

Constitución de una PMO



Universidad Autónoma
de Madrid



Escuela Politécnica Superior

Equipo 2

Pablo Almarza Marques
Miguel Montero Ciruelos
Javier Ye Zhang

Noviembre 2023

MÁSTER UNIVERSITARIO EN INGENIERÍA INFORMÁTICA
DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE PROYECTOS CIENTÍFICOS Y TECNOLÓGICOS

Índice

Necesidad de una Oficina de Proyectos.....	2
Competencias que se le van a otorgar.....	2
Recursos que va a necesitar.....	3
Objetivos a corto plazo (Quick Wins), y a medio/largo plazo.....	4
Corto plazo:.....	4
Medio/Largo plazo:.....	4
KPIs de medida de esos objetivos.....	5
Plan de Proyecto de Implantación.....	5
Detalle de costes del Proyecto.....	5
Factores críticos del éxito de la PMO.....	6
Riesgos.....	6
Referencias.....	7

Necesidad de una Oficina de Proyectos

Actualmente, la empresa DGPCT Services S.L. está teniendo muy buenos resultados en cuanto a la satisfacción de los clientes, esto ha sido gracias a medidas implementadas tales como la implantación de la metodología SCRUM, mayor transparencia en los proyectos y una mejor precisión en las entregas de los mismos.

Aunque es un buen comienzo, estas medidas no son suficientes si la empresa quiere prosperar a largo plazo, por lo tanto, para seguir mejorando, se propone la constitución de una Oficina de Proyectos (a partir de ahora, PMO). El principal motivo para la consolidación de una PMO es asegurar que la gestión de los proyectos futuros tengan el mayor éxito posible. Contar con una PMO hará este objetivo más sencillo, tanto para los trabajadores como para la empresa.

Esta gestión estará basada principalmente en el cliente y su satisfacción, ya que es la medida fundamental para medir el rendimiento de la empresa. Gracias a una PMO, esto se puede lograr de forma sencilla, ya que los trabajadores que estén en dicha oficina serán los encargados de “traducir” las necesidades y peticiones de los clientes a los desarrolladores y, a su vez, trasladar las opiniones de los desarrolladores a los clientes. Además, una PMO podrá garantizar la estandarización de los procesos de gestión de proyectos, de forma que la empresa avanzará en la misma dirección y al mismo ritmo. No solo la gestión, sino que también habilidades fundamentales en una empresa, tales como la comunicación y el reaprovechamiento de recursos, serán mejorados y estandarizados por la Oficina de Proyectos.

Competencias que se le van a otorgar

Una vez presentada la necesidad de una PMO y los efectos positivos que tendría esta sobre la empresa, es necesario saber las competencias que se le otorgarán para que pueda tener un correcto funcionamiento y ser capaz de integrarla junto con el resto de departamentos de la empresa.

Por ende, las principales competencias que tendrá la PMO serán la estandarización, supervisión y monitorización de los proyectos de la empresa. Esto será esencial si queremos que la oficina tenga éxito en el futuro, ya que centralizar la administración de los proyectos es una buena práctica, debido a la capacidad de poder organizar y estructurar tanto los equipos de trabajo como las entregas de los proyectos.

También, la PMO deberá ser capaz de administrar los recursos y formar a los empleados. Lo primero para poder destinar más activos donde haga falta, por ejemplo, en el caso de un proyecto grande; lo segundo, servirá para que los empleados no pierdan el tiempo formándose en cosas que no van a ser útiles para la empresa, ya que la Oficina de Proyectos podrá seguir los progresos de los proyectos y las necesidades de los mismos.

Finalmente, deberá concederse el control de riesgos. Como llevará a cabo la monitorización de los proyectos, la PMO será capaz de evaluar mejor los riesgos que presenten diferentes proyectos, ya sea por motivos de tiempo o por complejidad del mismo.

Recursos que va a necesitar

Como recursos ya existentes que se pueden reubicar dentro de la organización, se han identificado principalmente recursos humanos que ya han desempeñado papeles en proyectos Scrum, o bien personal que pueden ocupar estos puestos.

Personal con experiencia previa con Scrum	Personal potencialmente capacitado para trabajar en Scrum
<ul style="list-style-type: none">• Scrum Masters• Product Owners• Desarrolladores en proyectos Scrum	<ul style="list-style-type: none">• Project Managers• Otros desarrolladores

Por otra parte, las tecnologías usadas para llevar a cabo dichos proyectos también son reutilizables. Las principales son:

- Gitlab
- Jira
- Slack

En cuanto a recursos nuevos, es necesario diferenciar entre recursos necesarios para la implantación de esta PMO, y recursos que serán permanentes tras su establecimiento. Para esta labor de creación y uso de una PMO, se plantea la contratación de consultores que asistan durante la construcción y un período inmediatamente posterior para asegurar la correcta aplicación de prácticas de gestión de proyectos. Además, también se contempla la contratación de personal y recursos materiales que entrenarán al personal actual para aplicar correctamente la metodología Scrum y, cuando sea aplicable, conceder certificaciones Scrum.

Con respecto a los recursos permanentes, hay necesidades en distintos ámbitos. Primero, se ha decidido contratar un PMO Manager que será el máximo responsable de la oficina. Por otra parte, debido a un aumento previsto del número de proyectos, se ha planteado la contratación de desarrolladores de software con experiencias variadas (becarios, juniors y seniors). Por último, para refinar la metodología Scrum de la empresa, se ha decidido adquirir nuevas tecnologías que permitirán a los equipos aumentar la calidad del código y mejorar su entrega y, por tanto, aumentarán la satisfacción del cliente y reducirán costes a largo plazo:

- Jenkins
- SonarQube

Objetivos a corto plazo (Quick Wins), y a medio/largo plazo

Con respecto a los objetivos a corto plazo que se quieren alcanzar, lo primero sería establecer unos estándares y un plan de procesos para un proyecto. Dicho proyecto debe estar bajo la supervisión del PMO. Otro de los objetivos a corto plazo sería el establecimiento de vías de comunicación para que los múltiples equipos de trabajo puedan compartir información entre ellos. Además, también se aspira a que todos los empleados reciban la formación necesaria en los nuevos recursos introducidos para que puedan aprovecharlos lo mejor posible. Asimismo, se pretende que los procesos de capacitación de los trabajadores de la empresa estén coordinados entre sí. El último de los objetivos a corto plazo sería el establecimiento de KPIs para poder evaluar el rendimiento que tendría la PMO (ver apartado 5).

En cuanto a los objetivos a medio/largo plazo se encuentran el tener una tasa de éxito positiva en los proyectos que realice la empresa, el establecimiento de planes de mejora de forma continua, garantizar la satisfacción de los clientes, una optimización de los recursos para maximizar el rendimiento y minimizar las pérdidas generadas, y por último, tener alineados los distintos objetivos y metas que tenga la empresa con los proyectos que emprende.

Corto plazo:

- Establecer estándares y plan de procesos para un proyecto. Este proyecto debe estar bajo la supervisión del PMO.
- Establecer vías de comunicación para los equipos de trabajo.
- Asegurarse que los empleados están bien formados en los recursos nuevos introducidos.
- Coordinar los procesos de capacitación para los empleados de la empresa.
- Establecer KPIs para evaluar el rendimiento de la PMO.

Medio/Largo plazo:

- Tener una tasa de éxito positiva en los proyectos.
- Establecer planes de mejora continua.
- Asegurar la satisfacción del cliente
- Optimizar recursos para maximizar el rendimiento y minimizar pérdidas.
- Tener alineados los objetivos y metas de la empresa con los proyectos que emprende.

KPIs de medida de esos objetivos

- Tasa de éxito de proyectos
- Satisfacción de stakeholders del proyecto
- Satisfacción del cliente
- Retorno de inversión de un proyecto
- Reducción de costos
- Tasa de finalización de proyectos frente a cancelados
- Tiempo entre concepción y finalización de un proyecto

Plan de Proyecto de Implantación



Detalle de costes del Proyecto

Los costes que vienen asociados con la constitución de una PMO son:

- Contratación y mantenimiento del personal: la PMO requiere trabajadores profesionales con habilidades concretas
- Formación de los integrantes: en ocasiones es necesaria la enseñanza a los miembros del equipo sobre el uso de la PMO, u otros aspectos como la gestión de proyectos.
- El software y la tecnología necesarias para su implantación y uso.
- Mantenimiento y soporte de la PMO.

En España el sueldo para el puesto de Project Management Office ronda los 39716 € al año junto con una remuneración adicional media de 3411 €, que oscila entre 2063 € y 6696 €.

Factores críticos del éxito de la PMO

Los factores críticos de éxito son:

- Que la PMO esté estructurada adecuadamente para prestar el conjunto de servicios requeridos por el negocio y que estos servicios son de alta calidad.
- Que el liderazgo de la PMO tiene una visión de la Gestión Corporativa de Proyectos y existe un proceso definido y claro para el desarrollo de sus competencias.
- Que exista un proceso de gestión de recursos para estimar y asignar de manera óptima los recursos a los proyectos.
- Que la PMO provea un valor agregado mucho mayor que solo reportar el estado de los proyectos.

Riesgos

Los principales riesgos a los que se podrá enfrentar la PMO durante su constitución son:

- No encontrar el personal adecuado: los trabajadores de la PMO deberán ser personas con una buena base en el ámbito de gestión de proyectos, no solo para que la PMO prospere, sino para que no haya personas no capacitadas trabajando en gestión de proyectos.
- No definir bien el objetivo principal de la PMO: no tener un objetivo principal es el segundo gran problema al que se puede enfrentar la PMO, y es que si no se define una meta y un rumbo concretos, es probable que la Oficina de Proyectos no salga adelante.
- Objetivos y metas de la compañía no alineados con los proyectos del PMO: si en un barco, la mitad de los marineros reman hacia adelante y la otra mitad hacia atrás, el barco solo dará vueltas en el mismo sitio. Esto es el equivalente a que la PMO y la empresa no vayan coordinados en los proyectos que realizan y en los objetivos que tienen.
- No mantener una mejora continua: la perfección es un estándar muy difícil de alcanzar, por ello, siempre hay que aspirar a conseguirlo. Quedarse estancado en que todo funcione y no ir un paso más allá puede ser otro motivo por lo que la PMO falle.
- Sobrecostes excesivos: no estimar correctamente los costes no solo puede llevar al fracaso de la constitución de la PMO, sino al fracaso general de la compañía. Por lo tanto, es necesario hacer un correcto análisis de gastos.
- Inflexibilidad en los proyectos: al igual que mejorar continuamente es clave para el éxito de la PMO, ser capaces de variar un proyecto también es importante. Si se sigue un modelo rígido para un proyecto, será más difícil poder añadir elementos o mejoras.

Referencias

Triskell Software. (2023, August 11). *Objetivos de la PMO: hacia la entrega continua de valor*. <https://triskellsoftware.com/es/blog/objetivos-pmo/>

Bartomeu Bernat Mestre Crespí (2018). *Diseño de una Oficina de Proyectos Corporativa*.
https://dspace.uib.es/xmlui/bitstream/handle/11201/151811/Memoria_EPSU1056.pdf

Virage Group. (2023, October 13). *Los métodos y herramientas de PMO más utilizados - entrevista con Vyv3 IT*.
<https://www.viragegroup.com/es/recursos/outils-et-methodes-pmo-interview-vyv3-it/>

Concha, S. (2018, August 28). *Factores críticos de éxito de una PMO, ¿qué tan resueltos están?*
<https://es.linkedin.com/pulse/20140924211953-24489795-factores-cr%C3%ADticos-de-%C3%A9xito-de-una-pmo-qu%C3%A9-tan-resueltos-est%C3%A1n>

Carrasco, J. P. (n.d.). *¿Por qué fallan las Oficinas de Proyectos? | astana-pm*.
<https://www.astana.es/blog/por-que-fallan-las-oficinas-de-proyectos/>

Glassdoor. (n.d.). *Sueldo: Project Management Office (PMO) en España en 2023*
https://www.glassdoor.es/Sueldos/project-management-office-pmo-sueldo-SRCH_K00,29.htm