



Caso 1

Corte 3

Durante el curso de Gerencia de Proyectos, se estudiaron los principales conceptos, funciones y tipologías de una PMO, comprendiendo que su efectividad depende tanto de la estructura organizacional que la soporte como de su grado de madurez. Se analizaron los modelos de estructuras orientadas a proyectos y estructuras matriciales (débil, equilibrada y fuerte), destacando cómo la relación entre la PMO y las demás áreas —alta dirección, gestores funcionales, jefes de proyecto y equipos— requiere una comunicación fluida y una adecuada gestión de interesados.

Asimismo, se profundizó en las funciones clave de una PMO, clasificadas en cinco categorías: normalización (definición de metodologías y plantillas), capacitación (formación de los equipos), seguimiento y control (indicadores y métricas de desempeño), fomento de la cultura del Project Management (gestión del cambio organizacional) y gestión del conocimiento (lecciones aprendidas y buenas prácticas). Estas funciones son desempeñadas por distintos roles, entre ellos el Director o Manager de la PMO, el PMO Officer o Técnico, el Jefe de Proyecto, y otros como el gestor de riesgos, analista de portafolio o sponsor PMO, quienes interactúan de manera coordinada para asegurar la ejecución efectiva de los proyectos.

También se abordaron las tipologías de PMO según los modelos más reconocidos:

- El modelo Casey & Perck, que diferencia tres tipos —Estación Meteorológica, Torre de Control y Pool de Recursos— de acuerdo con su nivel de autoridad e intervención.
- El modelo de Gerard Hill, que plantea un “continuum” de cinco etapas —desde la Oficina del Proyecto hasta el Centro de Excelencia— en función del grado de madurez organizacional.
- Y el modelo Dinsmore y Cabanis, que distingue entre la Oficina de Proyecto, la Oficina como Unidad de Negocio y la Oficina Estratégica (SPO).

Finalmente, se revisó el origen histórico de las PMO, desde sus primeras manifestaciones en los años 30 dentro del Cuerpo Aéreo de los Estados Unidos, hasta su consolidación en la década de los 90 con el auge de los proyectos informáticos. A lo largo de esta evolución, las PMO se han demostrado como



herramientas indispensables para integrar la estrategia empresarial con la gestión operativa, generando beneficios tanto para la organización —mediante procesos estandarizados, comunicación efectiva y cultura de mejora continua— como para los directores y equipos de proyecto, al brindar soporte metodológico, información oportuna y prácticas de excelencia.

Actividad del Taller

Enunciado:

Desde hace años trabajas como Gerente de Proyecto en una gran empresa industrial cuya actividad principal es el diseño y fabricación de grandes depósitos industriales para empresas del sector energético.

Recientemente se ha experimentado un cambio en la Alta Dirección la cual ha tomado la decisión de dar un giro a la organización intentando orientarla hacia la dirección de proyectos. Actualmente la empresa tiene una estructura plenamente funcional.

contando con los siguientes departamentos:

- Departamento Financiero
- Departamento Diseño e Ingeniería
- Departamento Materiales
- Departamento Fabricación
- Departamento de RRHH

Además, tu empresa apuesta por la inversión en Investigación y Desarrollo participando en grandes proyectos europeos en colaboración con otras organizaciones del sector por lo que antes del cambio de dirección se estaban planteando si crear un área específicamente para I+D.

Para evaluar la situación de partida, se contrató a una consultora externa para que realizara un estudio que permitiera conocer el diagnóstico real tanto de los proyectos pasados como los actuales a través de indicadores que permitían evaluar el éxito de los mismos. Se concluyó que un 38% de los proyectos no habían finalizado satisfactoriamente y los argumentos que dieron los encuestados fueron:



- *"He tenido que perseguir al Director para que me firmara documentos necesarios para la hacer la compra de materias primas" – Gerente de Proyecto.*
- *"Era imposible hacer una reunión de seguimiento periódica porque todo el mundo tenía mucho que hacer" - Gerente de Proyecto"*
- *"En mi caso, necesitábamos a un experto en soldadura internacional y en su lugar, contamos en el equipo con una persona en prácticas" - Gerente de Proyecto.*
- *"Hasta un mes antes de la entrega del depósito no tuve noticias de la empresa" – Cliente.*
- *"No se nos dio la opción de elegir entre las diferentes alternativas que manejaba la empresa para cubrir nuestra necesidad" – Cliente.*

A la vista de los resultados del informe, la Dirección decidió desarrollar un proyecto organizativo que implicara un cambio cultural en la empresa y conseguir así una mayor orientación al Project Management. Debido a tus buenos resultados y a tu gran experiencia como Gerente de Proyectos, te asignaron como responsable.

El Comité de Dirección te informa que está abierto a todas las opciones, incluido el cambio organizativo o la creación de nuevas áreas; pero que este cambio deberá de ser progresivo porque están preocupados por la Gestión del Cambio la cual deberá de producirse desde el primer momento.

Tras evaluar las distintas opciones, la Alta Dirección aprueba la creación de una unidad especializada en Gestión de Proyectos y, por tanto, dentro del proyecto se implantará una Oficina de Gestión de Proyectos.

Responder lo siguiente:

1. Según los comentarios que realizaron los distintos interesados, ¿cuáles han sido las principales causas que explican el fracaso de los proyectos de la organización?
2. ¿Qué estructura organizativa sería la más adecuada para implantar la PMO teniendo en cuenta la distribución actual de funciones y la elevada resistencia al cambio prevista?
3. ¿Qué acciones tomarías para minimizar la resistencia al cambio que tanto preocupa al Comité de Dirección?



4. ¿Qué argumentos utilizarías para convencer al resto de trabajadores de la necesidad de una PMO en la empresa?