

01-038

**TELEWORKING A NEW REALITY IN THE SPANISH PUBLIC ADMINISTRATION.  
DEVELOPMENT OF A MUNICIPAL PROJECT OFFICE IN DISTANCE MODE.**

Del Cueto Menéndez, Andrea <sup>(1)</sup>; Mateo Pérez, Vanesa <sup>(1)</sup>; Alonso Álvarez, Cristina <sup>(1)</sup>;  
Rodríguez Montequín, Vicente <sup>(1)</sup>  
<sup>(1)</sup> Universidad de Oviedo

The health crisis caused by COVID-19 has forced Public Administrations to take a giant step in electronic administration and teleworking. This step, which would have taken years to be implemented due to the rigid structures of the Spanish Administration, had to be implemented in two weeks with a new working system. Having overcome the provisional situation, it is necessary to carry out an implementation of e-administration and teleworking thoughtfully and not unexpectedly. The Project Management Offices have a scarce implantation in the public administrations in Spain. This paper analyses the different types of methodologies for the development and implementation of a PMO in a Spanish City Council, for its technical unit of projects, in order to improve the quality of the projects and the results of the public service provided for the development of municipal works. The result of the analysis will be used for the design of a municipal PMO model focused on the quality of the projects, the quality of the public service, and on the fact that, in the PMO of the future, as long as it is not an activity in which presence is essential, the work will be virtual.

Keywords: COVID; teleworking; PMO; Public Administration.

**EL TELETRABAJO UNA NUEVA REALIDAD EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA  
ESPAÑOLA. DESARROLLO DE UNA OFICINA DE PROYECTOS MUNICIPAL A  
DISTANCIA.**

La crisis sanitaria ocasionada por la COVID-19 ha obligado a las Administraciones a dar un paso de gigante en la administración electrónica y el teletrabajo. Este paso, que habría tardado años en implantarse debido a las rígidas estructuras de la Administración española, se tuvo que implementar en dos semanas con un nuevo sistema de trabajo. Superada la situación provisional, es necesario llevar a cabo una implementación de la administración electrónica y el teletrabajo pensada y no sobrevenida. Las Oficinas de Gestión de Proyectos tienen una escasa implantación en las administraciones públicas en España. El presente trabajo analiza los diferentes tipos de metodologías para el desarrollo e implementación de una PMO en un Ayuntamiento español, para su unidad técnica de proyectos, con el fin de mejorar la calidad de los proyectos y los resultados del servicio público prestado para el desarrollo de las obras municipales. El resultado del análisis será utilizado para el diseño de un modelo de PMO municipal centrada en la calidad de los proyectos, la calidad del servicio público, y en que, en la PMO del futuro, siempre que no se trate de una actividad en la que la presencialidad sea esencial, el trabajo será virtual.

Palabras claves: COVID; Teletrabajo; PMO; Administración Pública.

Correspondencia: Vicente Rodríguez Montequín montequi@uniovi.es  
montequi@api.uniovi.es



## 1. Introducción

Las Oficinas para la Gestión de Proyectos (OGP), más conocidas por su denominación anglosajona Project Management Office (PMO), ocupan un importante papel en las organizaciones privadas y son agentes de cambio en las mismas. En el estudio de Pellegrinelli y Garagna (2009) se indica el valor de las oficinas de gestión de proyectos a través de algunas de las tareas que realizan. “Las PMO crean valor al facilitar el control: por ejemplo, supervisando la presentación de fondos; garantizar que se sigan los procesos obligatorios, cotejar, resumir e informar sobre el progreso y el estado de proyectos y programas, y extrayendo sinergias: por ejemplo, aprovechando economías de escala y alcance (por ejemplo, despliegue de habilidades especializadas, herramientas compartidas); transferir conocimiento; facilitar la reutilización (por ejemplo, plantillas, módulos de software, protocolos de desarrollo)”. Aunque las OGP no han tenido un despliegue tan amplio en la administración pública española, las funciones previamente descritas son del máximo interés para ciertas actividades, como puede ser la OGP de un ayuntamiento español.

Si bien la incidencia de las oficinas en el sector público no es muy grande, sí se considera que la aplicación de herramientas y técnicas de dirección de proyectos en instituciones públicas se ha convertido en un tema importante, debido a su exitosa aplicación en organizaciones privadas y su probada efectividad y flexibilidad para lograr las metas y objetivos del proyecto. El estudio de la aplicación de herramientas y técnicas de dirección de proyectos serviría para abrir los ojos al gobierno y a las personas implicadas en la toma de decisiones para planificar mejor su esfuerzo hacia la aplicación eficiente de herramientas y técnicas (O. I. Olateju, I. A. Abdul-Azeez, y S. A. Alamutu, 2011).

No obstante, se han realizado estudios como el de Monteiro y Piscopo (2014) que analizan tanto los “factores de éxito” para la implementación de una Oficina de Gestión de Proyectos pública como las dificultades de implementación. Respecto a los primeros destacan el alineamiento estratégico, la inversión en el equipo en personas y conocimiento, la confianza de la alta dirección y la existencia de una demanda emergente real. Respecto a las segundas, sobresalen los conflictos personales y políticos existentes, la burocracia del servicio público. Los autores concluyen que la alineación estratégica tanto de directores de la oficina como políticos y la inversión en el equipo son los factores críticos detectados en su estudio.

La Administración Pública Española ha mostrado un creciente interés por normalizar sus procedimientos, así ha hecho con todas sus normas administrativas, pero no tanto con la gestión de proyectos, quizá por lo complejo de su implementación en tan diferentes estructuras organizativas, pero a pesar de ello sí se considera que las OGP pueden ser un elemento clave del éxito de los proyectos públicos.

El trabajo realizado por Santos y Varajao en 2015 analiza varios escenarios de implementación de OGP en la administración pública. Cada escenario de implementación se indica que es adecuado para diferentes áreas y refleja diferentes niveles de madurez en la gestión de proyectos. Si bien los escenarios planteados se refieren a nivel organizacional de todo un Ministerio, la principal conclusión para tener en cuenta es que la OGP ha de coordinar y ofrecer servicios a distintas áreas, todo ellos para llegar a la óptima gestión de proyectos que debe realizarse.

La conclusión de todos los estudios es que las OGP se aplican poco en las administraciones públicas, quizás por ese carácter de evolución e implementación gradual que han de tener las OGP (H. Ferreira, A. P. Tereso, y A. G. G. Fernandes, 2016) y del que adolece la administración pública, extremadamente rígida.

La implantación efectiva de los medios electrónicos en las administraciones se ha visto como un elemento fundamental en el confinamiento debido a la COVID-19, ya que aquellas

administraciones que habían hecho los deberes trabajaron con cierta normalidad en los meses del confinamiento, estando las demás, sin embargo, sin poder realizar tarea alguna.

Para analizar qué modelo de Oficina puede ser la más correcta para el caso de estudio, se analizan los diferentes tipos de modelos de OGP desde un punto de vista global. Para ello se considera clave el trabajo realizado por Monteiro, Santos y Varajao (2016), que han realizado una revisión de los modelos de oficina de gestión de proyectos. Definen como oficina de gestión de proyectos “una estructura organizativa creada con el fin de promover y mejorar la práctica de la gestión de proyectos, adoptando metodologías adecuadas para lograr altos niveles de eficiencia y eficacia”. A continuación, los autores incluyen en su trabajo una revisión de distintas tipologías de OGP. En el estudio se analizan las propuestas de OGP de 12 autores diferentes, analizando como las tipologías son siempre evolutivas, evolucionando desde unas oficinas de control básico de proyectos individuales, pasando por diferentes niveles intermedios de control de metodologías o carteras de proyectos, hasta llegar a oficinas de centro estratégico de control.

Tras estos análisis del tipo de OGP y OGP en lo público y de la necesidad de implantar una administración electrónica aparece el siguiente paso: la gestión de una OGP virtual. No se han encontrado estudios al tratarse de un tema novedoso, pero si se ha encontrado bibliografía relativa a cómo generar confianza en el líder virtual (M. Guinalú y P. Jordán 2016), participación de los gerentes de la OGP en una comunidad virtual (L. Lee-Kelley y N. Turner, 2017), los gerentes virtuales para el éxito (T. Kayworth y D. Leidner, 2000).

No obstante, los gerentes de proyectos deben considerar el impacto de los equipos virtuales en la planificación de la integración y el alcance y no simplemente en los recursos, la comunicación y los costes (Gallego, Ortiz y Romero, 2021).

La digitalización y las TIC’s han llegado a impactar en las formas de trabajo, las rutinas de los procesos productivos y han acabado generando una serie de nuevas habilidades. De esta forma, la virtualidad se caracteriza por el uso de dicha tecnología (Garro, Rus y Palos, 2020).

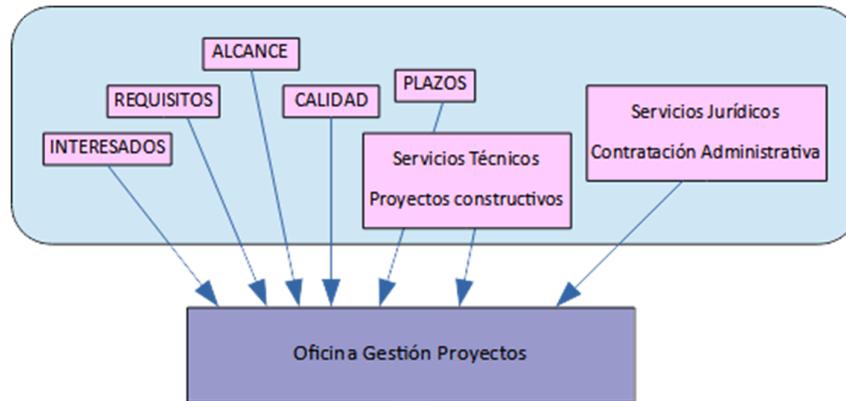
## **2. Objetivos de la Oficina de Gestión de Proyectos**

Se desea presentar desde un punto de vista formal el por qué un ayuntamiento debe apostar por crear un staff denominado “Oficina de Gestión de Proyectos” para los proyectos de contratación de obra pública, en qué consiste la gestión, administración y control de esta área, y cómo la OGP mejorará los resultados.

Con la OGP se pretende que exista un organismo de control de los interesados, requisitos, alcance, calidad y plazos de los proyectos y que implante documentos que mejoren el caos organizativo actual de los servicios técnicos, que engloban a las unidades de proyectos delineación, topografía, .... y los servicios jurídicos de contratación administrativa. Servicios y unidades descoordinadas entre sí y con gran falta de comunicación. Del mismo modo, mejorar la calidad de los documentos utilizados con el fin de archivarlos y llevar una gestión documental ordenada, que mejore el know-how de la organización para los momentos de

cambios. Así mismo se hace necesario acortar y coordinar los plazos entre las tareas de distintos departamentos.

**Figura 1: Objetivo específico: organismo de control**



La OGP ofrecerá desde la propia estructura orgánica de la Relación de Puestos de Trabajo (RPT) municipal un soporte administrativo, una asesoría y control de los proyectos, una metodología y facilitará la formación necesaria para que cualquier gestor de proyectos disponga de una sistemática adecuada que le guíe en una correcta gestión, así como la identificación de los caminos a seguir para el éxito de los proyectos de la organización.

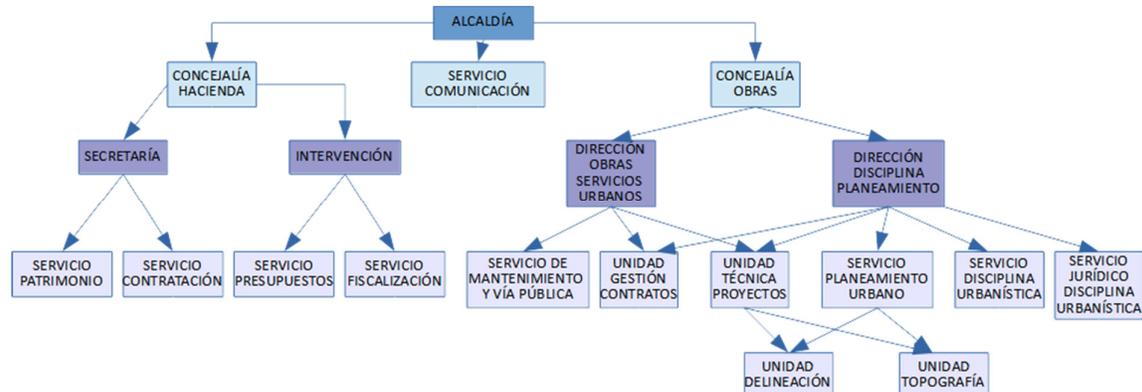
Del mismo modo, la OGP contará con medios digitales de manera que, a excepción de la propia presencia en las obras, los trabajos puedan realizarse de manera remota, no siendo

necesaria la presencialidad en las oficinas municipales, lo que mejorará el uso de la tecnología y la conciliación de los empleados, mejorando así su calidad de vida.

### 3. Caso de estudio

El ayuntamiento en el cual se analiza la creación de la OGP es el de un municipio de 77.000 habitantes. El ayuntamiento cuenta con el siguiente organigrama, relacionado con proyectos, definido en su RPT:

Figura 2: Estructura Organizacional



Dentro de este organigrama, que es claramente el de una organización funcional, se observa como los proyectos técnicos que se realizan en el área de obras, se “contratan” en el área de Secretaría e Intervención, y tienen el encargo desde la alcaldía y su gestión con los interesados, muchas veces los ciudadanos, se realiza desde el servicio de comunicación. Todo esto se debe a las competencias de las diferentes concejalías y las propias de los habilitados nacionales, secretarios e interventores. A la vista de lo anterior, se puede observar el fraccionamiento de la información, de los responsables y como trabajos que son prioritarios para un área pueden no serlo para las otras.

Tanto la unidad técnica de proyectos como la unidad de gestión de contratos son las encargadas directas en servicios técnicos de la redacción de los proyectos a licitar. El mayor problema de descoordinación es anterior a la redacción del proyecto, en el momento de decisión y encargo de esos proyectos, desde cualquier concejalía, y posterior, en el momento de la licitación, implicando a contratación e intervención. Es en esos procesos no técnicos, donde hay grandes descoordinaciones, situaciones que llevan a la no ejecución en alcance, precio o plazo.

El principal problema al que se enfrenta el ayuntamiento, objeto de estudio, en la actualidad es el acelerado ritmo de crecimiento y complejidad de los proyectos, no solo la parte constructiva sino los cada vez mayores requisitos exigidos para contratar y dar seguridad jurídica y transparencia a los procedimientos. Por esto y teniendo en cuenta que se deben ejecutar múltiples proyectos de manera simultánea, con una previsión para el gasto y gran dificultad para controlar los plazos, es por lo que los jefes de los proyectos, el resto de personal municipal y los usuarios finales se quejan de diversas problemáticas que afectan tanto a la gestión como al resultado de los proyectos.

Así mismo otro gran problema de las administraciones es la rigidez de las RPT, difíciles de modificar de manera evolutiva y ágil, cuestión que choca con el carácter de evolución e implementación gradual que hemos visto necesario en una OGP, por esto se ha de analizar cómo en una organización funcional como es un ayuntamiento puede implementarse una

OGP que permita evolucionar de una manera más sencilla hacia una organización matricial por proyectos.

Al conocer más en profundidad la situación actual es evidente que la OGP que se implemente debe inicialmente suplir las carencias identificadas al interior de la organización, con el propósito de establecer unas bases sólidas que le permitan tener una evolución constante que garantice su éxito y que le permitan convertirse en una estructura organizacional consistente que contribuya a nivel estratégico en el ayuntamiento y a la consecución de valor.

Los problemas deben traducirse en planes de mejora concretos en relación con los procesos que involucra la gestión de proyectos. Del mismo modo las fortalezas encontradas deben mantenerse y mejorarse en el tiempo.

### 3.1 Definición de los procesos actuales

Dentro de la organización del ayuntamiento es la unidad técnica de proyectos junto con la unidad de gestión de contratos, quien lleva el control de los procesos que se llevan a cabo para ejecutar los proyectos. Estas unidades pertenecen a un área eminentemente técnica y así lo podemos ver de un análisis de los procesos actuales. De una descripción de estos procesos podemos extraer conclusiones y por tanto carencias.

**Figura 3: Esquema de procesos actuales**



Es fácil apreciar que los procesos de gestión y apoyo a los distintos proyectos no tienen una presencia marcada en cada una de las etapas, ya que tal y como se ha reflejado en el esquema de procesos actual del ayuntamiento, éste orienta a aspectos de ejecución. Por ese motivo es necesario incorporar otros procesos que colaboren en uno que integre el conjunto de necesidades a las que se les desea dar solución.

### 3.2 Principal debilidad actual

La principal debilidad de los proyectos en el ayuntamiento objeto de estudio es la falta de implicación por parte de los interesados. En muchas ocasiones parece que el proyecto es propiedad del técnico que lo redacta, no sintiendo la organización ni los compañeros la especial implicación que un proyecto, por pequeño que sea, tiene en la calidad del servicio público que ofrece el ayuntamiento.

Mejorar este nivel de implicación es una tarea difícil, ya que en las administraciones públicas las gratificaciones económicas no son posibles. Por esto han de usarse técnicas que mejoren la motivación de logro, unión con el proyecto y relaciones humanas y han de sentirse todos los implicados como miembros del equipo.

En este punto ha de tenerse especialmente en cuenta la dificultad añadida que supone generar confianza cuando el equipo de trabajo es virtual en determinados momentos, si bien una buena comunicación virtual, mejorará la implicación.

## 4. Solución propuesta

En base a lo detectado en las etapas anteriores, se define el tipo de OGP a diseñar, teniendo en cuenta que no es requisito que ésta sea un tipo “puro”, sino que se ha visto que es mucho

más adecuado un tipo “híbrido” y evolutivo. Es decir, lo que se trata de diseñar es una OGP que añada valor a la gestión del ayuntamiento y que se adapte a los tiempos actuales, utilizando herramientas y técnicas telemáticas y virtuales que mejoren la calidad del servicio prestado y de la implicación de los empleados municipales.

Se considera que la OGP ha de incorporar personal de servicios técnicos, secretaría e intervención, con, aproximadamente, un nivel intermedio de control, y que llevará a cabo prácticas de gestión, prestación de apoyo administrativo y seguimiento y control de proyectos. Lo óptimo es que el personal sea municipal y la clase política esté implicada de manera que la OGP, a través de sus directores, tenga capacidad de decisión en la gestión de los trabajos y el presupuesto, manera última de permitir llevar un proyecto a término en la administración.

La OGP proveerá de herramientas, metodologías y estructuras comunes para todo el portafolio de proyectos, permitiendo estandarizar la evaluación/cuantificación de resultados de los proyectos y el flujo de información entre las diferentes áreas involucradas y los concejales responsables.

El personal de la RPT del ayuntamiento seguirá teniendo sus puestos de trabajo, fijos dentro de la organización, y se incorporarán al trabajo de la Oficina de Gestión de Proyectos en función del rol que deban ocupar en cada proyecto concreto. La OGP ayuda a identificar, evaluar y mitigar riesgos potenciales para el éxito de las iniciativas, brindando dirección y balanceo de recursos en todo el portafolio de proyectos, asegurando resultados exitosos integrales y no sólo iniciativas aisladas.

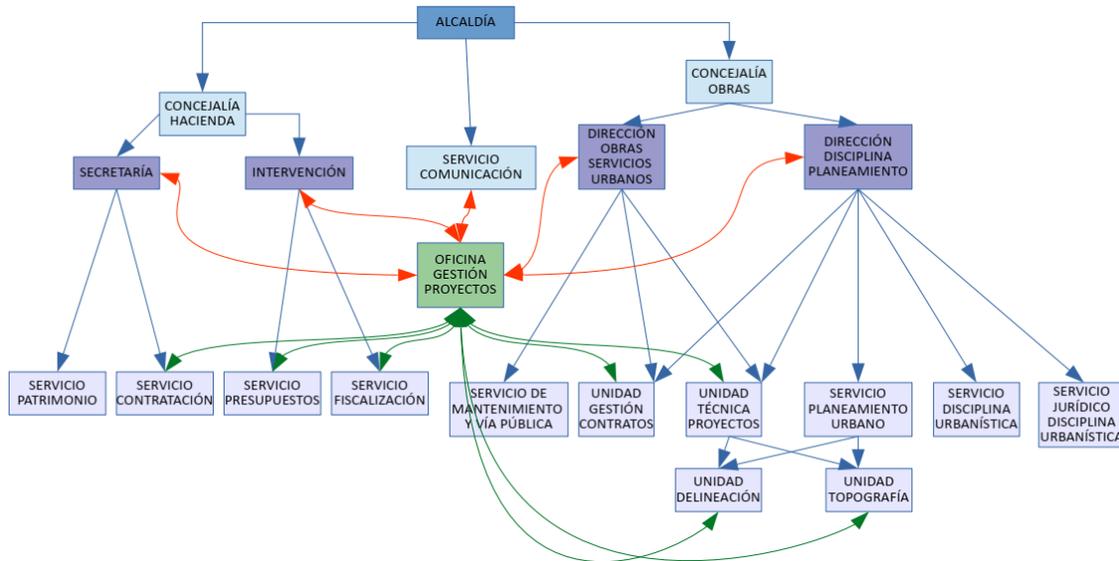
La OGP proporcionará soporte a los diferentes proyectos, asegurándose el cumplimiento. El cumplimiento implica verificar que se estén usando las metodologías, verificando el uso de plantillas y herramientas, así como otros mecanismos de gobernabilidad.

Suministrará mejores prácticas, plantillas y experiencia, pero además establecerá los mecanismos para garantizar que se utilicen. Los requerimientos exigidos por la OGP

municipal incluirán la adopción de ciertas reglas. Para que funcione, deben establecerse revisiones periódicas que cada proyecto debe aprobar.

Debe estar seguro de que los mecanismos de control implementados se realizaran en mejoras en la ejecución de los proyectos. Es necesario garantizar el apoyo de la alta gerencia en exigir los controles que la OGP establece.

**Figura 4: Relación de la OGP con la organización**



En resumen, la OGP será un grupo interdepartamental que, dependiente de diferentes áreas de la RPT municipal, persiga centralizar y coordinar la dirección de proyectos a su cargo, defina y mantenga estándares de procesos, generalmente relacionados a la gestión de proyectos, coordinando departamentos de diferentes áreas de la RPT. Dicho grupo se esforzará por estandarizar y economizar recursos mediante la repetición de aspectos en la ejecución de diferentes proyectos. Es la fuente de la documentación, dirección y métrica en la práctica de la gestión y de la ejecución de proyectos.

Una buena práctica que aplicar desde la OGP es basar sus principios de gestión de proyectos en metodologías estándares, tales como OpenPM<sup>2</sup>.

#### 4.1 Alcance de proyectos de la OGP

El alcance de esta OGP se refiere a la categoría de proyectos constructivos desarrollados desde los servicios técnicos municipales, por tanto, la mejora de la eficacia y calidad de estos proyectos redundará en gran medida en la mejora del servicio público del ayuntamiento y teniendo en cuenta que la estructura anteriormente definida afecta a áreas de gestión centralizada, podrá expandirse a otros proyectos.

Además, esta área durante la COVID 19, ha sido en gran medida considerada como servicios esenciales, ya que determinados mantenimientos y obras no se paralizaron siendo por tanto fundamental diferenciar que personal de la OGP podrá realizar su trabajo a distancia, contratos y presupuestos, y que personal lo hará presencialmente, líderes de obra, debiendo hacer muchos trabajos coordinados telemáticamente con otras partes de la OGP.

En este sentido la OGP, tendrá dos tipos de proyectos diferentes que monitorear y realizar, proyectos de “idea” se trata de la fase inicial de un proyecto, definir si es factible, su alcance adecuado, su presupuesto aproximado, todo ello previo a su previsión e incorporación en el

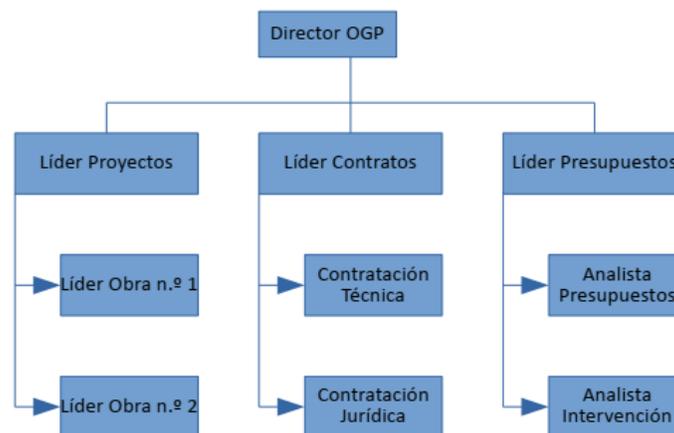
presupuesto general del ayuntamiento, son proyectos que pueden no ser factibles o no llevarse finalmente a ejecución, donde se analizará la fase previa del proyecto, y proyectos de “ejecución” donde ya hay presupuesto, plazo, alcance y se llevarán a la ejecución.

#### 4.2. Características básicas de la oficina de gestión de proyectos

A continuación, se recogen los aspectos básicos de la OGP propuesta, cuya estructura formulada para soportar los procesos necesarios adecuadamente se define así:

- Dirección: director/a de OGP, encargado de coordinación, control y reparto de tareas
- Líderes especializados: proyectos técnicos, contratación administrativa y presupuestos.
- Técnicos: redactores de proyectos, administrativos y jurídicos de contratación y administrativos y técnicos de presupuestos. Las personas que ocuparán este rol en cada proyecto serán distintas.

Figura 5: Estructura de la OGP



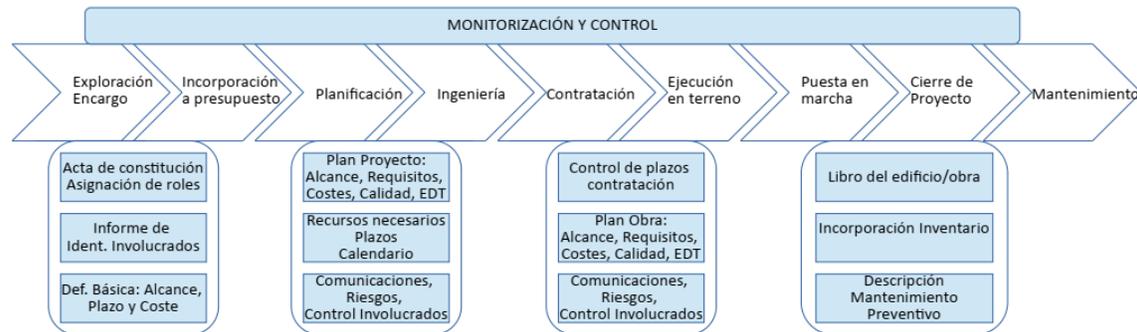
#### 4.3. Definición de los procesos propuestos para incorporar a la metodología

Vistos los procesos actuales, indicados en el apartado anterior, la OGP va a implementar otro conjunto de procesos para operar eficientemente y que hoy no existen en su totalidad y que se deben implementar.

De acuerdo con los procesos propios de la dirección de proyectos referidos en PMBOK® (2017) y haciendo un paralelo con la situación actual, se aprecia que hay una carencia de procesos que sustenten integralmente el desarrollo de los proyectos, desde su origen hasta el cierre de estos. La situación actual nos dice que los esfuerzos se focalizan en la etapa de ejecución de proyectos. En cuanto a los procesos de soporte, que se traducen en las áreas

de conocimiento expresadas en el estándar de PMBOK® estos son inexistentes por lo que habrá que implementarlos en su totalidad:

**Figura 6: Esquema de procesos propuestos**



**El proceso de iniciación**, que según el estándar ha de incorporar el Acta de constitución del proyecto, con definición del ROL de cada miembro de la RPT en ese proyecto concreto, la identificación de Involucrados y una definición básica de alcance, plazo y coste debe incorporarse en el momento de la **Exploración encargo**. Ya que, en este momento de la ocurrencia o necesidad, previo a incorporar un proyecto al presupuesto municipal, es cuando se debe fijarse un alcance para que si este luego es aumentado quede claro el motivo de aumentar los plazos y el presupuesto, verificar que el alcance es el adecuado y analizar los involucrados es fundamental a la hora de **incorporar al presupuesto** un proyecto concreto.

**Planificación**, el proceso de planificación, ha de tener en cuenta todas las fases del mismo no solo la de ingeniería también las administrativas, esto lleva implícito que el Plan de Proyecto sea aprobado por el director de la OGP y no solo por el jefe de proyecto, por tanto llevará alcance, requisitos, costes, calidad, plazos, recursos y calendario de todas las partes afectadas y no solo de la parte técnica, esta fase integra y se mezcla en sus documentos con la fase de **Ingeniería**, ya que ha y partes y datos que irán variando hasta la redacción del proyecto ejecutivo definitivo. Durante este momento y sobre todo en la redacción del proyecto es donde es sumamente importante la comunicación con los involucrados para evitar modificaciones posteriores.

**El proceso de ejecución** se ha de iniciar ya con la **Contratación**, este proceso ha de tener un férreo plan de plazos para poder controlarlos y no producir desvíos con la ejecución presupuestaria, es necesario ajustar el proceso administrativo e iniciar un nuevo Plan de un nuevo proyecto la **Ejecución en terreno**, aquí deben analizarse distintos involucrados, plazos, .... Todo ello con el fin de ir avanzando de manera coordinada.

La **Puesta en marcha** con la recepción de la obra y puesta en funcionamiento, el **Cierre Proyecto**, que incluye la redacción de liquidaciones y trámites burocráticos, incorporación al inventario municipal, ... y el traspaso al **Mantenimiento** se ha de hacer de manera estandarizada dentro de un proceso de cierre que incluya el libro del edificio/obra, como elemento fundamental del conocimiento, la correcta incorporación al inventario, iniciando las

implementaciones de datos que se indiquen para su incorporación a un sistema de Información Geográfica y además indicando los mantenimientos de cada instalación.

**El proceso de Monitorización y control** se llevará a cabo durante todo el ciclo de vida del proyecto.

Después de estos procesos propios de proyecto que definen la metodología a implementar la OGP llevará a cabo muchas otras funciones organizativas. En general, las funciones que llevará a cabo, que no excluyen de que vayan definiéndose otras a lo largo de su ciclo de vida, son:

**Figura 7: Funciones de una OGP**



La estructura organizacional vigente es bastante competente en cuanto a la ejecución de temas técnicos, dada principalmente por la experiencia en las distintas especialidades que poseen los jefes de proyectos quienes son los responsables integrales del desarrollo del proyecto. No obstante, lo anterior existen aspectos de naturaleza no totalmente técnica y que deben ser atendidos, y que la actual estructura organizacional no entrega.

No podemos ampliar nuestro horizonte de control, seguimiento y excelencia en la gestión de proyectos sin antes plantear un cambio a la estructura organizacional actual, dado que los problemas que sustenta hoy son:

- Falta competencias para abarcar aspectos menos técnicos
- No tiene suficiente poder para ser autónoma en sus decisiones
- Existen conflictos de intereses entre áreas funcionales y área proyectos
- Se dificulta el mejoramiento continuo, filosofía de empresa

La siguiente propuesta pretende erradicar los problemas mencionados anteriormente, mediante el rediseño de los procesos de control, ejecución y soporte de proyectos estableciendo responsabilidades precisas. Para definir el equipo de trabajo y la estructura de la OGP propuesta, se analiza primero el personal actual del ayuntamiento y cuáles de los líderes de área y cargos existentes son los más idóneos para formar parte de la OGP.

Por tanto y teniendo en cuenta que el personal ya tiene asignado su puesto de conformidad con la RPT municipal, ha de ser una asignación de funciones, que ocupe parte de su tiempo, es decir, el personal municipal, ya existente, tendrá, además de sus funciones técnicas,

jurídicas o administrativas, propias del puesto que tiene en la RPT, funciones dentro de la OGP.

Esta nueva estructura pretende estar orientada al ciudadano, proveer servicios que se puedan identificar fácilmente, estar orientada a la ejecución del proyecto y estar altamente integrada de manera que el proyecto se visualice como un “producto único”

#### **4.4 Refuerzos que facilitará la OGP**

Se pretende que las personas que tienen un rol asignado en la OGP, al contar con funciones específicas para cada proyecto se sientan implicadas en ellos y por tanto al sentirse parte de un equipo, mejoren su eficiencia y eficacia en la consecución de los objetivos y requisitos de calidad, coste, plazo y alcance de cada proyecto concreto. Para ello dentro de las tareas de la OGP está el mantenimiento informado al resto de departamentos, es decir, las personas, sean del departamento que sean, cuando ocupan un rol en la OGP recibirán continuamente información detallada del estado del proyecto, con el fin de conocer y prever cuando será el momento en el que harán falta sus servicios.

La nueva OGP debe facilitar además de las metodologías de trabajo, mecanismos de comunicación virtuales en la mayor parte de los casos para mejorar la confianza en el líder y la implicación en los proyectos.

#### **4.5 OGP VIRTUAL: La nueva realidad**

El COVID 19 ha demostrado que los ayuntamientos también pueden adaptarse al teletrabajo; el crecimiento de internet, la generalización del acceso al mismo y la nueva realidad en la que nos encontramos han explotado el uso de tecnologías y aplicaciones web que permiten realizar a través de internet las mismas funciones que realizamos en actividades presenciales, garantizando el correcto intercambio de información y la efectiva comunicación entre los miembros de equipos de trabajo.

Por todo esto, en la sociedad globalizada donde podemos necesitar en determinados proyectos a personas que se encuentran geográficamente dispersas y ahora en nuestra nueva realidad, donde necesitamos bajar el número de personas en cada oficina, los aforos se han visto drásticamente reducidos desde la llegada de la COVID 19, se hace real la necesidad de implantar la OGP desde un punto de vista virtual.

La gran ventaja es el acceso de todos los miembros del proyecto a la información deseada en cada momento, aunque estén en oficinas descentralizadas o incluso trabajando desde sus casas. Esto minimiza costes y tiempos en desplazamientos, por tanto, la OGP virtual es un reto y una solución técnica eficiente, como ya se demostró durante los meses de confinamiento severo en la primavera del año 2020.

Las Oficina Virtual debe ser tenida en cuenta en la planificación del proyecto en relación con la *Gestión de Riesgos, Comunicaciones y Recursos*. No considerar la virtualidad en la gestión de riesgos, comunicaciones y recursos puede conducir a un mal plan de gestión de integración. Por tanto, el jefe de cada proyecto de la OGP debe tener en cuenta los esfuerzos que le ocasionará gestionar la integración. En la actualidad existe software que permite la implementación de soluciones informáticas de acuerdo con las necesidades concretas de una OGP municipal, así mismo a finales del año pasado se proporcionó a todo el personal técnico del ayuntamiento hardware, equipo portátil, con el fin de facilitar también el trabajo a distancia

sin necesidad de utilizar recursos propios y facilitando el acceso al software corporativo en remoto.

El ayuntamiento que nos ocupa tiene una unidad de trabajo en red que permite la conexión en remoto a los servidores municipales y además tiene implantado el Office 365, contando, por tanto, con herramientas como Teams, Outlook, OneDrive....

Por tanto, se cuenta con una solución flexible, sencilla y usable de recursos informáticos de aplicaciones web y entornos multiusuario que permiten dar seguimiento a los cambios que van ocurriendo a lo largo de ciclo de vida del proyecto, si bien lo que han de implementarse son los modelos y sus actualizaciones y modificaciones.

El sistema permite almacenar de forma centralizada la información sobre los proyectos constructivos, y además se cuenta con una herramienta en la cual se almacenan las partes “administrativas” y de “contratación” de los proyectos, si bien deben normalizarse los documentos no administrativos y su archivo. Es necesario crear las metodologías de gestión de la documentación que se genera, posibilitar la planificación temporal, gestionar los cambios, divulgar los eventos, aceptar los productos, gestionar las notificaciones, controlar los costes, todo ellos con el fin de facilitar el aseguramiento de la calidad de los proyectos, pero esto es independiente de que la OGP sea virtual o presencial, ha de ser igual y funcionar en ambos formatos de Oficina.

Por tanto, se debe contar con una guía metodológica con la descripción de los procedimientos a seguir, estándares, plantillas y buenas prácticas, considerando que hay procesos que pueden hacerse en remoto y con reuniones virtuales, no siendo necesaria por tanto la presencialidad de los miembros de la OGP en el ayuntamiento.

Los trabajos para los que en un principio se considera fundamental la presencialidad del equipo, con el fin de analizar en grupo y/o ejecutar determinadas tareas, son:

Dentro del **proceso de iniciación** y de la **Exploración encargo**, el Acta de constitución, con el fin de asignar los roles, y la definición del informe de involucrados dentro de un proceso grupal, posteriormente la definición del alcance plazo y coste ya puede realizarse de manera no presencial, sacando los datos para la incorporación al presupuesto.

**Planificación**, el proceso de planificación, a excepción de las reuniones con involucrados que no formen parte de la OGP puede ser íntegramente ejecutado de manera virtual, debiendo la OGP proveer de herramientas y métodos para que todos los miembros puedan ir viendo el avance del proyecto.

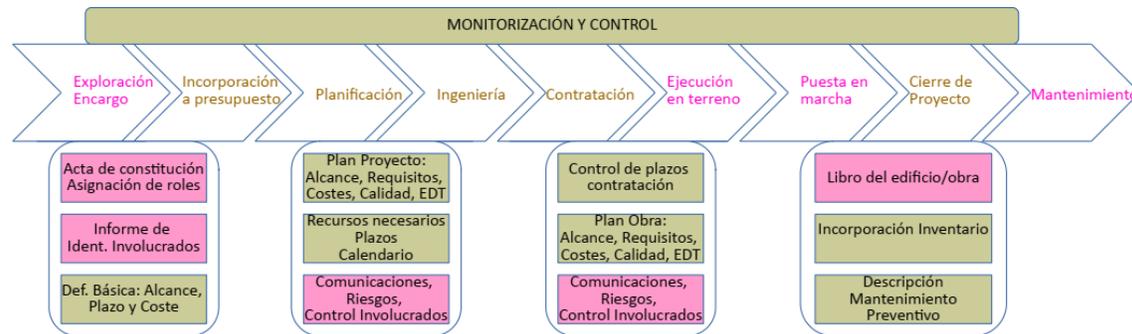
**El proceso de ejecución**, sobre todo la **Ejecución en terreno**, es un proceso que puede tener pequeñas partes telemáticas como son las incorporaciones de informes de requisitos, alcance, costes y certificaciones de manera remota, pero es un proceso eminentemente presencial.

Así mismo la **Puesta en marcha** con la recepción de la obra y puesta en funcionamiento, el **Cierre Proyecto**, tendrá partes como son trámites burocráticos, incorporación al inventario

municipal, ... que podrán hacerse de manera remota, pero en general es un proceso presencial, y el traspaso al **Mantenimiento**.

**El proceso de Monitorización y control** se llevará a cabo durante todo el ciclo de vida del proyecto y ha de estar normalizado de manera que, quitando las inspecciones de obra, lo demás sean procesos que se puedan realizar de modo remoto.

**Figura 7: Posibles trabajos virtuales**



## 5. Conclusiones

Las OGP municipales como cualquier otra oficina de gestión de proyectos, pueden considerarse necesarias a la hora de mejorar la calidad de los proyectos, lo difícil es cómo incardinarlas en una RPT que no se modifica, por este motivo se ha propuesto crear una oficina que sea un organismo intermedio, con un perfil mixto, que añada valor a la gestión del ayuntamiento y que no necesite modificar la RPT sino que asigne roles, funciones y facilite metodologías a personas, sea cual sea su puesto de trabajo en el organigrama municipal.

Se asigna un rol en la oficina para cada proyecto concreto y lo que verdaderamente hace facilitar una metodología de documentos y plazos con el fin de no perder el horizonte final, que es mejorar la calidad de los proyectos y el servicio público.

Los proyectos públicos de pequeña o mediana dimensión, como son los realizados en un ayuntamiento, contemplan diferentes partes que es necesario armonizar para la consecución de los resultados deseados: la dimensión técnica, la dimensión factores (personal, tecnología y económica) y la dimensión de gestión que hace referencia a algo que a veces se menosprecia y no se le presta atención, pero que es el punto de unión de las partes. De gestionar bien o mal depende, en gran medida, el éxito del proyecto.

El trabajo realizado está personalizado para el área de proyectos del ayuntamiento objeto de estudio. No obstante, al tratarse de una OGP intermedia que asigna roles y funciones, sin alterar la RPT, puede extrapolarse tanto para otras áreas del propio ayuntamiento como a otras administraciones locales, pudiendo incluso adaptarse para otro tipo de administraciones públicas de mayor tamaño.

## 5. Bibliografía

- H. Ferreira, A. P. Tereso, y A. G. G. Fernandes, (2016) «Conceptualization of project management offices structures», jun. 2016
- J.S. Gallego, I. Ortiz-Marcos, J. Romero Ruiz, (2021) «Main challenges during project planning when working with virtual teams», Technological Forecasting and Social Change, Volume 162, ene 2021,

- Garro-Abarca, V M, Rus-Arias, E, Palos-Sanchez, P R., Un análisis bibliométrico de los factores que influyen en el rendimiento de los Equipos Virtuales, Revista ESPACIOS, Vol 41, may 2020
- M. Guinalú y P. Jordán, (2016) «Generacion confianza equipos virtuales», Span. J. Mark. - ESIC, vol. 20, n.o 1, pp. 58-70, feb. 2016
- T. Kayworth y D. Leidner, (2000) «The global virtual manager: a prescription for success», Eur. Manag. J., vol. 18, n.o 2, pp. 183-194, abr. 2000
- L. Lee-Kelley y N. Turner, (2017) PMO managers' self-determined participation in a purposeful virtual community-of-practice, International Journal of Project Management, Volume 35, Issue 1, 2017, Pages 64-77, ISSN 0263-7863
- Monteiro, V. Santos, y J. Varajão, (2016) «Project Management Office Models – A Review», Procedia Comput. Sci., vol. 100, pp. 1085-1094, ene. 2016
- K. E. Monteiro de Carvalho y M. Roberto Piscopo, (2014), Success Factors PMO Implement. Public Adm. Case, vol. 14, n.o 3, pp. 56-78, sep. 2014N
- O. I. Olateju, I. A. Abdul-Azeez, y S. A. Alamutu, (2011) «Project management practice in nigerian public sector-An empirical study», Aust. J. Bus. Manag. Res., vol. 1, n.o 8, p. 1, 2011.
- Project Management Institute, Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos, (Guía del PMBOK®) – Sexta Edición, Project Management Institute Inc., 2017
- Pellegrinelli y L. Garagna, (2009) «Towards a conceptualisation of PMOs as agents and subjects of change and renewal», Int. J. Proj. Manag., vol. 27, n.o 7, pp. 649-656, oct. 2009,
- V. Santos y J. Varajão, (2015) «PMO as a Key Ingredient of Public Sector Projects' Success – Position Paper», Procedia Computer Science, Volume 64, 2015, Pages 1190-1199, ISSN 1877-0509,

Comunicación alineada con los Objetivos de Desarrollo Sostenible

