

Propuesta para Diseñar y Desplegar una Oficina de Dirección de Proyectos en Empresas de Servicios de Tecnología de la Información

Sergio Chávez Parodi¹

Graduado, Escuela de Postgrado, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC, Lima, Perú)

RESUMEN

La forma como las organizaciones ejecutan sus estrategias pueden ser la diferencia entre el éxito y el fracaso en el logro de sus objetivos y para eso las estrategias se deben traducir a proyectos relevantes, ejecutables y medibles. Probablemente nuestras organizaciones ya funcionen bajo un esquema de proyectos y cuenten con profesionales en dirección de proyectos, pero con recursos limitados las organizaciones necesitan hacer más con menos, enfocarse en los proyectos que generen valor, ejecutar los proyectos de forma más eficiente y mejor controlados. El presente artículo desarrolla una propuesta para el diseño y despliegue de una Oficina de Dirección de Proyecto o PMO (Project Management Office) como apoyo para mejorar la dirección de proyectos de servicios de tecnología.

PALABRAS CLAVE

Oficina de dirección de proyectos, PMO, metodología de dirección de proyectos

Proposal to Design and Develop a Project Management Office in an IT Services Company

ABSTRACT

¹ E-mail: sergio_chavez_parodi@yahoo.com

Chávez Parodi, S. (2014). Propuesta para Diseñar y Desplegar una Oficina de Dirección de Proyectos en Empresas de Servicios de Tecnología de la Información. *Sinergia e Innovación*, 2(1), 91-122.

Fecha de recepción: 01/04/14

Fecha de aceptación: 28/04/14

The way organizations execute their strategies can be the difference between success and failure in achieving their objectives such that the strategies must be translated into relevant, feasible and measurable projects. Many organizations already work in a project management environment and have project management professionals but organizations need to do more with their already limited resources, focusing on projects that generate value, executing projects more efficiently and better controlled. This article develops a proposal for the design and deployment of a project management office (PMO) as a way to improve project management in technology services.

KEYWORDS

Project management office, PMO, project management methodology

Introducción

En la actualidad, las empresas son cada vez más exigentes con los productos y servicios que requieren a través de una constante búsqueda de mejorar la forma de hacer las cosas. La calidad de los servicios ofrecidos está influenciada directamente por la calidad de los procesos empleados para desarrollarlos y mantenerlos.

Las empresas que venden servicios deben constantemente desarrollar nuevos y mejores servicios a través de la ejecución de proyectos que apoyen el logro de los objetivos estratégicos de sus clientes sin perder de vista sus propios objetivos. Mejorar la gestión de los proyectos es un proceso gradual que las organizaciones logran conforme alcanzan mayores niveles de madurez y que se pueden alcanzar con el apoyo de una PMO.

Una PMO (*project management office*) es una estructura de dirección que se encarga de estandarizar los procesos de gobierno de los proyectos, maximizar el uso de recursos, proveer metodologías, herramientas y técnicas de dirección de proyectos.

El presente artículo propone un guía para el diseño y despliegue de una PMO basado en información de empresas de servicios de tecnología de la información, pero que es aplicable a empresas de diferente índole que reconozca la necesidad de mejorar la gestión de sus proyectos integrando su estrategia, los procesos, las personas y las herramientas para el logro de sus objetivos.

Existen muchas recomendaciones sobre los pasos a seguir; el presente artículo propone los siguientes pasos los cuales se desarrollarán más adelante.

- Evaluar la situación actual de los proyectos de la organización a través de entrevistas a colaboradores relacionados a la dirección de proyectos tanto internos como externos y evaluar el nivel de madurez en dirección de proyectos de la organización con la ayuda de un modelo de evaluación de madurez en dirección de proyectos.
- Diseñar el modelo de la PMO que mejor se adecue a las necesidades y limitaciones de la organización. El modelo debe incluir la visión, misión y objetivos de la PMO.

- Desarrollo de las estrategias con ayuda de un análisis FODA y un cuadro de mando integral para identificar los factores de éxito necesarios para cumplir con las estrategias planteadas.
- Desarrollar los principales procesos y funciones que deberá ejercer la PMO para lo cual tomamos como base la guía del *Project Management Body of Knowledge* (PMBOK) quinta edición, así como para desarrollar la metodología de dirección de proyectos.
- Desarrollar planes de apoyo alterno para el diseño y despliegue de la PMO, tal como Plan de Gestión de Riesgos, Plan de Gestión del Cambio y Plan de Capacitación.
- Desarrollar el cronograma de trabajo.
- Desarrollar el análisis costo beneficio que justifica la inversión.

Principales conceptos relacionados

Oficina de dirección de proyectos

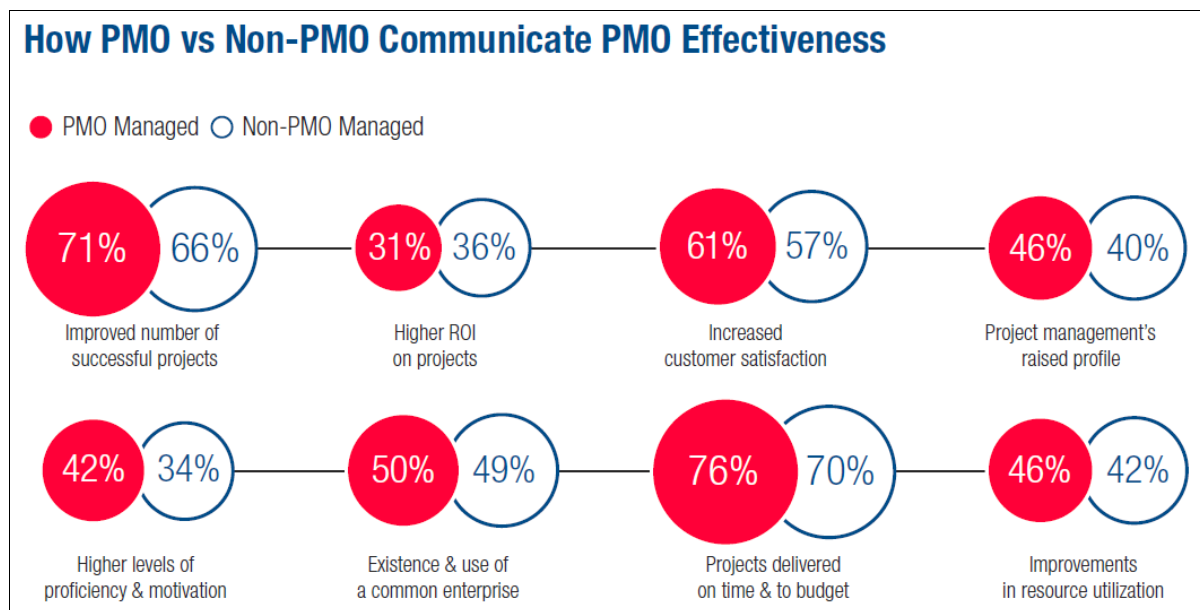
Una oficina de dirección de proyectos es una estructura de dirección que se encarga de estandarizar los procesos de gobierno de proyectos y compartir recursos, metodologías, herramientas y técnicas (Project Management Institute, 2013). Existe una tendencia creciente hacia la implementación de PMOs por los beneficios que ofrece (PM Solutions, 2012). Entre los beneficios encontrados al implementar una PMO están:

- Enfocarse en aquellos proyectos que generen valor a los clientes.
- Contar con una metodología de dirección de proyectos que permita el cumplimiento de los proyectos en tiempo, costo y alcance.
- Contar con una cultura organizacional en la cual todos los interesados se involucren en lograr proyectos exitosos, dentro de los tiempos, costos y alcances establecidos.
- Contar con profesionales en dirección de proyectos altamente capacitados y motivados.
- Contar con herramientas que apoyen a una dirección de proyectos eficiente.

- Hacer de la dirección de proyectos un activo de la organización.

Si bien estos beneficios también se pueden lograr sin contar con una PMO, ciertos estudios concluyen que las organizaciones que cuentan con una PMO logran mejores resultados que aquellas que no cuentan con una PMO (ESI International, 2012). El Gráfico 1 muestra los resultados comparativos sobre estos beneficios.

Gráfico 1 Comparación resultados en empresas PMO y sin PMO



Fuente: PMI Solutions, 2012

A pesar de estos indicadores alentadores, existen al menos tres estudios (Aubry, Muller, Hobbs & Blomquist, 2010) que nos indican que la vida promedio de una PMO es de aproximadamente dos años, lo que nos indica que las PMO no se comportan de manera estable. Al decir vida promedio, no nos referimos necesariamente al cierre definitivo de estas sino a una reestructuración. Estos estudios indican que para obtener mejores resultados, se debe dar un mejor enfoque a los cambios organizacionales que rodean a la implementación de una PMO, en vez de enfocarse en definir sus características de manera estática.

Tipos de PMO

El tipo de PMO que se adopte dependerá principalmente de las características de la organización en la que se implemente, de los beneficios o propuesta de valor que se espera de ella y de su nivel de madurez en dirección de proyectos. Para la presente propuesta, tomaremos como base las definiciones de los autores Gerard Hill, William Casey y Wendi Peck.

La Tabla 1 muestra los tipos de PMO según Gerard Hill (2004).

Tabla 1 Tipos de PMO, según Hill (2004)

Oficina de proyectos	Se enfoca en proyectos individuales aplicando principios y técnicas en base a las habilidades personales del gerente de proyecto en busca de los objetivos del proyecto. Se enfoca en la vigilancia de proyectos (<i>project oversight</i>), es decir, conocer y reportar lo que sucede para la toma de decisiones.
PMO básica	Provee estándares y metodología repetibles en todos los proyectos. Mide la performance de los proyectos identificando desviaciones. Requiere un staff de PMO parcial. Es la etapa de transición en la que la PMO es aceptada por las unidades de negocio. Conocida como “control de procesos”, asegurando que se cumpla la metodología, identifica problemas para tomar acciones correctivas.
PMO estándar	Establece la capacidad e infraestructura para gobernar un entorno de proyectos cohesivo. Coordina con los interesados. Introduce herramientas de control y técnicas de colaboración. Representa al entorno de proyectos ante la gerencia general. Requiere un staff a tiempo completo de la PMO. Conocida como “soporte de procesos” ayudando a los gerentes de proyectos a completar los proyectos.
PMO avanzada	Busca el logro de los objetivos estratégicos a través de una dirección de proyectos integrada. Se crea un ambiente organizacional ‘proyectizado’. A este nivel la PMO maneja su propio presupuesto para implementar sus prácticas. Existe un director de PMO y un staff dedicado. Conocida como “integración de negocio”
Centro de excelencia	Gestiona la mejora continua y la colaboración matricial para el logro de los objetivos estratégicos. Gestiona múltiples programas. Es una unidad de negocio separada de la organización que puede

brindar guía a PMOs subordinadas. Existe un Director de Proyectos. Conocida como "Alineamiento estratégico".

Fuente: Elaboración propia en base a Hill, 2004

La Tabla 2 muestra los tipos de PMO según William Casey y Wendi Peck (2001).

Tabla 2 Tipos de PMO según Casey & Peck (2001)

Estación meteorológica	No tiene influencia directa en los proyectos, aunque si hace seguimiento y reporta a los ejecutivos sobre la situación de los proyectos. Mantiene una base de datos sobre las acciones, historia y lecciones aprendidas. Establece la frecuencia, formatos y métodos para el relevamiento de información. No tiene mayor autoridad para solucionar problemas. Es útil cuando existe desorden y lenguajes diferentes.
Torre de control	Guía a los gerentes de proyectos en los procesos de dirección de proyectos. Establece estándares para la gestión de los proyectos, asesora en cómo usar los estándares, se asegura que sean usados, los mejora. Requiere la autoridad para hacer cumplir las reglas.
Pool de recursos	Busca contar con un staff experto de recursos (jefes y gerentes de proyectos) que son asignados a los proyectos de modo que aseguren que los proyectos se hagan correctamente. Debe asegurar que la PMO sea reconocida como un staff o pool experto siendo la autoridad máxima en dirección de proyectos. Debe existir un alto de grado de control sobre su desenvolvimiento.

Fuente: Elaboración propia en base a Casey & Peck, 2001.

Un estudio realizado por Donna Fitzgerald de la consultora estadounidense Gartner (2008) indica que el 50% de las implementaciones de PMO fracasan debido a que su misión y objetivos no están alineados a las necesidades de la organización, y porque los roles y nivel de autoridad no son consecuentes con el nivel de madurez de la organización.

Debemos considerar que una PMO no necesariamente apoyará a todos los proyectos de la organización, ya que algunos proyectos no son más que tareas donde el potencial de una PMO

no agrega valor substancial. Es recomendable aplicar las funcionalidades de la PMO a proyectos de determinado tamaño y características (Casey & Peck, 2001).

Gestión del Cambio

Los tres principales retos a superar para implementar una PMO son (1) una cultura organizacional rígida y un inadecuado manejo de la resistencia al cambio, (2) falta de experiencia del personal de la PMO y (3) falta de una estrategia adecuada de gestión del cambio (Singh, Keil, & Kasi, 2009).

John Kotter propone un modelo de ocho pasos que debidamente armonizados permiten generar un óptimo y exitoso cambio organizacional (1995). Estos pasos son:

- Paso 1: Crear sentido de urgencia alrededor de la necesidad de cambio. Esto puede ayudarlo a despertar la motivación inicial para lograr un movimiento. La idea no es crear pánico sino colaboración.
- Paso 2: Formar una poderosa coalición con personas influyentes.
- Paso 3: Crear una visión general para el cambio que la gente pueda entender y recordar fácilmente.
- Paso 4: Comunicar la visión frecuentemente y con fuerza, e incluirla dentro de todo lo que haga.
- Paso 5: Eliminar los obstáculos.
- Paso 6: Asegurar triunfos a corto plazo creando metas a corto plazo.
- Paso 7: Construir sobre el cambio. Las victorias tempranas son sólo el comienzo de lo que se necesita hacer para lograr los cambios a largo plazo.
- Paso 8: Anclar el cambio en la cultura de la empresa.

Modelos de madurez en dirección de proyectos

Conocer el nivel de madurez de una organización en dirección de proyectos es uno de los factores claves para poder definir el tipo de PMO que mejor se adecue a nuestra organización. Es probable que fracasemos si definimos una PMO con un rol directivo o autoritario, si nuestra organización tiene un bajo nivel de madurez en dirección de proyectos.

Una forma de medir el nivel de madurez en administración de proyectos en las organizaciones es utilizando los modelos de madurez de dirección de proyectos o PMMM (*Project Management Maturity Model*).

Los modelos de madurez proveen un marco que permite a las organizaciones comparar la dirección de proyectos contra buenas prácticas con la intención de proyectar una ruta hacia la mejora a través de sucesivos niveles (Ghorbanali, Khosravi, Afshari, Boszabad, & Valipor, 2011).

Dos modelos de madurez con alto reconocimiento en la actualidad son el OPM3 (*Organizational Project Management Maturity Model*) desarrollado por el PMI (*Project Management Institute*) y el PMMM (*Project Management Maturity Model*) desarrollado por el IIL (*International Institute for Learning* de Harold Kerzner). Ambos modelos están alineados en la guía del PMBOK (*Project Management Body of Knowledge*).

Situación actual de los proyectos en servicios de tecnología de la información

La problemática presentada se determinó con la ayuda de entrevistas y evaluaciones de madurez en dirección de proyectos en empresas de servicios de tecnología de información, la cual se clasificamos bajo cinco criterios sugeridos por el autor Gerard Hill.

Problemática en la estructura organizacional

Los aspectos relacionados a la estructura organizacional incluyen aspectos relacionados con el gobierno de los proyectos, políticas, nivel de autoridad, organización, gestión del cambio y la cultura de la organización. Los principales problemas encontrados son:

- Las organizaciones tienen un enfoque funcional. Lo cual se evidencia en el bajo nivel de involucramiento de los clientes en los proyectos, principalmente debido a que los colaboradores asignados a los proyectos mantienen sus responsabilidades en sus áreas funcionales, considerándose la asignación a los proyectos como una carga de trabajo adicional.
- Sensación que las PMO generan sobrecarga de trabajo y no aportan valor.

- Se reconoce la necesidad de mejorar la dirección de proyectos, pero falta lograr el involucramiento de las gerencias funcionales quienes esperan que los proyectos sean liderados solo por las áreas de tecnología de la información.

Problemática en la Integración de recursos

Los aspectos relacionados a la integración de recursos incluye el desarrollo profesional de las personas, capacitaciones, definición de competencias necesarias en los perfiles requeridos. Los principales problemas encontrados son:

- El nivel de conocimiento de los jefes de proyectos en dirección de proyectos presenta algunas brechas, requiriendo reforzar el lenguaje común en dirección de proyectos. No todos los jefes de proyectos cuentan con una certificación PMP (*Project Management Professional*).
- Los jefes de proyectos cuentan con un nivel de autoridad bajo, propio de una organización funcional.
- Personal insuficiente genera “*multitasking*” o asignaciones múltiples. Los jefes de proyectos dedican tiempo a temas no relacionados a los proyectos asignados.
- No existe una línea de carrera definida para el staff de proyectos.
- No existe un plan de capacitación continuo en dirección de proyectos dentro las organizaciones.
- Necesidad de mejorar las competencias de los involucrados en la dirección de proyectos, no solo teniendo en cuenta variables duras como experiencia, conocimientos y habilidades, sino también variables suaves como negociación, manejo de conflictos, motivación y actitud de servicio.

Problemática en el alineamiento estratégico.

Los aspectos evaluados en el alineamiento estratégico incluyen la gestión de iniciativas, la gestión de los clientes, la gestión de proveedores y el logro de objetivos estratégicos. Los principales problemas encontrados son:

- No existe una metodología adecuada para gestionar la demanda. Lo cual se evidencia en la falta de criterios estandarizados para el registro, clasificación, priorización y selección de las iniciativas de proyectos.
- No existe una metodología estandarizada para el seguimiento y control de los proyectos que generen reportes consolidados en tiempo real con indicadores que permitan tomar decisiones.

Problemática en la dirección de proyectos

Los aspectos evaluados en la dirección de proyectos incluyen la metodología de gestión de procesos, estándares, plantillas, reportes, métricas y herramientas. Los principales problemas encontrados son:

- No existe una metodología de dirección de proyectos adecuada a la organización.
- Se da más énfasis en recompensar el término de los proyectos en vez de recompensar el logro de los objetivos de los proyectos, lo que genera confusión en los equipos de proyectos sobre cómo realizar sus tareas.
- Faltan plantillas de documentos de proyectos o estas son complejas de llenar pues están pensadas para proyectos de alta complejidad.
- No existe una herramienta única y centralizada para el planeamiento, seguimiento y control de los avances de los proyectos que permita obtener información de manera directa, confiable y rápida.

Problemática en el soporte

Los aspectos evaluados en el soporte incluyen la mentoría, auditoría de proyectos, recuperación de proyectos y uso de herramientas. Los principales problemas encontrados son:

- No existen labores de mentoría ni de apoyo a los jefes de proyectos.
- Bajo aseguramiento de la calidad de los proyectos.
- No se gestionan las lecciones aprendidas adecuadamente por lo que se pierde la oportunidad de compartir experiencias y mejorar la metodología. Se repiten los mismos errores entre diferentes proyectos.

- No existe un repositorio único de información.

Desarrollo de la propuesta

La propuesta desarrollada está basada en empresas de servicios de tecnología de la información que soportan sus soluciones en aplicaciones tales como ERPs, *business intelligence*, portal, entre otros, pero que pueden ser aplicables en empresas que reconozcan a la dirección de proyectos como un puente para el logro de sus objetivos estratégicos.

Tipo de PMO a implementar

La problemática presentada es común en organizaciones con bajo nivel de madurez en dirección de proyectos, con estructuras funcionales y con una cultura de proyectos inmadura, sobre la cual basaremos la propuesta.

Según el modelo de William Casey y Wendi Peck (2001), el tipo de PMO que mejor se adapta a este tipo de organizaciones es el de “torre de control”, donde la PMO ayude a establecer la metodología de dirección de proyectos, guiando a los jefes de proyectos a través de todas las fases de los proyectos, usando la metodología para asegurar que se cumpla con los entregables establecidos. En este tipo de PMO, los jefes de proyectos mantienen la responsabilidad de sus proyectos con la guía de la PMO.

Según el modelo de Gerard Hill (2004), el tipo de PMO que mejor se adapta a este tipo de organizaciones es una PMO de nivel tres o PMO estándar, dando énfasis en el soporte y uso de metodología de dirección de proyectos desarrollada.

Misión de la PMO

La misión se debe definir en base a lo que la PMO facilitará a la organización y a sus clientes en gestión de iniciativas, dirección de proyectos y las coordinaciones necesarias para ello. La misión de la PMO se puede definir del siguiente modo:

“Apoyamos a nuestra organización a mejorar la tasa de éxito de sus proyectos, a través del desarrollo y mejora continua de nuestros procesos, personal y cultura de proyectos.”

Visión de la PMO

La visión se debe definir en base a lo que se busca lograr con la PMO en los próximos años, esto es, ser un área crucial que ayuda a la organización a lograr sus objetivos a través de proyectos adecuadamente seleccionados y de forma eficiente, a través de un equipo de profesionales calificados en dirección de proyectos. La visión de la PMO se puede definir del siguiente modo:

En el largo plazo: *“Ser considerados socios estratégicos de nuestros clientes en la gestión del portafolio de sus proyectos y la gestión de sus proyectos desarrollados con metodologías de clase mundial en un plazo de 3 años.”*

En el corto plazo: *“Gestionar los proyectos de nuestros clientes de forma eficiente basados en una metodología de dirección de proyectos única y centralizada apoyada en profesionales altamente calificados.”*

Valores de la PMO

Los valores que regirán a la PMO deben estar alineados a los valores de la organización y deben ser tomados en cuenta al momento de definir los perfiles de los puestos y durante la selección de personal. Consideramos los siguientes valores para una empresa de proyectos enfocada en servicios:

- Trabajo en equipo
- Proactividad y actitud positiva
- Calidad de servicio
- Compromiso y responsabilidad
- Profesionalismo

Los objetivos estratégicos de la PMO deben ser sean simples, medibles y realizables, y que estén alineados a los objetivos de la organización. Algunos objetivos para este tipo de PMO se muestran en la Tabla 3 para el corto (un año) y largo plazo (más de un año).

Tabla 3 Objetivos de la PMO

Objetivos de la PMO	Plazo	Objetivos de la organización que apoya
---------------------	-------	--

Objetivos de la PMO	Plazo	Objetivos de la organización que apoya
Desarrollar la metodología de dirección de proyectos para las soluciones SAP de la organización.	Corto	Aumentar la eficiencia operacional a través de procesos seguros, eficientes, consolidados y estandarizados.
Certificación PMP de todos los jefes de proyectos de TI de la organización.	Corto	Desarrollar un staff de profesionales calificados y comprometidos con la organización.
Ofrecer visibilidad a los Interesados sobre los proyectos de manera oportuna y confiable.	Corto	Aumentar el nivel de satisfacción de los clientes a través de servicios de calidad.
Mejorar la satisfacción de los clientes mediante la entrega de productos que satisfacen sus expectativas.	Largo	Aumentar el nivel de satisfacción de los clientes a través de servicios de calidad. Mejorar la imagen de la organización
Apoyar al alineamiento de los proyectos a los objetivos estratégicos de la organización y de los clientes.	Largo	Aumentar la participación en el mercado a través de nuevos servicios y la incorporación de nuevos clientes.
Mejorar la eficiencia de los proyectos en tiempo, costos y alcance a través de una metodología única de dirección de proyectos.	Largo	Generar ahorro en costo a nuestros clientes. Aumentar el nivel de satisfacción de los clientes a través de servicios de calidad

Fuente: Elaboración propia

Algunos factores de éxito a ser considerados son:

- Apoyo de la alta gerencia que implica la identificación de un patrocinador con alto nivel de influencia y respaldo.
- Involucramiento de los usuarios a través de un Plan de Gestión del Cambio adecuado.
- Planes de capacitación en dirección de proyectos que apoyen el crecimiento del nivel de madurez en dirección de proyectos.

- Desarrollo de una metodología de dirección de proyectos eficiente a la medida de las necesidades de la organización.
- Contar con herramientas, infraestructura y métricas que apoyen la dirección de proyectos.

Estrategias

Las estrategias planteadas para la PMO se pueden definir con la ayuda de un análisis FODA (Tabla 4):

Tabla 4 Estrategias y objetivos a los que apoyan

Estrategias de la PMO	Objetivos de la PMO
Desarrollar la metodología de dirección de proyectos para las soluciones SAP de la organización y las herramientas que la apoyen.	Contar con una metodología de dirección de proyectos para las soluciones SAP de la organización.
Desarrollo de competencias y habilidades de profesionales en dirección de proyectos así como un plan de incentivos	Certificación PMP de todos los jefes de proyectos de TI de la organización.
Crear una base de datos centralizada para los activos de la dirección de proyectos	Mejorar la cultura de proyectos de la organización.
Desarrollar planes de capacitación en dirección de proyectos al personal involucrado en los proyectos.	Mejorar la cultura de proyectos de la organización.
Desarrollar e implementar mecanismos de seguimiento, control y comunicación para mantener informados a los interesados sobre estado del arte de los proyectos	Ofrecer visibilidad a los interesados sobre los proyectos de manera oportuna y confiable.
Desarrollar la metodología de dirección de proyectos de la organización y las herramientas que la apoyen.	Mejorar la satisfacción de los clientes mediante la entrega de productos que satisfacen sus expectativas.
	Mejorar la eficiencia de los proyectos en tiempo, costos y alcance a través de una metodología única de dirección de

Estrategias de la PMO	Objetivos de la PMO
	proyectos.
	Mayor productividad en dirección de proyectos.
Desarrollar un sistema para capturar de forma eficiente las necesidades de los clientes	Apoyar al alineamiento de los proyectos a los objetivos estratégicos de la organización y de los clientes.

Fuente: Elaboración propia

El cuadro de mando integral (CMI) es una herramienta muy poderosa para determinar los factores claves de éxito para ejecutar las estrategias planteadas, algunas de las cuales se presentan en la Tabla 5.

Tabla 5 Factores claves para desarrollar el cuadro de mando integral

Perspectiva	Objetivos estratégicos	Factores de éxito
Financiera	Mejorar la eficiencia de los proyectos en tiempo, costos y alcance.	Aumentar número de clientes. Aumentar número de proyectos. Mayor productividad. Eficiencia en Costos.
Clientes	Mejorar la satisfacción de los clientes mediante la entrega de productos que satisfacen sus expectativas. Ofrecer Visibilidad a los interesados sobre los proyectos de manera oportuna y confiable.	Mejorar tiempos de respuesta de iniciativas. Tarifas competitivas. Mantener comunicación efectiva sobre estado de los proyectos. Monitorear nivel de satisfacción de clientes.
Procesos Internos	Desarrollar proyectos bajo una metodología única de dirección de proyectos.	Desarrollar la metodología de dirección de proyecto. Cumplir con la documentación de los proyectos.

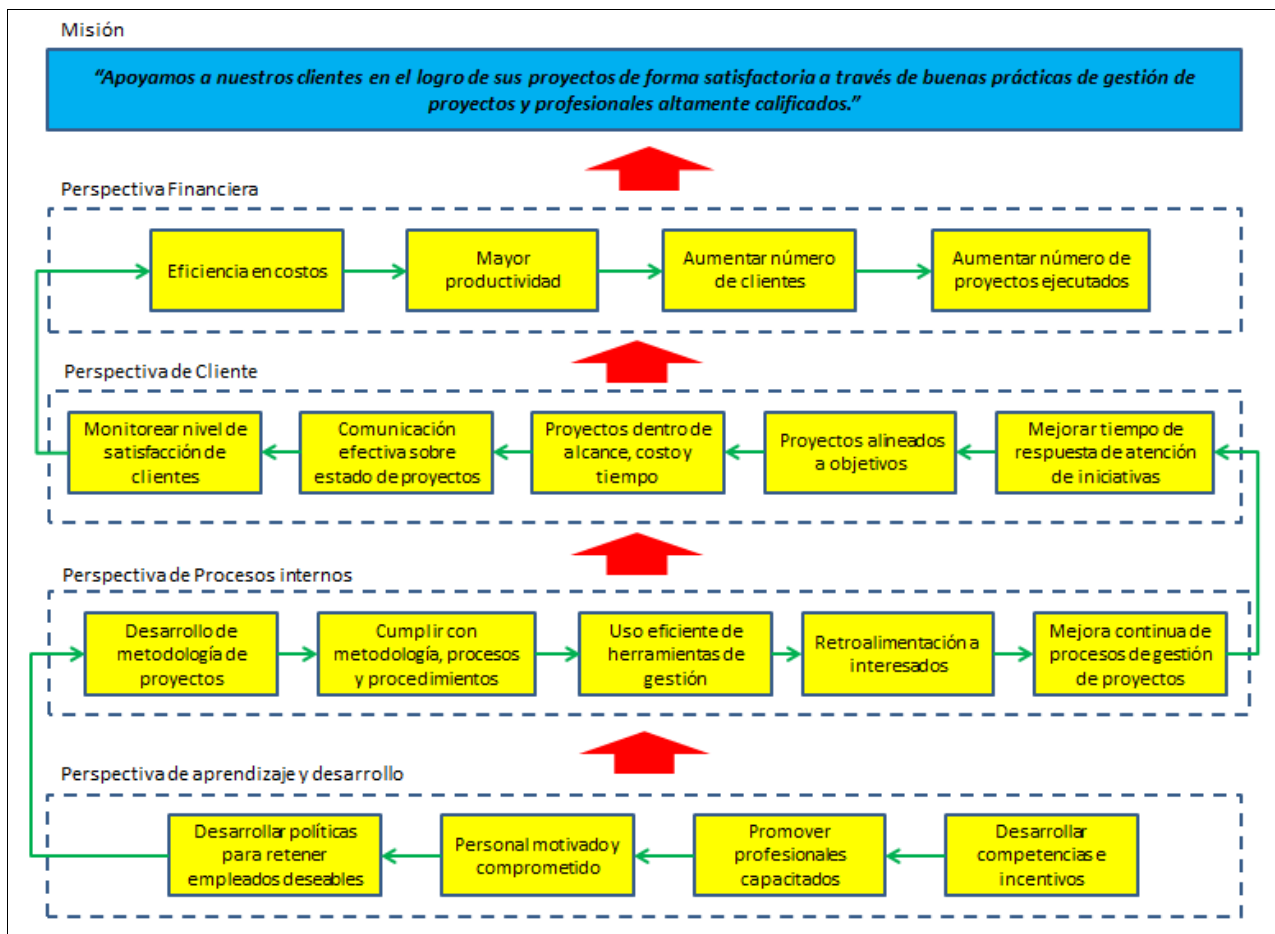
Perspectiva	Objetivos estratégicos	Factores de éxito
		Establecer mecanismos para Controlar los proyectos.
Aprendizaje y crecimiento	Desarrollar profesionales en dirección de proyectos calificados y motivados.	Personal motivado y comprometido. Desarrollar competencias mediante capacitaciones. Promover Profesionales calificados. Desarrollar políticas para retener empleados deseables.

Fuente: Elaboración propia

Mapa estratégico

El mapa estratégico mostrado en el Gráfico 2 nos muestra de forma gráfica e integral cómo se entrelazan los factores claves de éxito necesarios para el logro de la misión. El mapa estratégico presentado se puede leer del siguiente modo: la formación de profesionales, entrenamiento y motivación apoyan directamente a una adecuada ejecución de los procesos internos, a través de los cuales se logra la satisfacción de los clientes y la consecuente generación de valor a los accionistas.

Gráfico 2 Mapa estratégico de la PMO



Fuente: Elaboración propia

Indicadores de gestión

Es importante definir los indicadores de cada perspectiva que nos permitirán conocer el grado en que se están logrando los objetivos. Se debe tener muy claro que aquello que no se puede medir no se puede controlar.

La Tabla 6 nos muestra un ejemplo de los indicadores de la perspectiva de procesos internos.

Indicadores	Objetivo de indicadores	Métricas	Metas (6 meses)
Proyectos documentados	Asegurar que cada una de las fases de los proyectos se rige bajo la metodología de la organización y mantienen la documentación mínima establecida.	# proyectos terminados con todas sus fases documentadas / # proyectos terminados	100%

Indicadores	Objetivo de indicadores	Métricas	Metas (6 meses)
Uso de herramientas	Uso de las herramientas de dirección de proyectos e informes.	% Proyectos informados en SharePoint	100%
		% Proyectos gestionados con MS Project	100%
Mejora continua	Mide el grado en que mejoras los procesos vigentes con la retroalimentación de las lecciones aprendidas.	# proyectos con lecciones aprendidas / # proyectos terminados	100%

Fuente: Elaboración propia

Estructura organizacional propuesta

Se propone que la PMO se ubique al mismo nivel que las gerencias funcionales debajo de la gerencia general para obtener las siguientes ventajas:

- Evita conflicto de intereses y promueve la colaboración.
- Mayor visibilidad y enfoque para la mejora continua.
- Mayor jerarquía y autonomía en sus funciones.
- Presupuesto propio para desarrollar actividades internas.

Si bien la estructura propuesta es referencial, se debe considerar que su ubicación le permita obtener las ventajas indicadas.

Funciones de la PMO

Las funciones se deben definir considerando el nivel de madurez de la organización en dirección de proyectos así como las expectativas, los beneficios esperados y las restricciones de la organización. Las funciones propuestas fueron clasificadas usando los mismos criterios usados para clasificar la problemática de la organización. Según la estructura organizacional:

- Definir, difundir y gestionar las estrategias, políticas y métricas de la PMO.
- Participar en el desarrollo y difusión del plan de gestión del cambio.

- Promover el desarrollo de una cultura organizacional orientada a una dirección de proyectos integral.
- Informar al comité de proyectos sobre el estado de los proyectos.

Según la integración de recursos

- Impulsar a través de la gerencia de recursos humanos los planes de desarrollo profesional en dirección de proyectos.
- Proponer a la gerencia de recursos humanos las competencias requeridas para la gestión de los proyectos, así como los planes de capacitación en dirección de proyectos.
- Impulsar a través de la gerencia de recursos humanos el plan de recompensas y reconocimientos a los jefes de proyectos y personal involucrado a la dirección de proyectos.

Según el alineamiento estratégico

- Seguimiento de las iniciativas de proyectos manteniendo informado al comité de proyectos.
- Seguimiento de los proyectos manteniendo informado al comité de proyectos.

Según la dirección de proyectos

- Desarrollar, implementar, gestionar y mejorar la metodología de dirección de proyectos de la organización.
- Gestionar métricas para seguimiento y control de los proyectos.

Según el soporte

- Apoyo a los jefes de proyectos en todas las fases de los proyectos.
- Gestionar el conocimiento a través de una base de datos de documentos y lecciones aprendidas.
- Evaluar, seleccionar y promover el uso de herramientas para la dirección de proyectos.

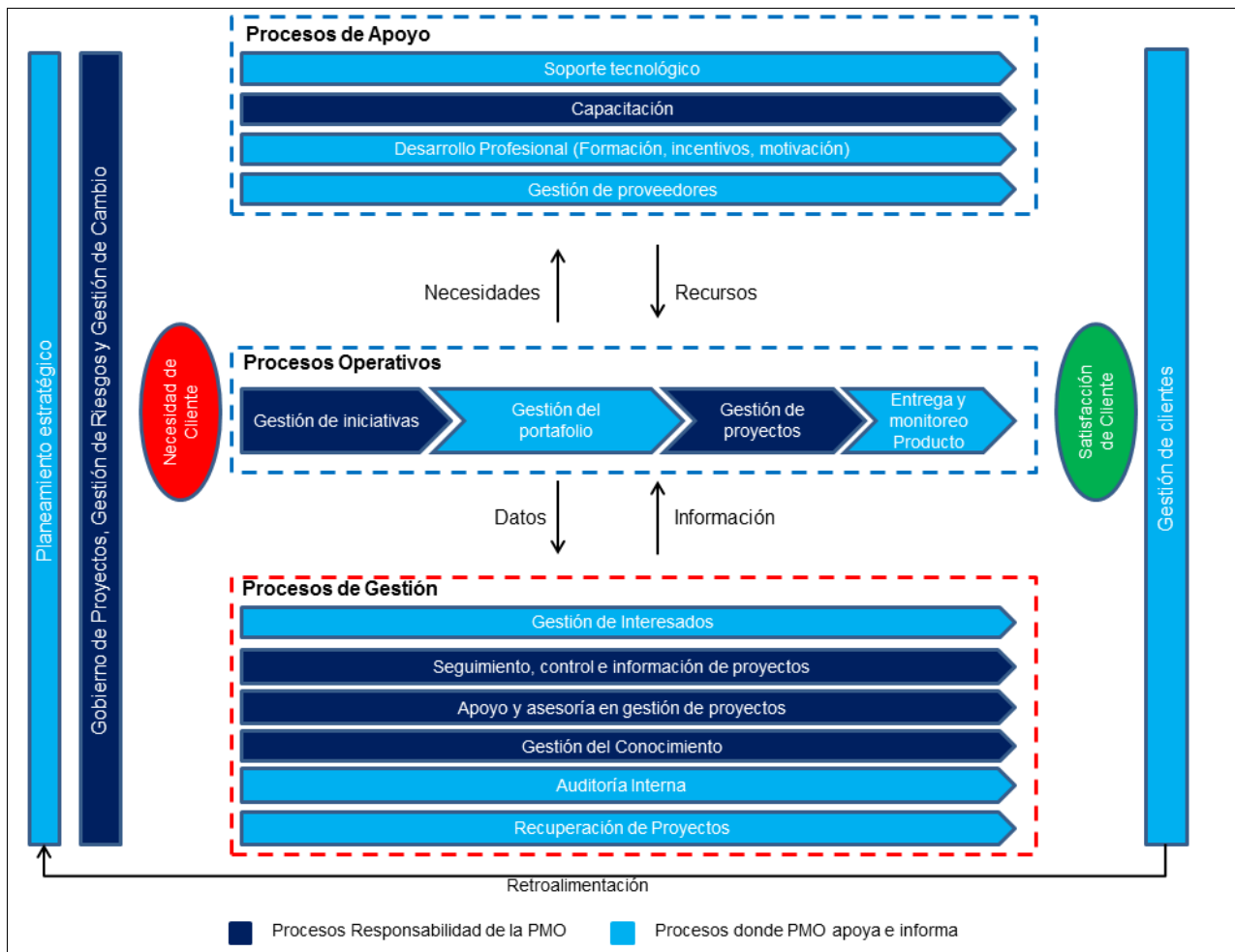
Es necesario que las funciones generales a su vez sean disgregadas hacia cada de uno de los interesados: patrocinador, líder PMO, gestor PMO, jefes de proyectos, comité de proyectos entre otros.

Procesos de la PMO

Definidas las funciones que realizará la PMO se construye el mapa de macro procesos relacionados a la dirección de proyectos de la organización (Gráfico 3). Los macro procesos propuestos fueron clasificados del siguiente modo:

- **Procesos operativos:** Transforman los recursos para obtener el producto o servicio conforme a los requisitos del cliente. Genera valor agregado y apoyan al logro de los objetivos.
- **Procesos de apoyo:** Proporcionan a las personas y recursos necesarios para desarrollar los demás procesos.
- **Procesos de gestión:** Controlan el funcionamiento de los demás procesos, asegurando su adecuado funcionamiento: Evalúan, siguen, controlan, miden e informan. Recogen datos y los convierten en información para la toma de decisiones.
- **Procesos de dirección:** Son transversales, orientan y guían a los demás procesos en el logro de los objetivos.

Gráfico 3 Mapa de procesos de la PMO



Fuente: Elaboración propia

Marco metodológico para la dirección de proyectos

El desarrollo de una metodología para la dirección de proyectos es una de las principales funciones que una PMO debe desarrollar. Presentamos a continuación una guía para el desarrollo de la misma entendiendo primero la forma como se definen sus procesos y actividades.

Los procesos de dirección de proyectos se dividieron en dos categorías:

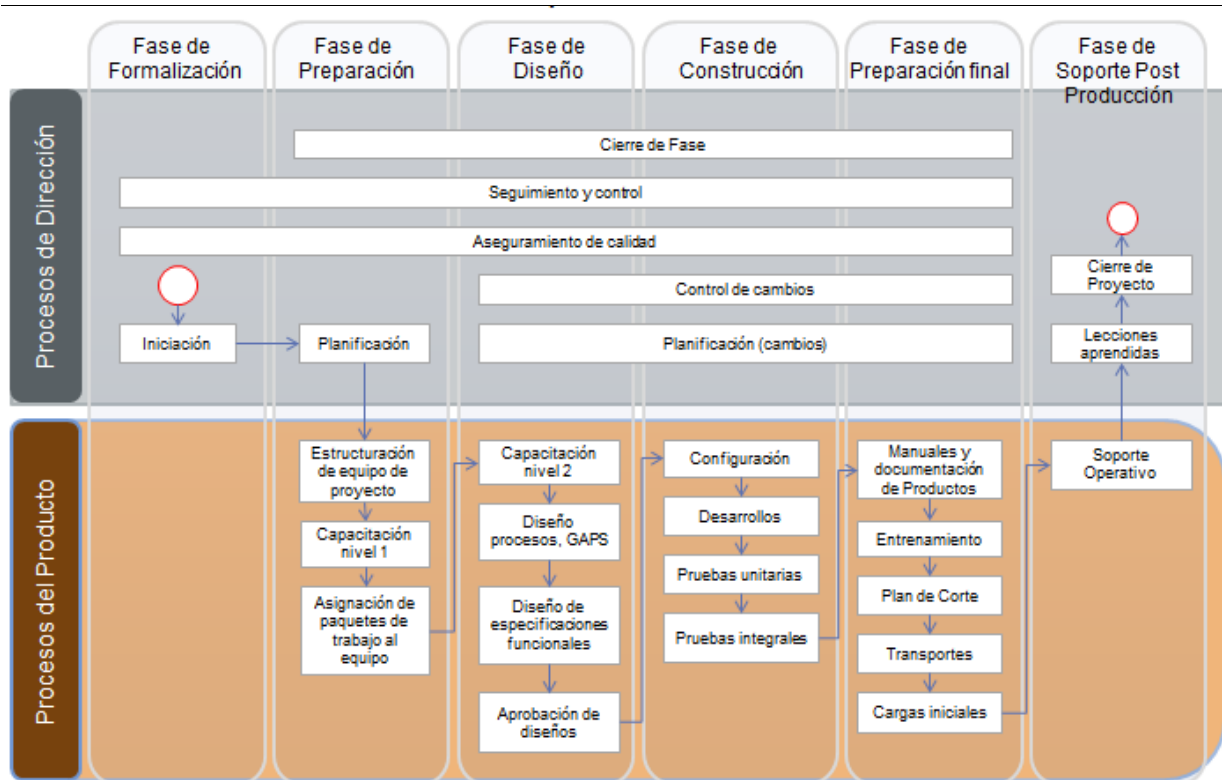
Los **procesos de dirección de proyectos** aseguran que el proyecto se gestione y avance de manera eficaz. Estos procesos fueron desarrollados tomando como referencia a la guía del PMBOK con ciertas adaptaciones para adecuarlos a la organización.

Los **procesos orientados al producto** especifican y crean el producto del proyecto. Estos procesos normalmente son definidos por el ciclo de vida del proyecto.

Chávez Parodi, S. (2014). Propuesta para Diseñar y Desplegar una Oficina de Dirección de Proyectos en Empresas de Servicios de Tecnología de la Información. *Sinergia e Innovación*, 2(1), 91-122.

El Gráfico 4 es una propuesta para definir los procesos de dirección y del producto y sus procesos principales.

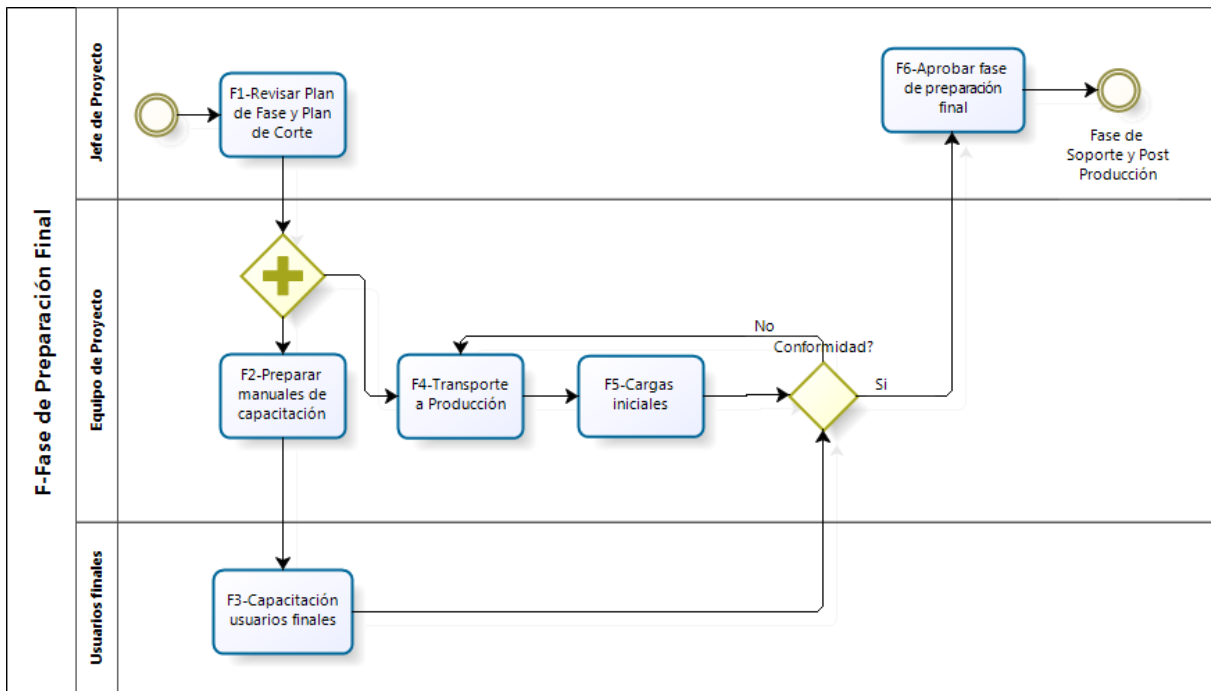
Gráfico 4 Marco metodológico de dirección de proyectos



Fuente: Elaboración propia en base a PMI, 2013.

Para cada una de las fases se debe definir el diagrama de flujo a nivel de actividades. A modo de ilustración se presenta el diagrama de flujo de la fase de preparación final (Gráfico 5).

Gráfico 5 Diagrama de flujo de la fase de preparación final



Fuente: Elaboración propia

Para cada uno de los diagramas se sugiere preparar un cuadro de detalle de actividades (Tabla 7) indicando si aplican para proyectos menores o proyectos mayores, el tipo de proceso al que pertenece, la salida de la actividad, un indicador si la actividad está dentro del control de la PMO y el responsable de la actividad.

Tabla 6 Detalle de actividades de la fase de preparación final

N°	Actividades de la fase de preparación final del proyecto	Proy. menor	Proy. mayor	Tipo	Salida	Control PMO	Responsable
F1	Revisar plan de fase de preparación final	Si	Si	Dirección	Plan para la dirección del proyecto actualizado	Si	Jefe de Proyecto
F2	Preparar manuales de capacitación	Si	Si	Producto	Manuales de capacitación	No	Equipo de proyecto
F3	Capacitación usuarios finales	Si	Si	Producto	Acta de capacitación	No	Equipo de proyecto
F4	Transporte a producción	Si	Si	Producto	Solicitud de transporte	No	Equipo de proyecto

N°	Actividades de la fase de preparación final del proyecto	Proy. menor	Proy. mayor	Tipo	Salida	Control PMO	Responsable
F5	Cargas iniciales	Si	Si	Producto	Acta de reunión	No	Equipo de proyecto
F6	Aprobar fase de preparación final	Opc.	Si	Dirección	Acta de aceptación de fase	Si	Cliente

Fuente: Elaboración propia

Herramientas propuestas para la dirección de proyectos

La solución seleccionada debe permitir a la organización controlar los procesos definidos a través de la captura de información desde el nacimiento de la iniciativa hasta el cierre de los proyectos, ofreciendo visibilidad durante todo el ciclo de vida de los mismos de modo que entregue información actualizada y confiable a los interesados. La importancia de poder integrar todos los procesos en una única base de datos permitirá en un futuro alimentar el cuadro de mando integral propuesto.

Tendrá una mejor aceptación si se aprovechan herramientas que ya están en uso dentro de la organización. Una alternativa para la dirección de proyectos muy difundida es MS Project Professional 2010 integrado con SharePoint 2010. Ambas versiones se integran de forma natural.

Plan de Gestión del Cambio

Las necesidades de cambio en las organizaciones se pueden deber a 4 factores: tecnología, organización, gente/cultura y procesos. La propuesta planteada involucra cambios en los cuatro factores:

- Uso de nuevas herramientas para gestionar los proyectos, administrar el conocimiento y generar informes.
- Crear una PMO que dependa de la gerencia general y que tomará algunas funciones que hoy vienen desarrollando otras gerencias funcionales.
- Fomentar una cultura de proyectos en la cual participa toda la organización.
- Proponer cambios en los procesos de dirección de proyectos.

Se propone un plan de gestión del cambio que incluya:

- Establecer el sentido de urgencia: justificar de la necesidad de los cambios para despertar motivación.
- Formar alianzas: identificar a las áreas impactadas y las personas influyentes para gestionar sus expectativas respecto al cambio.
- Crear una visión general: definir los objetivos del plan de gestión del cambio, con el fin de sensibilizar a los colaboradores con la nueva PMO y mostrar los beneficios esperados. Tratar de consolidarlos en una sola idea para que sea fácil de recordar.
- Comunicar la visión frecuentemente: difundir el plan a través del intranet de la organización publicando información general de la PMO y sus propuestas, sus contactos, opción de sugerencias, proyectos actuales y próximos proyectos, consejos para gestionar proyectos, hipervínculos a plantillas y metodologías de gestión de iniciativas y proyectos, acceso directo a la base de datos de lecciones aprendidas.
- Eliminar obstáculos: hacer relevamiento de información para medir el grado de aceptación y tomar medidas correctivas.
- Asegurar triunfos a corto plazo: definir los hitos que se controlarán para medir los avances, publicando los avances.
- Definir los objetivos a largo plazo e informar cómo se va logrando los objetivos.
- Anclar el cambio en la cultura a través de campañas y publicaciones que fortalezcan la posición de la dirección de proyectos como un activo de la organización.

Plan de Capacitación

Definido lo que la organización debe hacer y cómo hacerlo se debe iniciar los planes de capacitación con el fin de fortalecer los conocimientos, prácticas y habilidades en dirección de proyectos de los colaboradores, así mismo dar a conocer las funciones de cada uno para el logro de los objetivos de la organización lo que a su vez mejorará la motivación.

Los planes de capacitación deben apuntar a mejorar aspectos tales como desarrollar el lenguaje común de la organización en dirección de proyectos, certificaciones PMP (Project Management

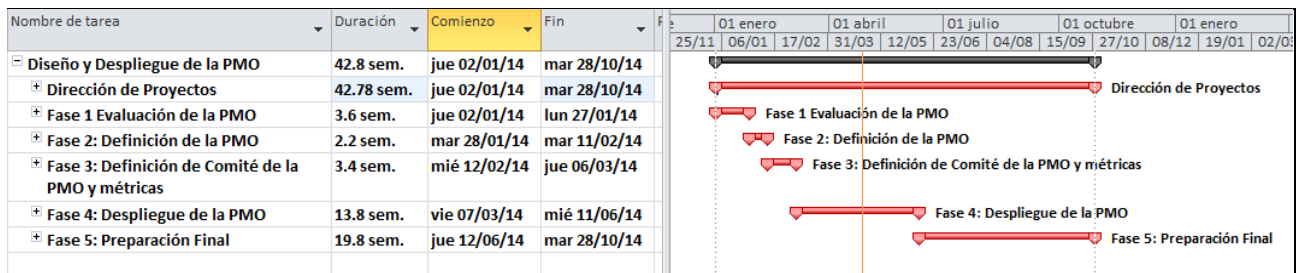
Professional del PMI), desarrollar habilidades blandas como negociación, manejo de conflictos, trabajo en equipo, finalmente entrenar al personal en el uso de las herramientas de dirección de proyectos propuesta y en la metodología de dirección de proyectos.

Los planes de capacitación deberán ser públicos, se sugiere usar el sitio de intranet de la PMO.

Plan de Diseño y Despliegue de la PMO

Para el plan de diseño y despliegue de la PMO proponemos cinco fases (Gráfico 7) con una duración de aproximadamente un año previo a la implementación de la PMO e inicio de operaciones. La dirección de proyectos acompaña al proyecto y se refiere a las actividades propias de la dirección del proyecto.

Gráfico 6 Diagrama de Gantt para la implementación de la propuesta



Fuente: Elaboración propia

Plan de Riesgos

El diseño y despliegue de una PMO en un proyecto en sí y por lo tanto supone una serie de riesgos que podrían impactar negativamente su ejecución. Es importante definir una tabla de indicadores de impacto y probabilidad para ser usados en la matriz de riesgos.

La Tabla 8 contiene parte de la matriz de riesgos del proyecto como ilustración, así como el plan de acción correspondiente para cada uno de ellos, donde i = impacto, P = probabilidad.

Gráfico 7 Matriz de riesgos del proyecto

Causa	Descripción del Riesgo	i	P	(i,P)	Plan de acción
R1 – Falta de apoyo del patrocinador	Si no hay un fuerte apoyo del Patrocinador, podría perderse el impulso, impactando el alcance del proyecto.	8	5	85	Mantener informado e involucrar al patrocinador en las principales actividades de comunicación.

Causa	Descripción del Riesgo	i	P	(i,P)	Plan de acción
R2 – Inadecuada gestión del cambio	Si no se realiza una adecuada gestión del cambio en los interesados puede que se presenten focos de resistencia que impacten negativamente el alcance y tiempo de implementación de la PMO.	7	7	77	Comunicar oportunamente los roles y responsabilidades de los interesados en el desarrollo del proyecto. Mantener un monitoreo constante de los interesados y sus expectativas. Mantener el intranet de la PMO actualizado.
R3 – falta de involucramiento de interesados	No se asignan los recursos requeridos para la ejecución del proyecto puede generar un impacto negativo en la implementación de la PMO	8	3	83	Desarrollar y gestionar el plan de gestión de expectativas de los interesados. Mantener informado al Patrocinador sobre la falta de apoyo.

Fuente: Elaboración propia

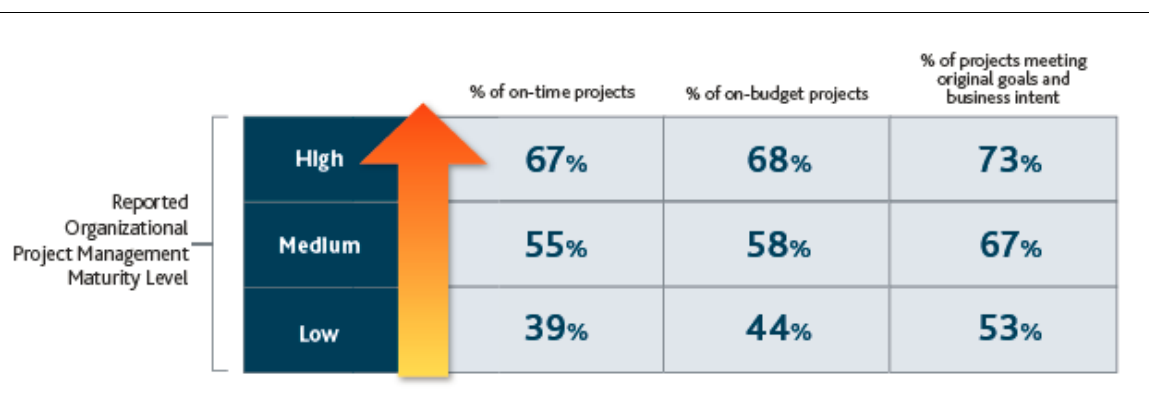
Análisis costo beneficio

Para poder determinar los ahorros por eficiencia en costos y por productividad entre otros beneficios es necesario conocer los costos en los que actualmente incurre la organización en cuanto a la dirección de proyectos.

Beneficios financieros esperados

Algunos beneficios esperados se pueden estimar a partir de referencias o *benchmarks*. El Gráfico 8 muestra algunas referencias presentadas por el PMI (Project Management Institute, 2012).

Gráfico 8 Resultados de los proyectos según el nivel de madurez de la organización

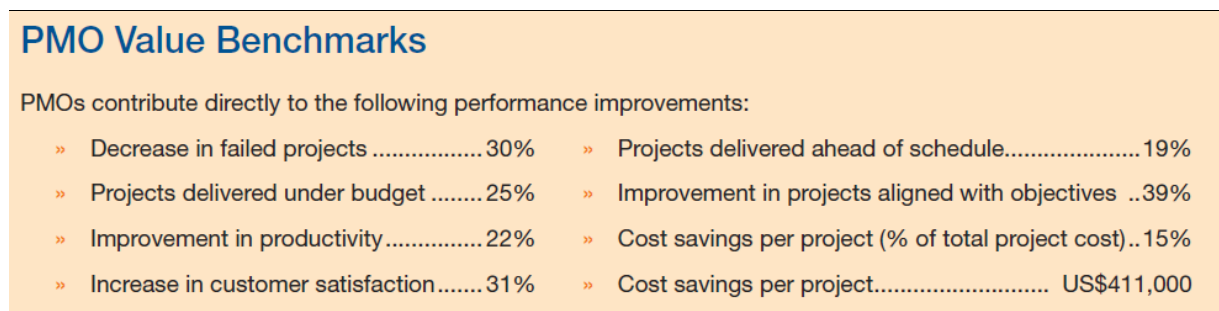


Fuente: Project Management Institute, 2012

Basado en este *benchmark*, se espera, por ejemplo, que luego del primero año de operación el porcentaje de proyectos que terminan dentro del presupuesto pase de 20% actual a 44% y para finales del segundo año se espera que el porcentaje de proyectos dentro del presupuesto pase a 58%; esto conforme se mejore al grado de madurez de la organización.

Otro *benchmark* de referencia es que presenta la empresa PM Solutions (2012) (Gráfico 9).

Gráfico 9 PMO benchmarks



Fuente: PM Solutions, 2012

Existen diferentes conceptos que en un horizonte de tres años pueden generar ahorros en costos, tales como disminución de sobrecostos, productividad, reducción del ciclo de vida de los proyectos (lo que permite ejecutar más proyectos con los mismos recursos), reducción de retrasos, reducción de incidencias post-producción, entre otros.

Beneficios no financieros

Adicionalmente a los beneficios económicos considerados para el flujo de cada es importante mencionar los beneficios no financieros los cuales reforzarán el caso de negocio planteado tales como:

- Mayor satisfacción del cliente, que a su vez genera mayor confianza y una mayor participación de los servicios ofrecidos por la organización.
- Mejora la imagen de la organización como líder en dirección de proyectos lo que aumenta la posibilidad de tener más proyectos con los clientes.
- Aumento de la motivación y nivel profesional.
- Toma de decisiones oportuna gracias a información oportuna lo que permite poder cancelar proyectos con desviaciones altas.

Costos esperados de la PMO

Los costos de la PMO se deben determinar considerando conceptos tales como capacitaciones, certificaciones, consultoría externa, contratación de personal, mobiliario, entre otros.

Conclusiones

La decisión de implementar una PMO nos conlleva a un cambio organizacional que debe ser apoyado por la alta gerencia y acompañado de un plan de gestión del cambio que permita aceptar a esta como una necesidad para el logro de los objetivos organizacionales, que ayude a eliminar la resistencia al cambio y que vaya informando a los interesados sobre los beneficios que se van logrando.

El diseño de la PMO, su ubicación en el organigrama, su propuesta de valor, las funciones que realice y su nivel de autoridad no son una plantilla que pueda aplicarse, sino que se debe adecuar a cada organización. Del mismo modo el desarrollo de los procesos y metodologías no son universales, es muy importante tener en consideración que debemos empezar simple para lograr buenos resultados y aceptación en un corto plazo.

Si bien existen muchos tipos de PMO podemos concluir que todos nos llevan por un crecimiento gradual, desde una PMO con funciones básica tales como desarrollar el lenguaje común y mantener la metodología de dirección de proyectos, hasta una PMO que maneje el portafolio de proyectos encargada del alineamiento de los proyectos con las estrategias de la organización.

El desarrollo de procesos y metodologías eficientes no asegurarán el éxito de los proyectos, sino se cuenta con profesionales que los ejecuten adecuadamente, que cuenten con los conocimientos apropiados y con la motivación y competencias apropiadas. Es por eso que es necesario incluir dentro de la propuesta un plan de capacitación que mejore el entendimiento de la dirección de proyectos.

Se requiere incorporar en los procesos de dirección de proyectos el uso de herramientas que apoyen la planificación, ejecución, seguimiento y control de los proyectos así como apoyar una eficiente administración de la base de datos de conocimientos y lecciones aprendidas. Es recomendable aprovechar las herramientas que actualmente la organización ya utiliza e integrarlas a los procesos de dirección de proyectos.

El diseño y despliegue de una PMO se debe realizar en fases, en el caso planteado proponemos cinco fases:

- Fase 1: Evaluación de la situación actual
- Fase 2: Definición de la PMO
- Fase 3: Preparación del plan de implementación
- Fase 4: Despliegue de la PMO
- Fase 5: Desarrollo de un proyecto piloto

Luego de la última fase se iniciarán las operaciones de la PMO que corresponde al sostenimiento de la misma que no es parte del presente artículo.

La alternativa de implementar la PMO no solo genera beneficios financieros versus la situación actual, sino que genera una serie de beneficios no financieros que a la larga tiene un impacto positivo en el negocio.

Referencias

- Aubry, M., Muller, R., Hobbs, B. & Blomquist, T. (2010). Project management offices in transition. *International Journal of Project Management*, 28, 766-778.
<http://dx.doi.org/10.1016/j.ijproman.2010.05.006>
- Casey, W. & Peck, W. (2001). Choosing the right PMO setup. *PM network*, 15(2), 40-47.
- ESI International. (2012). *The 2012 Global State of the PMO*. Recuperado de http://www.esi-intl.com.au/pdf/RR/AURR_The_2012_Global_State_of_the_PMO.pdf.
- Fitzgerald, D. (2008). *One Size Does Not Fit All*. Recuperado de <https://www.gartner.com/doc/615209/pmos-size-does-fit->
- Ghorbanali, A., Khosravi, S. Afshari, H., Boszabad, M. & Valipor, M. (2012). *Improving project management competency by using an OPM3 approach*. Recuperado de <http://www.ipedr.com/vol2/36-P20006.pdf>.
- Hill, G. (2004). Evolving the Project Management Office: A Competency Continuum. *Information Systems Management*, 21(4), 45-51. [http:// 10.1201/1078/44705.21.4.20040901/84187.6](http://10.1201/1078/44705.21.4.20040901/84187.6)
- Kotter, J.P. (1995). *El Lider del Cambio*. New York, NY: McGraw Hill.
- PM Solutions. (2012). *The State of the PMO 2012*. Recuperado de http://www.pmsolutions.com/audio/State_of_the_PMO_2012_Research_Report.pdf.
- Project Management Institute. (2013). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)* (5ta ed.). Newtown Square, PA: Project Management Institute.
- Project Management Institute. (2012). *PMI's Pulse of the Profession: Driving Success in Challenging Times*. Recuperado de http://www.pmi.org/~media/PDF/Research/2012_Pulse_of_the_profession.ashx.
- Singh, R., Keil, M. & Kasi, V. (2009). Identifying and overcoming the challenges of implementing a project management office. *European Journal of Information Systems*, 18(5), 409-427.
- Chávez Parodi, S. (2014). Propuesta para Diseñar y Desplegar una Oficina de Dirección de Proyectos en Empresas de Servicios de Tecnología de la Información. *Sinergia e Innovación*, 2(1), 91-122.