y NUPROJ para supervisar y controlar la evolución del alcance, los costos, los plazos y los riesgos hasta que se completen los proyectos. Los NUPROJ asisten en la preparación del cronograma del proyecto, en la gestión de contratos, en la mitigación de riesgos y en la gestión financiera, buscando garantizar los recursos para la completa finalización del proyecto.

4.2. Cómo se Crean 15 PMO en los Organismos Gubernamentales: Descripción del Proceso

La idea de implantar 15 PMO en órganos estatales fue una iniciativa del propio EPROJ que contemplaba la asignación de servidores públicos responsables de la gestión de proyectos en sus órganos con el apoyo metodológico-conceptual y de herramientas brindado por EPROJ. Según uno de los entrevistados del grupo focal, "la lógica que establecimos antes [...] era que EPROJ tenía personas que de alguna manera estarían conectadas a él pero trabajando en los órganos". Estas ideas ya se habían dado antes de 2017, contribuyendo a que en el Decreto n° 1.289 de 2017 ya existiera el término Núcleos de Gestión de Proyectos - NUPROJ. En este Decreto, los NUPROJ fueron definidos como "Estructuras organizativas que operan en la gestión de sus proyectos con el apoyo del EPROJ y que conforman la Red de Proyectos SC" (Santa Catarina, 2017). Aunque existe en el decreto desde 2017, las iniciativas encaminadas a hacer realidad la idea de implantar NUPROJ solo comenzaron de manera efectiva en 2019. Este año, hubo una reforma administrativa en el Estado que colocó el EPROJ jerárquicamente en un nivel superior al anterior, acercándose del gobernador.

La Ley Complementaria n° 741 de 2019 fue un gran incentivo para que EPROJ realmente iniciase la implantación de los NUPROJ. Esta ley deja claro que una de las competencias del EPROJ es "apoyar la implantación de los Núcleos de Gestión de Proyectos en los órganos y entidades de la Administración Pública del Estado". En 2020 fue creado un Decreto que regula las actividades del EPROJ, en este Decreto, NUPROJ se define como "el equipo que integra la Red de Proyectos SC y actúa en la gestión de los proyectos bajo la responsabilidad de su agencia o entidad, con el apoyo del EPROJ". A toda esta evolución de la idea de crear las PMO y la legislación que se ha establecido, la definimos como la etapa 1 del proceso de implantación de las PMO, que llamamos **Establecimiento de las funciones de las PMO**.

Dado que EPROJ es una entidad que no tiene poder discrecional sobre otras entidades gubernamentales, no tendría el poder de ordenar a las agencias que creen sus PMO. Así, se identificaron dos factores que posibilitaron que las agencias se adhieran a la implantación de sus PMO. Una de las razones se puede atribuir a que el máximo líder del poder ejecutivo estatal, el gobernador (mandato 2018-2022), tiene un compromiso explícito con el avance de la gestión, según informó uno de los entrevistados del grupo focal: "El gobernador nombra secretarios y tener un compromiso con la gestión fue fundamental". El modelo de gestión recomendado por este gobierno se basa en el enfoque de Resultados, Procesos y Proyectos. Este aporte parece haber favorecido la implantación de la idea que ya había sido diseñada desde años antes de 2017 por EPROJ. El segundo factor relevante fue la estrategia de apoyo ofrecida por EPROJ a las agencias. En alianza con otra agencia gubernamental, la Fundação de Amparo à Pesquisa e Inovação do Estado de Santa Catarina - FAPESC, EPROJ logró contratar expertos en el área de GP para trabajar en cada agencia que crease su NUPROJ.

Según relató uno de los entrevistados del grupo focal "era una de las visiones básicas que teníamos: cobrar pero dar las condiciones para hacerlo. Y una de las quejas que siempre existió en la administración pública fue la falta de mano de obra y principalmente calificada. Entonces entendimos que, en ese momento, dar eso sería la oportunidad de implementar los Núcleos". O sea, la oferta de estos Especialistas en Gestión de Proyectos (en adelante, Expertos) parece haber sido una estrategia clave, en el sentido de convencer a las agencias para que implanten sus NUPROJ. Con el convenio con FAPESC, EPROJ se puso en contacto con las agencias, ofreciendo los Expertos a la condición de implantar la PMO en su órgano. De las 48 agencias estatales, 15 de ellas fueron priorizadas en esta primera ola de estructuración de los NUPROJ. Se llevó a cabo un proceso de selección organizado por FAPESC y EPROJ, que aceptó postulaciones de Expertos durante 30 días. Una vez finalizado el período de registro, se realizó una selección según criterios de mérito. Entre los criterios, el candidato que demostró tener experiencia profesional en gestión de proyectos y servicio público recibió la puntuación más alta. De los 132 candidatos admitidos en el proceso de selección, 20 fueron seleccionados para trabajar en las 15 PMO. Paralelamente al proceso de selección, las agencias participantes eligieron a los servidores públicos que trabajarían en los

NUPROJ. Esta segunda etapa se denomina: **Obtener recursos financieros/RRHH.**

La condición exigida por EPROJ fue solo que él fuese formalizado, sin muchos requisitos en cuanto al formato. Los siguientes extractos son una transcripción de uno de los entrevistados del grupo focal acerca de las expectativas de EPROJ con respecto al formato de los NUPROJ.

En algún momento decidimos cuál sería la formación de los Núcleos, ¿qué necesitaríamos tener? Necesitaría tener gente involucrada en los proyectos. Pero no especificamos cuántas personas, en qué sectores deberían estar o no. Debería haber un administrador de cartera, que sería un ~~tipo~~ responsable de la visión general y que también tendría los expertos. Entonces este trípode, en algún momento, fue la base que formó el Núcleo, y luego, mucha de la idea de que el Especialista sería la persona que ayudaría en el sistema, registraría proyectos y todo lo restante, pero necesitaba a los demás. [...] El formato era abierto, le dimos libertad a las agencias para que creasen sus Núcleos según la estructura que quisiesen, no había sector fijo ni número fijo de personas, solo el Administrador de portafolio tenía que ser obligatorio.

El trípode al que se refiere el entrevistado es el que soportaría el formato mínimo del NUPROJ. Se refieren a las siguientes funciones:

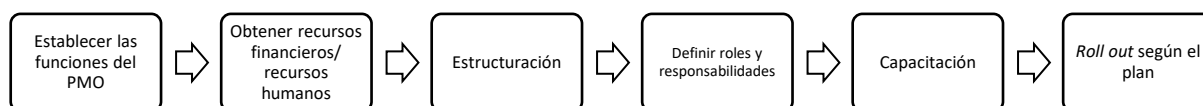
- Gerente de Portafolio: Responsable del NUPROJ.
- Especialista en Gestión de Proyectos: Contratado por EPROJ a través de FAPESC.
- Gerente de Proyectos: Personas responsables de algún proyecto en su agencia.

Las agencias asumieron la responsabilidad de registrar la implantación del NUPROJ en el Decreto con los nombres de los Gerentes de Portafolio y los de Proyectos. El fue publicado en el Diario Oficial del Estado ganando fuerza legal. Estas fueron la tercera y cuarta etapas del proceso, denominadas: **Estructuración y Definición de roles y responsabilidades.**

Luego de la formalización de los NUPROJ y la selección de Expertos, se realizó una etapa de **Capacitación**. Los servidores recibieron capacitación previa al ingreso de los Expertos a través de módulos de capacitación, donde se realizaron talleres para presentar y utilizar la metodología y herramientas. Los Expertos contratados participaron en un Programa de Integración durante 15 días promovido por EPROJ. Durante este período, todos los días, los Expertos recibieron capacitación en forma de conferencias y talleres sobre la metodología y herramientas para la gestión de proyectos que se utilizan en el Estado de Santa Catarina. Los miembros de EPROJ fueron los principales instructores. Algunos invitados, servidores públicos del estado, también dieron discursos a los Expertos sobre temas relacionados con la gestión pública. Estos 15 días de intenso contacto con los Expertos permitieron al equipo de EPROJ identificar los perfiles y realizar la asignación más asertiva, tanto desde el punto de vista motivacional y conductual, como desde el punto de vista técnico.

El paso final, denominado **Hacer roll out según el plan**, consistió en informar a las agencias qué Expertos irían actuar en sus NUPROJ. Para eso, se realizaron dos reuniones de alineación de expectativas. Eso porque, conforme relata uno de los entrevistados del grupo focal, refiriéndose a los NUPROJ recién implantados: “encontramos diferentes escenarios, había algunos que no tenían nada, no querían, no les importaba, solo querían la fuerza laboral. Hubo algunos que ya habían estructurado y integrado bien la idea. La Secretaria de Estado da Agricultura e da Pesca de Santa Catarina - SAR por ejemplo ya tenía algo muy parecido al NUPROJ, pero con otro nombre, luego el nombre solo cambió, ya tenía la estructura”. Así, la realización de reuniones de alineación parece haber sido una de las formas encontradas por EPROJ para alinear expectativas y también prepararlas para la recepción de Expertos. La Figura 1 resume las etapas de implantación de las 15 PMO en el Estado.

Figura 1: Etapas de implantación para las 15 PMO



4.3. Lecciones Aprendidas de la Implantación de 15 PMO en el Estado de Santa Catarina

El perfil de los encuestados con respuestas válidas a la encuesta estuvo formado por 1 coordinador (12%), 4 gerentes de proyecto (50%) y 3 profesionales de apoyo (38%). En cuanto al tiempo de institución de los encuestados, 12% tiene hasta 1 año, 25% entre 1 y 2 años, 25% entre 4 y 6 años y 38% entre 6 y 8 años. Solo el 25% de los encuestados tiene un posgrado (especialización, maestría y/o doctorado) en GP. Ninguno de los encuestados tiene certificaciones reconocidas en el área de GP, como PMP®, Prince2®, MPM®, IPMA®, PSM®, CSM®, CAPM®. Solo 37% de los encuestados tuvo contacto con alguna metodología de implantación de PMO antes de la implantación de las 15 PMO. Nuevamente, solo 37% tenía experiencia previa con la implantación de PMO. Para las preguntas confidenciales, los encuestados fueron tratados en este estudio como "R" seguido de números arábigos.

En la etapa de Establecimiento de las funciones de la PMO, se identificaron dos temas principales que fallaron. El primero estuvo relacionado con el momento de la regulación legal según los comentarios de R1 y R2. La dificultad, según los encuestados, estaba relacionada con la duración del proceso legal, así como con la influencia política en el proceso. Para evitar o minimizar este problema, se sugirió "dejar todo listo, esperando una ventana de oportunidad" y "alineación con la alta dirección". La segunda cuestión estaba relacionada con la definición de funciones, donde según R5 "se establecieron linealmente, sin tener en cuenta las especificidades de cada órgano". La sugerencia del respondente fue "Permitir que la PMO defina, en conjunto con EPROJ, asignaciones específicas para su realidad, sin perjuicio de las funciones generales ya definidas en el Decreto".

En cuanto a los puntos que funcionaron en esta etapa, se plantearon 3 cuestiones. La primera estuvo relacionado con las personas, los procesos y la tecnología como se señala en el comentario de R1 "ofreciendo mano de obra especializada como condición para la implantación de NUPROJ" y la adopción de procesos más enfocados a la práctica de los órganos y la provisión de una solución computarizada integrada con otras herramientas, como señala R2. La segunda estaba relacionada con la libertad que se le da a cada Agencia para elegir el modelo de desempeño de la PMO, según R3. El propio respondente sugiere para su replicación señalar las rutinas mínimas necesarias y también presentar 2 o 3 propuestas de actuación de la PMO para elegir. R4 sugiere "revisar las funciones que ya están establecidas y evaluar cambios". Otro punto positivo está relacionado con la legalidad, según las notas de R5 y R7, que explican que por estar en el Decreto, trae más apoyo al momento de la implantación y fortalece su importancia dentro de la estructura estatal. Como sugerencia para su replicación, R7 recuerda que "la ley está en vigor y puede aplicarse a las demás PMO".

Tabla 1: Lecciones aprendidas en la etapa de Establecimiento de las funciones de la PMO

Lecciones Positivas		Lecciones Negativas	
Qué funcionó	Cómo replicar	Qué salió mal	Cómo evitar
Ofrecer mano de obra especializada como condición para la implementación de NUPROJs	-	Regulaciones legales requieren mucho tiempo, así como influencia política en el proceso	Dejar todo listo, esperando una ventana de oportunidad y hacer alineación con la alta dirección
Proporcionar una solución computarizada integrada con otras	-	Definición de las funciones sin considerar las especificidades de los	Permitir que la PMO defina, junto con EPROJ, asignaciones específicas para su

herramientas		Órganos	realidad, sin perjuicio de las funciones generales ya definidas en el Decreto
Libertad otorgada a cada Órgano para elegir el modelo de acción de la PMO	Señalar las rutinas mínimas necesarias y también presentar 2 o 3 propuestas de acción de la PMO para elegir	-	-
Legalidad	La ley está vigente y puede aplicarse a los demas NUPROJ	-	-

En la etapa de obtener recursos financieros/RRHH fallaron dos temas principales: la contratación de Expertos y la movilización interna de profesionales. En la primera cuestión, R2 informó sobre la dependencia de la descentralización de recursos de las agencias. R1 manifestó que hubo un retraso entre el análisis y la definición de la forma de contratación hasta la selección de los Expertos. Para R6, algunos Expertos no encajaban en el perfil. R3 señaló que “mientras pagaban, algunas agencias entendieron que tendrían autonomía en las actividades de los Expertos y podrían orientarlos hacia otras actividades”. En cuanto a la movilización de servidores, R3 y R7 destacan que la designación de los miembros de la PMO, en algunos casos, no fue de manera adecuada. El hecho se evidencia al verificar que R1, R2, R4, R5, R6 y R7 señalan que muchos nominados a la PMO no tenían un perfil adecuado, ni tenían experiencia teórica y/o práctica con GP. Sobre los Expertos, R2 propone que el recurso para la contratación de ellos se concentre en EPROJ, para garantizar la autonomía en la gestión de estas personas. En cuanto a los Servidores, R1 y R7 proponen la orientación de los tomadores de decisiones ante la indicación de los Servidores.

Cuanto a los puntos que trabajaron en esta etapa, a la hora de contratar profesionales especializados, R7 destaca “la selección de Expertos a través del aviso FAPESC”. Los encuestados R1, R3, R4, R5 y R7 fueron unánimes al señalar que los criterios de evaluación de los candidatos permitieron la selección de profesionales altamente calificados y comprometidos, incluyendo buenos resultados en su integración con las PMO, como destaca R5. En cuanto a la movilización interna de profesionales, R7 destaca “la asignación asertiva de servidores con el perfil deseado para trabajar en el Núcleo en algunos Órganos”. Para que se puedan replicar en situaciones futuras, R1, R3, R4 y R5 sugieren mejorar los criterios de evaluación. En cuanto a la movilización interna, R7 sugiere que antes de la composición del NUPROJ podría existir una mejor evaluación y selección del perfil de los miembros.

Tabla 2: Lecciones aprendidas en la etapa de Obtener recursos financieros/RRHH

Lecciones Positivas		Lecciones Negativas	
Qué funcionó	Cómo replicar	Qué salió mal	Cómo evitar
Los criterios de evaluación de los expertos proporcionaron la selección de profesionales altamente calificados	Mejorar los criterios de evaluación	Dependencia de la descentralización de recursos de las agencias	El recurso para la contratación de los Expertos debe concentrarse en EPROJ, para garantizar la autonomía en la gestión de estas personas
Asignación asertiva de servidores con perfil deseado para actuar en el Núcleo en	Mejorar la evaluación y selección del perfil de los miembros	El nombramiento de los miembros de la PMO, en algunos casos, no se realizó	Orientación de los tomadores de decisiones antes del nombramiento de los

algunos Órganos	correctamente	Servidores
-----------------	---------------	------------

En la etapa de Estructuración, 2 temas principales tuvieron fallas: el instrumento legal (Decreto) y el posicionamiento de la PMO en la estructura organizacional. En cuanto al instrumento legal, R7 afirma que es "un instrumento legal frágil que puede ser revocado en cualquier momento, o no generar los efectos deseables". En cuanto al posicionamiento de la PMO, R3 y R4 señalaron que debido a la libertad que dio EPROJ, las instituciones terminaron insertando la PMO en cualquier sector, algunos en sectores inadecuados. Para R4 "No hubo errores". Para evitar estas cuestiones, R7 aclara que "es deseable que exista una revisión administrativa en la Ley 741/2019 para incluir los núcleos en la estructura formal de los Órganos". R3 y R7 sugieren que aún indicando la preferencia por los sectores de Planificación /Proyectos, el NUPROJ esté directamente vinculado a la Oficina del Secretario o Presidencia.

En cuanto a los puntos que funcionaron en esta etapa, hubo consenso entre R2, R3, R5 y R7 que al vincular la disponibilidad del Especialista a la publicación del instrumento legal (Decreto) para la formalización de la PMO y un término de cooperación, hubo un efecto positivo, ya que todos los órganos hicieron sus Decretos, según señalado por R1 y R4. Otro punto importante fue resaltado por R4 que hay "gerentes de EPROJ destinados a seguir los proyectos de las PMO". Para replicar lo que funcionó, R1, R2, R4 y R7 sugieren mantener la formalización de las PMO con algunas mejoras. R3 propone "la implantación del núcleo 30 días antes de la designación del especialista, así las rutinas estarían definidas".

Tabla 3: Lecciones aprendidas en la etapa de Estructuración

Lecciones Positivas		Lecciones Negativas	
Qué funcionó	Cómo replicar	Qué salió mal	Cómo evitar
Vincular la disponibilidad del especialista en gestión de proyectos a la publicación del instrumento legal (Decreto) para formalizar la PMO y un término de cooperación	Mantener la formalización de las PMO con algunas mejoras e implantar el núcleo 30 días antes de la designación del especialista	El Decreto es un instrumento legal frágil que puede ser revocado en cualquier momento, o no tener los efectos deseados	Revisión de la Ley 741/2019 para incluir los núcleos en la estructura formal de los Órganos
Gerentes de EPROJ destinados a monitorear proyectos de las PMO	-	Debido a la libertad que dio EPROJ, las instituciones terminaron insertando la PMO en cualquier sector, algunos en sectores inadecuados	Indicar los sectores de Planificación / Proyecto, pero preferiblemente que la PMO esté directamente vinculada a la Oficina del Secretario o Presidencia

En el paso de Definición de roles y responsabilidades, un tema que falló fue la definición de las funciones de los servidores seleccionados de los Órganos para componer la PMO. R3 señala que los integrantes del NUPROJ no tenían claro cuál era su rol en el proceso y que había muchos puestos, pero sin asignaciones claramente definidas. Además, R2 y R4 destacan que muchos profesionales no tienen dedicación exclusiva. Como sugerencia, R6 propone que los servidores deben ser preparados y orientados. En cuanto a la carga de trabajo, R4, R6 y R7 recomiendan una dedicación exclusiva. R5 y R7 proponen la creación del puesto de gerente de proyectos y su carrera. En cuanto a los puntos que funcionaron, R3 y R4 coinciden en que la designación a través de un Decreto resultó ser un instrumento adecuado para definir responsabilidades y obtener compromiso. Como forma de replicar, R7 propone mantener la designación por Decreto. R4 sugiere "reforzar la actividad y los objetivos

en los NUPROJ para sus pares en las secretarías y buscar el apoyo de la alta dirección".

Tabla 4: Lecciones aprendidas en la etapa de Definición de roles y responsabilidades

Lecciones Positivas		Lecciones Negativas	
Qué funcionó	Cómo replicar	Qué salió mal	Cómo evitar
La designación mediante Decreto resultó ser un instrumento adecuado para definir responsabilidades y obtener compromiso	Mantener el nombramiento vía Decreto, reforzar la actividad y objetivos en los NUPROJs a sus pares en las secretarías y buscar el apoyo de la alta dirección	Los miembros del NUPROJ no tenían claro su papel en el proceso	Los servidores deben ser preparados y orientados
-	-	Muchos profesionales no tienen dedicación exclusiva	Recomendar dedicación exclusiva y proponer la creación del puesto de gerente de proyecto, así como la creación de una carrera

En la etapa de Capacitación, 2 temas principales tuvieron fallas: la capacitación de los servidores de los Órganos y de los Expertos. Cuanto a la formación de los servidores, R2 destaca "Falta de control en la formación, ausencia de una guía de formación bien estructurada, falta de involucramiento de otras estructuras de capacitación del Estado". R3 señala que no todos los servidores participaron de todos los módulos. R7 informa que "se realizó la capacitación de varios Órganos no cubiertos en la primera etapa de estructuración de la PMO, aumentando el esfuerzo para esta tarea y dispersando conocimientos". En cuanto a la formación y ambientación de Expertos, R1 y R5 destacan el impacto provocado por la pandemia Covid-19, impidiendo las prácticas presenciales. R7 agrega que "el volumen de contenido ofrecido fue mayor que la capacidad de absorción y aplicación en línea dispersó en algunas situaciones". Como sugerencia, R2 propone: control de personas capacitadas; Estructurar un plan formativo conforme los perfiles de profesionales que actúan con proyectos; Colaboración con entidades con mayor *know-how* en capacitación. R4 sugiere centrarse en la formación de los equipos de NUPROJ para ser multiplicadores de la metodología. Para los Expertos, R7 sugiere fragmentar la formación para que absorban más el contenido.

En cuanto a los puntos que funcionaron en esta etapa, R5 destaca como diferencial, el uso de PM Canvas®. Para los servidores de los Órganos, R7 afirma que "la división de la formación en módulos resultó adecuada y la formación realizada *in company* también". R4 informa que ya es posible identificar servidores utilizando los conocimientos adquiridos en estas capacitaciones. Para los Expertos, R1 señala que el cambio de presencial a online se llevó a cabo sin problemas, ya que el riesgo ya estaba mapeado. R2 agrega informando que aunque no ocurrió en el mejor formato posible, la capacitación fue suficiente para los primeros meses de actividades del núcleo. Como forma de replicación, en cuanto a los servidores de los Órganos, R7 propone "Replicar la capacitación en módulos y ser asertivo con el público a capacitar". R2 agrega al sugerir "Implementar la ruta de entrenamiento según los perfiles". R3 también propone la "Creación de un material de consulta con los principales temas formativos y una presentación por parte de NUPROJ de cada organismo". R1 aconseja "proporcionar formación online". R5 aún propone mejorar y fomentar el uso de Canvas.

Tabla 5: Lecciones aprendidas en la etapa de Capacitación

Lecciones Positivas		Lecciones Negativas	
Qué funcionó	Cómo replicar	Qué salió mal	Cómo evitar

El uso de PM Canvas®	Mejorar y fomentar el uso de Canvas	Falta de control en la formación, ausencia de una guía de formación bien estructurada, falta de involucramiento de otras estructuras de capacitación del Estado	Control de personas capacitadas; Estructurar un itinerario formativo de acuerdo con los perfiles de los profesionales que trabajan con proyectos; Colaboración con organismos con mayor <i>know-how</i> en formación
La división de la formación en módulos resultó adecuada y la formación realizada <i>in company</i> también	Replicar la capacitación en módulos y ser asertivo con el público a capacitar; Implementar la ruta de entrenamiento según los perfiles; Elaboración de un material de consulta con los principales temas formativos y una presentación por parte de NUPROJ de cada organismo	No todos los servidores participaron en todos los módulos	-
-	-	Se realizó la capacitación de varios Órganos no cubiertos en la primera etapa de estructuración de la PMO, aumentando el esfuerzo para esta tarea y dispersando el conocimiento	Foco en la formación de los equipos de NUPROJ para ser multiplicadores de la metodología
-	-	Impacto provocado por la pandemia Covid-19, impidiendo prácticas presenciales El volumen de contenido ofrecido fue mayor que la capacidad de absorción y la aplicación online dispersó en algunas situaciones	-
-	-	-	Fragmentar la formación para que absorban más el contenido

En la etapa de *roll out* según el plan, 2 problemas principales tuvieron fallas: la alineación con las PMO y la obtención del apoyo de la alta dirección. En cuanto a la alineación con las PMO, la pandemia terminó afectando, ya que se planificaron reuniones presenciales y seguimiento in situ del equipo de la PMO, según notas de R2, R5 y R7, respectivamente. R1 señala que se deberían haber realizado más reuniones de seguimiento, ya que hay un intercambio de miembros de NUPROJ, donde los nuevos ingresan sin saber lo que está pasando. En cuanto al patrocinio, R3 informa de la “falta de participación de la alta dirección en el proceso de puesta en marcha para alinear expectativas y reforzar el compromiso”. Como sugerencias para evitar estos problemas, R1, R2, R3 y R7 coinciden en la necesidad de más reuniones de alineación en la transición a la puesta en marcha de las PMO y la búsqueda con patrocinadores del apoyo necesario para el compromiso del equipo de las PMO.

E cuanto a los puntos que funcionaron en esta etapa, R2 destaca “la realización de

sensibilizaciones con varios núcleos al mismo tiempo y de forma virtual”. R3 confirma que estos encuentros reforzaron el compromiso de todos. Como resultado, según R7, "la atención prestada por los responsables de EPROJ en esta etapa con los NUPROJ fue fantástica y muy elogiada por los Expertos y miembros de los núcleos". Como forma de replicar estos temas, además de mantener las reuniones de alineación como señala R1, R3 propone “mantener las reuniones entre las NUPROJ aprovechando la experiencia de los ya existentes”. R2 sugiere "utilizar un modelo híbrido, con reuniones físicas y virtuales". R5 recomienda “perfeccionar las herramientas de videoconferencia”. Finalmente, R7 finaliza proponiendo “fortalecer el equipo directivo de EPROJ para mantener el alto nivel de atención”.

Tabla 6: Lecciones aprendidas en la etapa *Roll out* según el plan

Lecciones Positivas		Lecciones Negativas	
Qué funcionó	Cómo replicar	Qué salió mal	Cómo evitar
La realización de sensibilizaciones con varios núcleos al mismo tiempo y de forma virtual	Mantener reuniones entre NUPROJs aprovechando la experiencia de los ya existentes; uso de un modelo híbrido, con reuniones físicas y virtuales	La pandemia terminó doliendo la alineación con las PMO, ya que se programaron reuniones presenciales y seguimiento in loco del equipo de la PMO Falta de participación de la alta dirección en el proceso de puesta en marcha para alinear las expectativas y reforzar el compromiso	Necesidad de más reuniones de alineación en la transición a la puesta en marcha de las PMO
Atención brindada por los gerentes de EPROJ en esta etapa con NUPROJs	Fortalecer el equipo de gestión de EPROJ para mantener el alto nivel de atención		Buscar con patrocinadores el apoyo necesario para el compromiso del equipo de las PMOs

No hubo comentarios cuando se les preguntó sobre la necesidad de eliminar cualquier etapa del proceso de implantación de PMO. En cuanto a agregar, dado que los Expertos reciben becas de investigación, R4 sugiere la inclusión de un paso para monitorear la evolución de proyectos de investigación, ya que ayudan al EPROJ a corregir problemas y establecer metas.

Las lecciones aprendidas presentadas por los encuestados se complementan entre sí de muchas maneras, incluso, en algunos casos, son antagónicas, es decir, se contradicen entre sí. Estas características se pueden atribuir a las diferentes experiencias y visiones del mundo de los profesionales que trabajan en EPROJ. El conocimiento aquí presentado en forma de lecciones aprendidas muestra cuán intenso fue el aprendizaje de del equipo de EPROJ, sea con los éxitos o los fracasos. La experiencia obtenida prepara a estos actores y contribuye aún más a aumentar la probabilidad de éxito en las próximas implantaciones de PMO.

Analizando el perfil de los encuestados, se observa que 37% tenía experiencias previas con la implantación de PMO, tanto teóricas como prácticas, pero no se evidenció el uso de este conocimiento, ya que la mayoría de las dificultades señaladas serían minimizadas o incluso eliminadas con la adopción de una metodología para la implantación de PMO. Cabe mencionar que las metodologías establecen directrices y un paso a paso para su implantación, pero la definición del formato y contenido es flexible y adaptable a cada realidad y necesidad.

5. Consideraciones Finales

El estudio de caso aquí propuesto tuvo como objetivo presentar la relevancia y análisis de las principales lecciones aprendidas en los primeros años de implantación del Núcleo de Proyectos Sectoriales en 15 órganos de la administración pública de Santa Catarina, acción coordinada por EPROJ. Para lograr el objetivo, inicialmente se buscó establecer las

categorías de análisis, las cuales fueron ordenadas para representar un flujo de implantación. Además de sustentar la teoría que trata sobre los procesos de implantación de PMO, debidamente revisada a lo largo de la base teórica, la definición de los pasos también tuvo en cuenta el flujo de implantación práctica observado. Así, los principales hallazgos, por etapa establecida, fueron:

(i) establecer las funciones de la PMO: en esta primera etapa, uno de los elementos más frecuentes se refiere a la lentitud de la regulación de una oficina de proyectos sectorial. Otro factor destacado está relacionado con la falta de una estructura recomendada. Si, por un lado, delimitar una estructura indicada pudiera representar la creación de un estándar, por otro lado podría descaracterizar la realidad de cada órgano. En cualquier caso, es importante tener en cuenta las particularidades de los órganos cubiertos.

(ii) obtener de recursos financieros/RRHH: posibilidad de que la agencia que promueve la creación de la PMO (en este caso EPROJ) tenga autonomía presupuestaria para financiar a los Expertos, a fin de evitar interferencias de los órganos finales o desvíos de funciones. Otro punto importante se refiere a los criterios de selección, que deben ser objetivos y representar el perfil deseado. En cuanto a los servidores, se indicó que el descuido con el perfil de las personas señaladas para componer el núcleo fue un obstáculo, situación que podría mitigarse involucrando a los órganos en la planificación de esta fase.

(iii) estructuración: en esta etapa, los principales puntos observados fueron la necesidad de una adecuada asignación de NUPROJ dentro de la estructura de la agencia. Cuanto más cerca está de la alta dirección, más autonomía tiene la PMO para llevar a cabo sus actividades. Otro tema importante se refiere a la formalización de los NUPROJ. El instrumento ideal puede variar según el cuerpo, pero parece fundamental buscar el equilibrio entre el soporte de la formalización y la flexibilidad de los medios menos formales, para no resultar en una estructura demasiado rígida.

(iv) definición de roles y responsabilidades: Se señaló la falta de claridad en la asignación de los puestos del NUPROJ. Es necesario orientar sobre el rol de los integrantes de acuerdo al decreto que establece las funciones, así como una actualización del documento.

(v) capacitación: en cierto modo, los fallos eventuales en etapas anteriores acabaron reflejándose en el momento de la capacitación. Muchas personas fueron capacitadas y poco después fueron reemplazadas, llevándose el conocimiento con ellas. Así, la falta de continuidad de los equipos indicados dio lugar a la reanudación de la capacitación en diferentes periodos de tiempo. Además, queda por ver que, además de la formación en sí, es importante mantener el incentivo para utilizar metodologías y herramientas compartidas.

(vi) Hacer *roll out* según el plan: en la última etapa, la mayoría de las observaciones están relacionadas con la motivación de los equipos y el patrocinio por parte de la alta dirección. Las reuniones frecuentes con las partes interesadas podrían promover una mayor alineación entre las expectativas de la alta dirección y el esfuerzo a nivel táctico y operativo. Otro punto a considerar es el uso de tecnologías para facilitar el contacto entre las partes.

Por lo tanto, tenemos una gran cantidad de lecciones aportadas por los actores involucrados en el proceso. Se recomienda, para continuar con el aprendizaje obtenido, establecer un banco de lecciones aprendidas, que podrá ser consultado posteriormente, cuando se implementen otras PMO. Otra recomendación está relacionada con la ampliación del estudio, con el fin de considerar las lecciones aprendidas desde la perspectiva de los organismos que tuvieron sus NUPROJ implantados y los efectos de esta implantación en sus prácticas de manejo. Aunque la implantación de los NUPROJ también ha cumplido con una determinación legal, las lecciones aprendidas permiten entender que esta iniciativa de gestión desde la perspectiva de la GP va más allá. Los beneficios para la toma de decisiones del gestor público y los resultados que se pueden generar para la sociedad son indiscutibles.

6. Referencias Bibliográficas

- Alves, R. O., Costa, H. G., Quelhas, O. L. G., Silva, L. E. D., & Pimentel, L. B. (2013). Best practices in project management office implementation: *Development of success reference*. *Production*, 23 (3), 582-594.
- Andersen, B., Henriksen, B., & Aarseth, W. (2007). Benchmarking of project management office establishment: Extracting best practices. *Journal of Management in Engineering*, 23 (2), 97-104.
- Aubry, M., Hobbs, B., & Thuillier, D. (2008). Organisational project management: An historical approach to the study of PMOs. *International Journal of Project Management*, 26 (1), 38-43.
- Aubry, M., Müller, R., Hobbs, B., & Blomquist, T. (2010). Project management offices in transition. *International Journal of Project Management*, 28 (8), 766-778.
- Barcauí, A. (2003). *Perfil de escritórios de gerenciamento de projetos em organizações atuantes no Brasil*. Dissertação de Mestrado em Sistemas de Gestão. Universidade Federal Fluminense, Niterói, RJ.
- Barcaui, A. (2012). *PMO: escritórios de projetos, programas e portfólio na prática*. Rio de Janeiro: Brasport.
- Block, T. R., & Frame, D. J. (1998). *The project office: Best management practices*. California: Crisp Management Library.
- Brasil. *Constituição 1988. Constituição da República Federativa do Brasil*. 583p. [consultado 8 abril 2021]. Disponível em: <https://www.saesmv.ba.gov.br/wp-content/uploads/2020/06/CF-pelo-STF-ate-EC-106-de-2020.pdf>
- Carneiro, M. (2012). PMO no setor público. Em: Barcaui, A. (Eds.). *PMO: escritórios de projetos, programas e portfólio na prática* (pp. 260-296). Rio de Janeiro: Brasport, 2012.
- Crawford, J. K. (2002). *The strategic project office: A guide to improving organizational performance*. Boca Raton: CRC Press.
- Dai, C. X., & Wells, W. G. (2004). An exploration of project management office features and their relationship to project performance. *International Journal of Project Management*, 22 (7), 523-532.
- Dinsmore, P. (1999). *Winning in business with enterprise project management*. New York: Amacom.
- Dilshad, R. M., & Latif, M. I. (2013). Focus group interview as a tool for qualitative research: An analysis. *Pakistan Journal of Social Sciences*, 33 (1), p. 191-198.
- Fernandes, G., Pinto, E. B., Araújo, M., & Machado, R. J. (2020). The roles of a programme and project management office to support collaborative university–industry R&D. *Total Quality Management & Business Excellence*, 31 (5-6), 583-608.
- Gibbs, A. (1997). Focus groups. *Social research update*, 19 (8), 1-8.
- Hill, G. (2004). *The complete project management office handbook*. Florida: Auerbach.
- Hobbs, B., Aubry, M. (2010). *The project management office pmo: A quest for understanding*. Newtown Square: Project Management Institute.
- Kerzner, H. (2018). *Project management best practices: Achieving global excellence*. New York: John Wiley & Sons.

- Lynn Jr, L. E. Gestão Pública. In: Peters, G. B.; Pierre, Jon. *Administração pública: coletânea*. São Paulo: UNESP, 2010.
- Oliveira, A. S. *O processo de formação e institucionalização da estratégia no contexto governamental do Estado de Santa Catarina*. Dissertação (Mestrado em Administração), Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2016.
- Organización de las Naciones Unidas. Objetivos de Desarrollo Sostenible. [consultado 10 mayo 2021]. Disponible en: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/>
- Patah, L. A., & Carvalho, M. M. D. (2003). *O processo de implementação de um project management office*. Em: Anais do Seminário Gestão de Projetos, 2003. São Paulo: SUCESU-SP.
- Pellegrinelli, S., & Garagna, L. (2009). Towards a conceptualisation of PMOs as agents and subjects of change and renewal. *International Journal of Project Management*, 27 (7), 649-656.
- Philbin, S. P. (2018). PMO implementation for project management in a collaborative research context. In *Proceedings of the 39th American Society for Engineering Management (ASEM) International Annual Conference*. 17-20 October 2018, Coeur d'Alene, Idaho, USA.
- Pinto, R. (2012). Plano de projeto para implantação de um PMO. Em: Barcaui, A. (Eds.). *PMO: escritórios de projetos, programas e portfólio na prática* (pp. 260-296). Rio de Janeiro: Brasport, 2012.
- Pinto, A. (2013). Is your PMO what it should be? A model to define which functions a PMO should perform, taking into consideration the expected benefits of its clients. In *Proceedings of PMI Global Conference North America*. 27-29 October 2013, New Orleans, Louisiana, USA.
- Pinto, A. (2017). *Como fazer seu PMO sobreviver em tempos difíceis*. Rio de Janeiro: PMO Global Alliance.
- Project Management Institute - PMI. (2017). *Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos (Guia PMBOK) (6ª Ed)*. Pennsylvania: Project Management Institute.
- Polanyi, M. (1983). *The tacit dimension*. Gloucester: Peter Smith.
- Rad, P. F., & Levin, G. (2002). *The advanced project management office: A comprehensive look at function and implementation*. Boca Raton: CRC Press.
- Rad, P. F., & Raghavan, A. (2000). *Establishing an organizational project office*. AACE International Transactions, 2000, P13.1-P13.9.
- Santa Catarina. Decreto nº 1.537, de 10 de Maio de 2013. Dispõe sobre o programa Pacto por Santa Catarina (PACTO) e estabelece outras providências. [consultado 8 abril 2021]. Disponible en: <http://server03.pge.sc.gov.br/LegislaçãoEstadual/2013/001537-005-0-2013-004.htm>
- Santa Catarina. Decreto Estadual nº 1.289/2017, de 5 de setembro de 2017. Cria o Escritório de Gestão de Projetos (EPROJ/SC). Revogado pelo Decreto nº 632, de 2 de Junho de 2020.
- Santa Catarina. Lei Complementar nº 741, de 12 de Junho de 2019. Dispõe sobre a estrutura organizacional básica e o modelo de gestão da Administração Pública Estadual, no âmbito do Poder Executivo, e estabelece outras providências. [consultado 8 abril

2021]. Disponível em:
http://leis.alesc.sc.gov.br/html/2019/741_2019_lei_complementar.html

Santa Catarina. Decreto nº 632, de 2 de Junho de 2020. Regulamenta o Escritório de Gestão de Projetos (EPROJ) da Administração Pública Estadual do Poder Executivo e estabelece outras providências. [consultado 8 abril 2021]. Disponível em:
<http://server03.pge.sc.gov.br/LegislacaoEstadual/2020/000632-005-0-2020-006.htm>

Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). *Research methods for business students*. New York: Pearson education.

Spelta, A. G., & Albertin, A. L. (2012). Project management offices in the IT area: A context–discriminant model for their establishment. *Information Systems Management*, 29 (1), 40-54.

Verzuh, E. (2015). *The fast forward MBA in project management*. New York: John Wiley & Sons.

Yin, R. K. (2001). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman.

Yin, R. K. (2014). *Case study research: Design and methods* (5th ed.). Thousand Oaks: Sage.