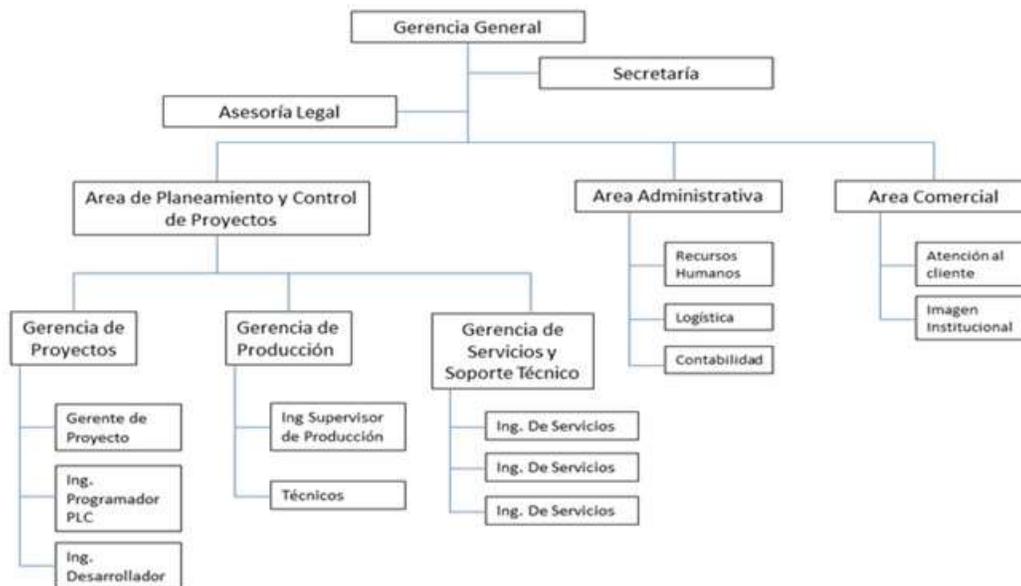


CONTROL TOTAL S.A.C. ¹

1. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

- Control Total S.A.C. es una empresa especializada en brindar soluciones en diseño, desarrollo e implementación de proyectos de control y automatización de procesos, así como el monitoreo, supervisión, comunicación de sistemas de información para plantas industriales y minería.
- Los Proyectos de Automatización de Procesos y servicio involucran el diseño, la ingeniería, supervisión del montaje, programación y puesta en marcha, así como también el entrenamiento del personal de planta.
- La cultura organizacional en Control Total tiene como características principales la innovación, la aceptación del riesgo así como la atención al detalle.
- Control Total posee una estructura funcional clásica. Su organigrama se muestra a continuación:



¹ Original desarrollado por Alania Arteaga, Miguel Angel; Farfán Ramos, Américo; González Loyola, Giancarlo; Lau Alarcón, Mónica Eliana; Reque Zanabria, George Robert en el curso Oficina de Proyectos y Administración de Portafolio. Profesor Antonio Cesar Amaru M. Universidad ESAN, Lima, Perú, septiembre de 2015.

FIG. N°1: Organigrama actual de Control Total SAC

2. PLANEAMIENTO Y CONTROL DE PROYECTOS

- Actualmente Control Total SAC cuenta con un Área de Planeamiento y Control de Proyectos. El Director del área tiene la responsabilidad de asignar los proyectos a un Gerente de Proyectos, quien es responsable de la ejecución total del proyecto, coordinando con las áreas requeridas. Existen tres unidades de proyectos permanentes, a quienes se les asignan los nuevos proyectos por ejecutar.
- Un equipo de consultores recopiló la siguiente información sobre aspectos a mejorar en la gerencia de proyectos:
 - (1) La empresa no cuenta con políticas o procedimientos que permitan la estandarización, la medición, el control y realizar mejoras continuas a los procesos de gerencia de proyectos.
 - (2) La empresa no cuenta con estrategias para retener el conocimiento y las experiencias que se generan en la gestión de proyectos.
 - (3) Se encontraron muchas deficiencias en la medición de la calidad de los proyectos, ya que no hay indicadores que permitan medirla, en general no se tienen métodos de medición que permitan mejorar el desempeño en la gerencia de los proyectos, lo que ocasiona que no se cuente con datos oportunos para tomar decisiones cuando los proyectos presentan desfases.
 - (4) Las lecciones aprendidas en el desarrollo de los proyectos no se incorporan, no tienen una metodología para llevarlas.
 - (5) No se tiene gestión sobre los riesgos y muchas ocasiones se impactan los proyectos por esta deficiencia, lo cual ha generado que los proyectos no terminen a tiempo y dentro de los presupuestos establecidos, incluso hasta la cancelación de algunos de ellos.
 - (6) No está claramente definido el perfil, el rol y las responsabilidades de los gerentes de proyectos. Generalmente se asigna a un Ingeniero de Sistemas para que desempeñe todas las funciones durante la ejecución de los proyectos.
 - (7) No se hace una programación completa de los ingenieros responsables de los proyectos, ni se evalúa la carga de trabajo ya asignado, lo que genera que se deba sustituir el ingeniero a cargo de un proyecto, para que trabaje en otro, ocasionando sobrecostos.

- En tal sentido, el equipo de consultores propone potenciar el Área de Planeamiento y Control de Proyectos bajo el modelo de una Oficina de Gestión de Proyectos (PMO, por sus siglas en inglés) considerando que al estandarizar y formalizar la metodología de Gerencia de Proyectos, va a facilitarse el trabajo de las personas involucradas en los proyectos especialmente los Gerentes de Proyectos. Esta área debe generar valor para muchos interesados, que en la mayoría de los casos no entienden la estrategia de la organización, y por tanto no cuentan con una visión unificada respecto al rol que debería cumplir dentro de la organización, ni tampoco respecto del valor que genera.
- Por lo tanto, la implementación de una PMO permitirá entregar a la organización procesos ligeros, fáciles de entender y fáciles de operar. Los pondrá en funcionamiento en un periodo corto de tiempo a través de un modelo iterativo, flexible y adaptable a los cambios. El enfoque de este modelo convierte al personal de la organización en agentes de cambio, enfrentados a un gran desafío cuyo beneficio es la oportunidad de un mayor crecimiento profesional dentro de la organización.

3. SU TAREA

- El equipo de consultores necesita tu ayuda para definir la naturaleza (estratégica, de apoyo, control), las funciones y la estructura de la oficina de gestión de proyectos.
- ¿Dónde se ubicaría la PMO en el organigrama de la empresa?
- ¿Cuáles son tus propuestas?