

METODOLOGÍA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL PROJECT MANAGEMENT OFFICE” PMO

Amendola, L. P, González. M^a C, Prieto R
Departamento de Proyectos de Ingeniería/ UPV

RESUMEN

La disciplina de dirección y gestión de proyectos ha pasado por una casi revolución en las dos últimas décadas. Por un tiempo, los proyectos eran administrados de forma ad hoc, o sea, para cada proyecto era designado un director que tuviera experiencia técnica previa en aquel determinado asunto. Sin embargo, los índices de fallos en proyectos llevaron a cambios progresivos en la forma de dirigirlos. Surge la moderna gestión de proyectos que se ocupa de métodos y técnicas que sean aplicables a proyectos de diferente complejidad, aunque con un enfoque fuertemente de gestión y no meramente técnico. Planificación, Programación y Ejecución de los proyectos de forma consistente y lógica pasaron a ser vistos como una forma de aumentar el índice de éxito de los proyectos. **(Kerzner, 2000).**

De la misma forma, como la disciplina de dirección y gestión de proyectos comenzó a ser reconocida como una habilidad específica, empezaron a surgir las PMO, como una manera de proveer una unidad organizacional responsable por procesos de gestión de proyectos. La PMO pasa a ser la casa de los directores de proyectos, donde ellos encuentran el respaldo necesario para administrar sus proyectos dentro del plazo, coste y calidad requeridos, por medio de la utilización de métodos y procesos de planificación, programación y control. Además de eso, la PMO es responsable de hacer la unión entre el director de proyecto y la alta dirección, por medio de un sistema de feedback que permite el perfeccionamiento continuo de la disciplina en la organización.

La experiencia y la literatura reflejan una diversidad de modelos y funciones que la PMO puede asumir, dependiendo de la etapa de evolución de la disciplina en la empresa, del tipo de estructura organizacional (matricial funcional, balanceada, pesada o autónoma), entre otros factores. Hay desde PMOs que tienen la función única de informar el desempeño de los proyectos hasta aquellos que participan en la definición de las estrategias empresariales y son responsables del cuerpo de profesionales del área. La PMO puede tener un foco apenas en procesos internos (planificación, dirección de personas, ejecución, control de cambios, etc), pero también puede responsabilizarse por interfases externas (satisfacción del cliente, comunicación con los stakeholders, etc.).

Hay también diferentes nombres, tales como **Oficina de Proyectos, Oficina de Soporte a Proyectos, Centros de Excelencia**, etc., pero lo que las distingue son los diferentes grados de autoridad y responsabilidad. **(Casey & Perck., 2001)** parten del supuesto de que no existe un único tipo de PMO que atienda a todas las necesidades y que se debe evitar un modelo patrón que pueda acabar operando como cualquier otro departamento funcional. Diferentes tipos de PMOs

resuelven distintos problemas. Para escoger el modelo adecuado se debe tomar en cuenta el nivel de madurez de los directores de proyectos en la organización.

ABSTRACT

In the last two decades the discipline of the project management has passed through a revolution. For a while, the projects were administered in a way ad hoc, it means, that for every project a manager was named, but based that the person had some technical experience in those matters. Besides, the index of failures in projects took to progressive change in the way of managing them. Arise the modern project management that carry out methods and techniques that could be applied in project of dissimilar complexity but with a focus based more on the management that in the technical point of view. Now days the planning, programming and execution of projects in a consistent way has increased its success of projects. **(Kerzner, 2000)**

In the same way like discipline in the control and management of projects started to be known as a specific ability, commence the PMO, as a place that provides an organizational unit in charge of process of project management. The PMO started to be seen as the house of project managers, where they can find the support needed to administrate their projects in time limits, cost and with the quality required. Moreover, the PMO is in responsible of connecting the project manager and the rest of executives of the organization, all this through out a feedback system that permits the continuous improvement of the discipline of the organization.

The experience and the literature remark a variety of models and functions that PMO can assume. It depends on the evolution stage of the discipline in the organization, the type of organizational structure (matrices, functional, balanced...), etc. There are PMOs that have as a main function to inform the performance of projects to those that participate on the definition of the enterprise strategies and are in charge of all the personnel. The PMO could have a view based on the internal process (planning, managing people, execution, control of results, etc) but also might be responsible of the external phases (customer satisfaction, communication with stakeholders, etc)

The PMO could be named in different ways **Projects Office, Office of Support for Projects, Excellence Centres**, etc., what distinguish all of them is the diverse grades of authority and responsibility. **(Casey & Perck., 2001)** supposed that do not exist a unique type of PMO, and that a model must be avoided because it can be finishing operating as any functional department. Different types of PMOs solve problems. In order to choose the adequate it must be took into account the level of maturity of the project managers of the organization.

1. INTRODUCCIÓN

Para entender el Project Management, hay que saber que es un proyecto. Un proyecto es un esfuerzo que tiene un objetivo definido, consume recursos, y opera

bajo plazo, coste y calidad. Además, los proyectos son considerados generalmente como actividades que pueden ser únicas en una empresa. Algunas empresas podían dirigir actividades reiterativas basadas en estándares históricos. El desafío de hoy es la dirección y gestión de actividades que nunca han sido intentadas en el pasado y no pueden ser nunca repetidas en el futuro. Hoy en día, los proyectos están siendo más grandes y más complejos. Hay gente que piensa que un proyecto también sería definido como una actividad multidisciplinaria; ya que el papel del director de proyecto ha pasado de ser un experto técnico a un gestor. La Dirección y Gestión de Proyectos puede ser definida como la planificación, programado, y control de unas series de tareas integradas tales que los objetivos del proyecto son logrados con éxito y con los mejores intereses de los stakeholders de proyectos. El mundo de los negocios ha reconocido la importancia del Project Management tanto para el futuro como para el presente. **(Thomas A. Stewart)**

Así como, la práctica de la dirección y gestión de proyectos ha crecido, hay también una demanda significativa para un método sistemático de implantación de las metodologías, técnicas y herramientas de Project Management en las organizaciones. La demanda por una gestión eficaz, la multiplicación del número de proyectos, así como la creciente complejidad de los mismos, son aspectos que justifican la implementación del **Project Management Office**, traducida como **Oficina de Gestión de Proyecto (OGP)**. Si por un lado, el interés en la implantación del PMO ha crecido, hay poco conocimiento sobre las empresas que ya lo hicieron, como se han configurados y los resultados que han proporcionado. La experiencia propia en empresas multinacionales y consultas a directores de proyectos de empresas motivó a realizar este artículo de modo de traer nuevos elementos para una mejor comprensión de lo que es el **Project Management Office**, y cómo puede ayudar a las organizaciones a obtener éxito con los proyectos y en la gestión del negocio. Buscamos responder preguntas claves: **¿cómo planificar, estructurar y facilitar la implementación del PMO en las empresas?**

Con la implementación del **Project Management Office**, lograremos una dirección de proyectos eficaz con un plan extenso y coordinado. Obteniendo como resultado, un flujo de trabajo y una coordinación del proyecto horizontalmente, no como en la dirección tradicional, en vertical, los trabajadores están organizados de arriba hacia abajo por cadenas de mando. Como resultado de esto, los trabajadores no tienen prácticamente oportunidades de labores en otras áreas funcionales de la empresa. En la dirección horizontal, el trabajo esta organizado por varios grupos funcionales que trabajan los unos con los otros, mejorando la coordinación y comunicación entre empleados y trabajadores.

2. PROCESO DE MADUREZ DEL PROJECT MANAGEMENT

En menos de lo que pensamos, todas las organizaciones desarrollarán algún grado en la gestión de proyectos. La madurez debe aparecer en un área

funcional, como sistema de información, en una misma dirección, o simplemente en una división de la empresa. La madurez debe aparecer en el camino en el cual los planes de la empresa se esfuerzan, el comportamiento humano, o simples informes sobre las prácticas de proyectos.

Madurez rápida es esporádicamente la mejor. Algunas compañías requieren meses, años e incluso algunas décadas para conseguir un primer nivel de madurez. Como bien, la organización percibe la necesidad para la gestión de proyectos que a menudo define la velocidad con la cual ocurrirá el cambio.

Debemos estar seguros que el Project Management hoy en día es bastante diferente que hace 40 años, desde el nacimiento del Project Management en los campos aeroespacial, defensa, construcción y recientemente, una nueva expresión ha parecido a escena el "Project Management Moderno" (MPM). El Project Management Moderno será usado para diferenciarlo que debemos hacer ahora de lo que no hicimos hace cuarenta años anteriores.

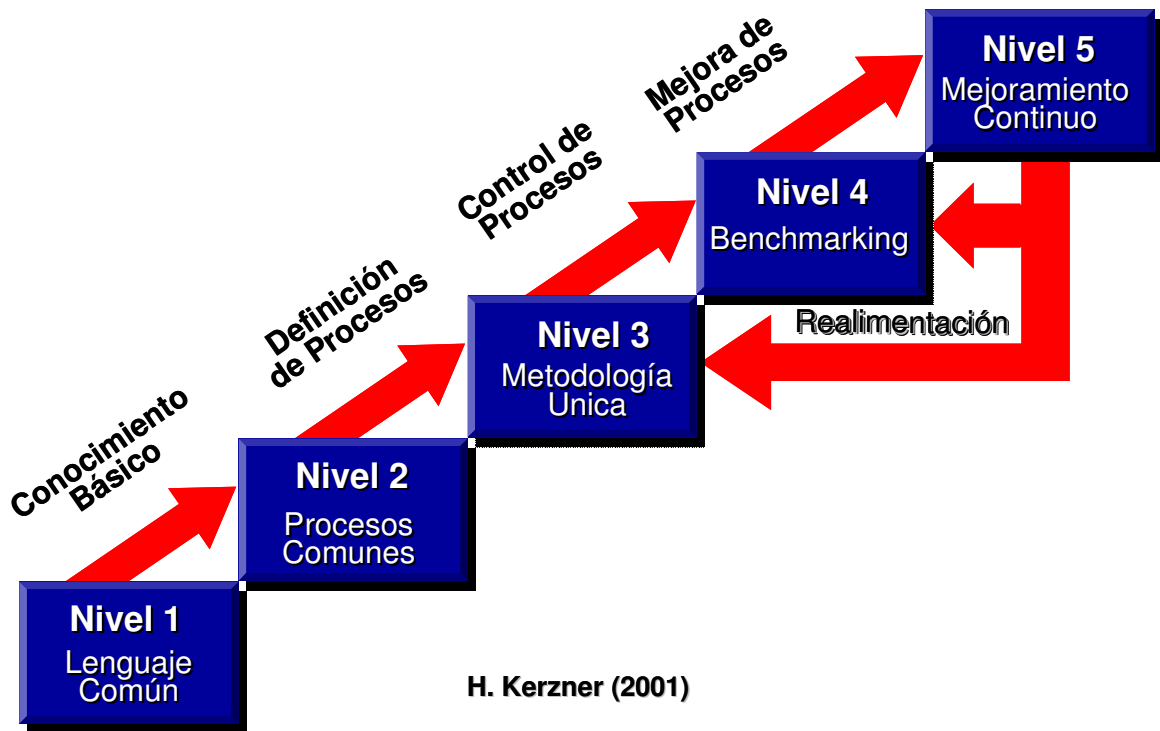


Figura 1. Proceso de Madurez Project Management

3. MARCO CONCEPTUAL PROJECT MANAGEMENT OFFICE (PMO)

El nivel de organización ha aumentado con la creación del Project Management Office (PMO), la cuál se apoya en un ambiente de entrenamiento, coaching y con

una cuidadosa selección y listado de proyectos y recursos. Una PMO puede ayudar a crear una organización para el aprendizaje que continuamente se desarrolle y mejore la cultura del Project Management.

La existencia de la PMO se conoce como la diferencia entre organizaciones exitosas en el tiempo, con la creación de un ambiente de PM versus aquellas organizaciones que solo lo crearon en base a resultados pequeños, temporales y aislados. Existen diferentes tipos de PMO, desde la oficina unipersonal que ofrece pocos servicios hasta una PMO “full-blown” donde se ofrecen todos los servicios del PM (**Block and Frame, 1998**). Estas tienen muchas tareas que efectivamente ofrecen un servicio valioso a las organizaciones. Otras sin embargo, funcionan muy pobremente tan solo como custodios de los proyectos de las organizaciones.

El objetivo de una PMO debería estar sostenido por la misión, visión, valores de la organización e iniciativas estratégicas a través de la implementación efectiva de los proyectos.

PMO efectiva puede proveer los siguientes servicios:

- Inspección del proceso del proyecto y su metodología
- Entrenamiento
- Soporte administrativo
- Programación de proyectos
- Manejo de los recursos
- Visibilidad de proyectos
- Coordinación de los proyectos
- Documentación de proyectos
- Evaluación asistida del retorno de la inversión

PMO también puede proveer:

- Coaching, guía y entrenamiento.
- Ayuda en la creación de una visión efectiva de los informes
- Asistencia en la creación de un plan de proyectos
- Ayuda a la coordinación de los recursos para múltiples proyectos
- Ayuda con un listado para la adquisición de recursos
- Control sobre algunos costes de proyectos
- Alentar en el seguimiento de los proyectos con alto ROI.

La PMO ayuda a los empleados a desarrollar sus ideas creativas dentro de proyectos aprobados. La PMO en el contexto del PM también a ejecutar las decisiones en proyectos de actividades regulares. Asegura que los proyectos estén alineados con los objetivos estratégicos del negocio, la estandarización del manejo de proyectos y el reporte de actividades que dan una disciplina para gestionar dificultades en proyectos e implementar una conducta de negocio y así determinar y monitorizar el beneficio neto de los proyectos.

La PMO identifica las mejoras ideas para sucesivos proyectos que se originan de los empleados. El grupo de empleados no tienen que ser los oídos u ojos del

director para aprobar los proyectos. El conocimiento de esta brecha influenciada por la PMO es desarrollar un proceso que ayude a los empleados a obtener ideas de proyectos aprobados. Este proceso incluye la generación de ideas para asistir en el desarrollo de negocios, presentación de directores junior y senior para aprobar y mantener la PMO a través del esfuerzo.

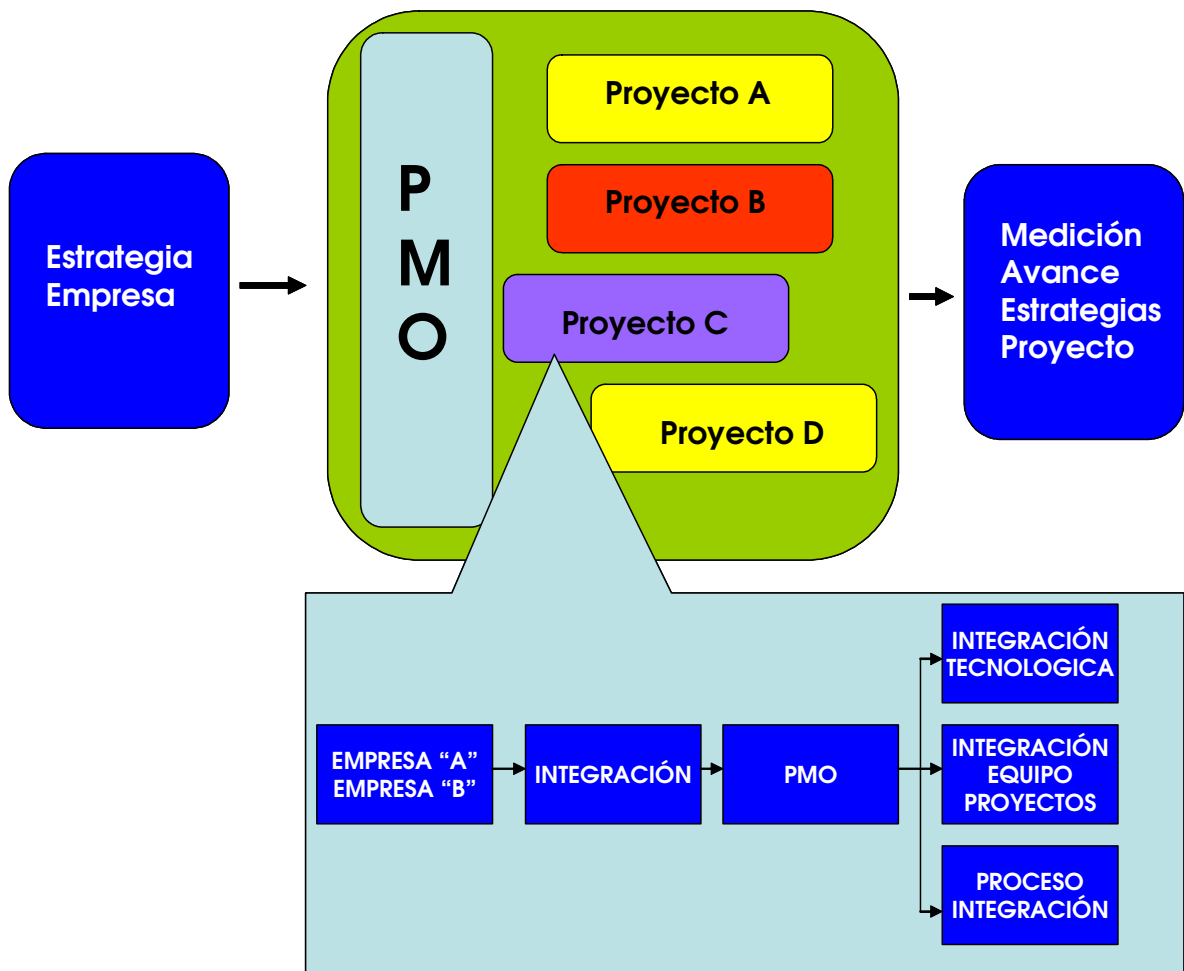


Figura 2. Metodología Project Management Office

4. METODOLOGÍA PROJECT MANAGEMENT OFFICE (PMO)

Los estudios en empresas y la bibliografía consultada de los modelos y funciones que la PMO puede asumir, dependiendo de la etapa de evolución de la disciplina en la empresa, del tipo de estructura de la organización (Funcional, Matricial

funcional, Por Proyectos Puras), entre otros factores. Hay desde PMO que tienen la función única de informar el desempeño de los proyectos hasta aquellos que participan de la definición de las estrategias empresariales y son responsables por el cuerpo de profesionales del área. La PMO puede tener solo foco en poco que ver en los procesos internos (planificación, gestión de personas, ejecución, control de cambios, etc), pero también puede responsabilizarse por interfases externas (satisfacción del cliente, comunicación con los stakeholders, etc.).

(Casey & Perck., 2001) parten del supuesto de que no existe un único tipo de PMO que atienda a todas las necesidades y que se deba evitar un modelo patrón que puede acabar operando como cualquier otro departamento funcional. Diferentes tipos de PMO resuelven diferentes problemas. Para escoger el modelo adecuado se debe tomar en cuenta el nivel de madurez de la gestión de proyectos en la organización. Utilizando el modelo podemos hablar de tres tipos de PMO.

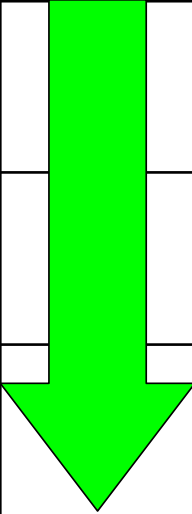
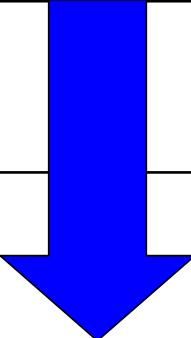
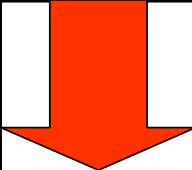
| Focos PMO | Focos para la organización | Proyectos Multifuncional | Proyectos Grandes Funcionales | Proyectos Medios Funcionales |
|---|--------------------------------|---|---|---|
| Información de indicadores | Estación de control de proceso |  |  |  |
| Dirección, gestión y control de Proyectos | Panel de control | | | |
| Gestión y aplicación de recursos | Equipo de recursos humanos | | | |

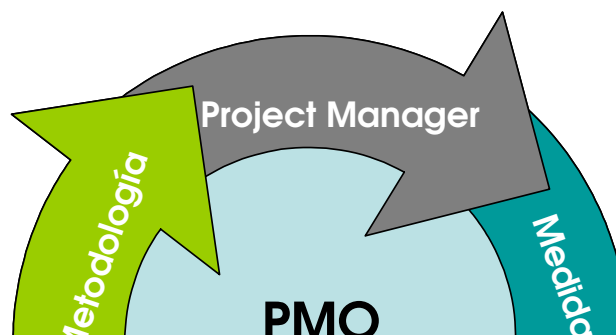
Figura 3. Modelos Project Management Office

Cuando el problema de la empresa es la confusión causada por diferentes tipos de informes elaborados por distintos directores de proyectos, con jergas variadas, la solución sería la Estación de Control de Proceso Planta Química. Este tipo de PMO apenas informa la evolución de los proyectos, pero no intenta influenciarlos.

Así como una estación de control de proceso planta química, la PMO informa a los directores de producción sobre las condiciones del proceso, sobre la dirección que los directores están tomando, pero no conduzca a la misma estación, tampoco influencia la producción. Su misión es informar. La estación de control de proceso de la planta química no está autorizada a decir a los gestores de proyectos y a sus clientes cómo y qué hacer. Responde a preguntas tales como: **¿cómo está nuestro proyecto? ¿Cuánto ya gastamos de nuestro presupuesto hasta aquí? ¿Cuáles son nuestros riesgos?** Este tipo de PMO también puede ser responsable por mantener una base de datos con documentos históricos de proyectos y lecciones aprendidas.

Por otro lado, cuando la organización tienen problemas de entrenamiento de personal (el entrenamiento puede existir, pero no se traduce en aplicación), metodologías caras y poco utilizadas; altos ejecutivos con poca comprensión o visión equivocada sobre dirección y gestión de proyectos; lecciones aprendidas no utilizadas en nuevos proyectos; uso y cambio constantes de cualquier método y herramientas, el Panel de Control parece ser la solución más adecuada. En este caso, el director de la PMO da la dirección a los gestores de proyectos. Cada director maneja su estación de control y tiene responsabilidad por el proceso de la planta, pero debe seguir las instrucciones del panel de control, particularmente durante la puesta en marcha y el control de proceso de la planta química. Así, los directores prestan mucha atención al panel de control, pues la estación puede fallar si las reglas no son seguidas. El Panel de Control establece la metodología de gestión de proyectos, incluyendo gestión de riesgo, definición de roles y responsabilidades, comunicación, gestión de objetivos, lecciones aprendidas y herramientas. También es responsable por la consultoría interna, en el sentido de garantizar que la metodología será seguida, y por la constante mejora en los procesos.

Organizaciones cuyo negocio es hacer proyectos necesitan estar permanentemente atentas a la capacitación de su personal en gestión de proyectos. En general, la persona que contrata y trata con los directores de proyectos sabe muy poco sobre la función. Por otro lado, es fundamental para la empresa que ellos sean bien seleccionados, bien entrenados y que permanezcan en la empresa. La solución, en este caso, es un Equipo de Reserva de Recursos. La participación del gestor de una PMO es bastante fuerte. Él indica a los directores de proyectos cuándo entrar en la estación de control. Igual que en el planta de proceso, todos los directores deben estar en estrecha consonancia y controlando las variables en una misma dirección. Algunos directores pueden ser verdaderas figuras, otros no tanto, pero el director de la PMO es evaluado por el desempeño del Equipo de Reserva de Recursos. Un Equipo de Reserva de Recursos puede ofrecer un conjunto de gestores de proyectos con habilidades necesarias para administrar los diferentes tipos de proyectos para los cuales fueron designados, así como una supervisión para garantizar que estas habilidades serán efectivamente aplicadas. Este no es un tipo de estructura que basta implementar y ella andará sola. Al contrario, requiere algunos cuidados. El



director del Equipo de Reserva de Recursos debe ser el responsable por designar los gestores a los respectivos proyectos y el Equipo de Reserva de Recursos es la única fuente disponible en la empresa. Los ejecutivos no pueden contratar gestores de proyectos que no sean del Equipo de Reserva de Recursos o, por lo menos, sin consultar al director. El director del Equipo de Reserva de Recursos es la autoridad máxima en lo que respecta a sus funcionarios.

5. CONCLUSIONES

Siguiendo un proceso claro de Project Management dentro de una organización es posible tomar ventajas de la funcionalidad de la PMO sin comenzar con una oficina “full-blown”. Con ciertas excepciones cuando el director y el grupo de empleados siguen la metodología y prácticas del proceso, tienen un lenguaje común, herramientas para implementar esta tecnología, esta sería la clave. Esto es especialmente importante cuando se evalúa el éxito del esfuerzo del director de proyectos.

La bibliografía consultada y experiencia en empresas multinacionales da vías para solventar los desafíos del PM y discute diferentes salidas para crear una efectiva cultura de PM en la organización. Un PM efectivo consta de tres diferentes soluciones: procesos, herramientas y entrenamientos; es vital que ocurran los tres, esas soluciones deben tener una metodología común en la organización que aseguren que los proyectos estén ligados a las estrategias de la organización, que se provean herramientas y entrenamientos para mejorar la aplicación del proceso y enfocarse sobre unas prácticas efectivas de ROI (Retorno Sobre la Inversión). Por otro lado la clave del éxito sería conocer que el PM menos efectivo ocurre en cuatro niveles: personal, interpersonal, dirección y organizacional. Para dar las soluciones finales a través de la cultura de la organización, el proceso del PM debería estar soportada por estos cuatro niveles. Muchas organizaciones se benefician de la PMO que tiene la tarea de apoyar la misión, visión, valores y las iniciativas estratégicas de la organización mediante la implementación de las mejores prácticas del proyecto.

6. BIBLIOGRAFÍA

Bernstein, Sally., **“Project Offices in Practice”**. Project Management Journal. December, vol. 30, no. 4, pp. 4-7, 2000.

Gerard M. Hill., **“The Complete Project Management Office Handbook”**, Edition Hardcover , 2003

Gerald I. Kendall, Steve C. Rollins., **“Advanced Project Portfolio Management and the PMO: Multiplying ROI at Warp Speed”** J. Ross Publishing.Inc, ISBN: 1-932159-02-9, 2003.

Jolyon Hallows., **“The Project Management Office Toolkit”**, Edition Hardcover, 2001

Parviz F. Rad, Ginger Levin., **“The Advanced Project Management Office”. A Comprehensive Look at Function and Implementation.** 2003

Kerzner, H., **“Project Management. A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling”**, Edition Eighth, John Wiley & Sons, Inc, 2003.

CORRESPONDENCIA.

Luis José Amendola
Universidad Politécnica de Valencia
Departamento de Proyectos de Ingeniería
ETSII, ED 5J, Camino de Vera s/n
46022 – VALENCIA
e-mail: lujam@dpi.upv.es
Telf. 96 3877000, Ext. 85684