



ITM Platform
PROJECTS • PROGRAMS • PORTFOLIO

PMO

Hoja de Ruta para definir tu propia Oficina de Gestión de Proyectos

1. ¿POR QUÉ UNA PMO?	4
a. Las PMOs, un servicio interno. ¿Pero qué servicio?	5
b. Las PMO tienen muchos clientes.	7
2. 10 PREGUNTAS DE SÍ O NO PARA SABER SI NECESITAS UNA PMO	8
3. PRINCIPALES ATRIBUCIONES	9
a. Procedimentar	9
b. Optimizar de recursos	9
c. Coordinar proyectos	10
d. Minimizar inversiones	10
e. Introducir una cultura de evaluación continua	10
4. LA MADUREZ COMO MEDIDA	
a. Conexión entre estrategia y proyectos	12
b. Evaluación cuantitativa	12
c. Priorización	12
d. Nivel de planificación de recursos	12
5. TIPOLOGÍAS DE PMO	14
a. Del seguimiento al control	14
i. La PMO como "estación meteorológica"	14
ii. La PMO como "torre de control"	16
iii. La PMO como "fuente de recursos"	16
b. Desde lo operativo hacia lo estratégico.	17
6. NUEVAS TENDENCIAS: LA PMO ÁGIL	19
7. VAMOS ALLÁ: PROCESO DE IMPLEMENTACIÓN	20

“Projects act almost like separate organisations”

Sofia Demsel

1.

¿POR QUÉ UNA PMO?

La cita de Sofía Pemsel ilustra el desafío de tantas organizaciones: ¿Cómo coordinar una organización basada en proyectos cuando cada proyecto desaparece tras su finalización? ¿Cómo encontrar la estabilidad necesaria para crear una cultura de proyectos? ¿Cómo compartir experiencias sobre éxitos y fracasos? ¿Cómo evitar tener que comenzar cada vez desde cero?

La respuesta a todas estas preguntas está en las oficinas de gestión de proyectos, o Project Management Offices (PMO).

Sin embargo, la solución es pronto un problema: ¿Cómo decidir cuáles serán las responsabilidades de tu PMO?

Este e-book presenta una hoja de ruta con las claves para que definas tu oficina de gestión de proyectos:

Reconoce qué actividades puede desarrollar una PMO

Escucha a tus clientes internos

Identifica la madurez de la organización

Orientate con algunas clasificaciones

Toma los primeros pasos para la implementación.



1.A UN SERVICIO INTERNO, ¿PERO QUÉ SERVICIO?

En términos generales, la puesta en marcha de una Oficina de gestión de proyectos supone actividades relacionadas con la maximización de la eficiencia de la organización y de sus proyectos.

Estas mejoras se obtienen mediante servicios internos de coordinación, creación de metodologías, asesoramiento y evaluación, entre otras.

Muy pocas PMOs realizan las mismas actividades, puesto que los servicios que demandan sus clientes internos cambian en el tiempo y según cada organización.

Por lo tanto, es imposible saber a priori cuáles son los servicios que tendrá que prestar tu PMO sin hablar con tus clientes internos.

La siguiente lista es un buen punto de partida: incluye todos los servicios posibles de una PMO (Hobbs y Aubry, 2007).

- ▶ 1. Reportar el estatus de proyectos y programas a dirección
- ▶ 2. Desarrollar e implementar una metodología estándar de gestión de proyectos
- ▶ 3. Realizar seguimiento del rendimiento de proyectos y programas
- ▶ 4. Desarrollar competencias profesionales y formar al talento de la organización
- ▶ 5. Implementar y operar los sistemas de información de gestión de proyectos
- ▶ 6. Asesorar a alta dirección
- ▶ 7. Coordinar e integrar los proyectos en el portafolio; priorizar los proyectos y reequilibrarlos según sea necesario
- ▶ 8. Desarrollar y mantener un scoreboard de proyectos



- ▶ 9. Promover el reconocimiento de la gestión de proyectos en la organización
- ▶ 10. Realizar el seguimiento de la propia PMO
- ▶ 11. Participar en la planificación estratégica
- ▶ 12. Asesorar a los gestores de proyecto
- ▶ 13. Gestionar el portafolio de la organización
- ▶ 14. Identificar, seleccionar y priorizar nuevos proyectos
- ▶ 15. Gestionar documentación de proyectos y administrar un repositorio de conocimiento
- ▶ 16. Gestionar uno o más programas
- ▶ 17. Auditar proyectos y programas
- ▶ 18. Gestionar la interacción con los clientes
- ▶ 19. Proporcionar herramientas que se puedan adaptar para cumplir las necesidades de programas y proyectos
- ▶ 20. Proporcionar servicios especializados para gestores de proyectos
- ▶ 21. Asignar y compartir recursos entre proyectos
- ▶ 22. Revisar los proyectos tras la finalización de los mismos
- ▶ 23. Implementar y gestionar la base de datos de lecciones aprendidas
- ▶ 24. Implementar y gestionar la base de datos de issues y riesgos
- ▶ 25. Gestionar los beneficios de los programas
- ▶ 26. Analizar el entorno y las relaciones con la organización, generando un mapa de las relaciones del proyecto y el entorno dentro y fuera de la organización
- ▶ 27. Reclutar, seleccionar, evaluar y decidir la remuneración de los gestores de proyectos; establecer una trayectoria profesional para gestores de proyectos.



1.B LAS PMO TIENEN MUCHOS CLIENTES

Es muy probable que ninguna PMO en el mundo haya absorbido todos los servicios recopilados en el listado anterior.

Un punto de partida para asignar responsabilidades de la PMO es partir de los clientes internos y determinar qué tipo de servicios se demandan.

Determina las atribuciones de tu PMO a partir de los servicios que demandan tus clientes internos: alta dirección, directores de proyectos y analistas.

Típicamente, los servicios de las PMOs están orientados a los siguientes beneficios para los tres estamentos básicos de una organización:

Alta dirección:

- ◆ Información fiable y actual presentada de forma sencilla
- ◆ Mejorar la rentabilidad de los proyectos
- ◆ Reducir ineficiencias
- ◆ Conectar la estrategia con los proyectos

Directores de proyectos:

- ◆ Obtener asesoramiento, formación y metodologías
- ◆ Coordinación de proyectos y programas
- ◆ Apoyo en el aprendizaje a partir de otros proyectos

Analistas y ejecutores

- ◆ Aprovechamiento del tiempo
- ◆ Formación y desarrollo profesional
- ◆ Documentación e información unificadas

El resultado de decidir cuáles de esos servicios son prioritarios y de acometer el diseño de los mismos resultará en las operaciones de la PMO.

Las atribuciones de la PMO repercutirán sobre la autoridad y la competencia de todos los roles afectados. La PMO se convierte, por lo tanto, en una cuestión de políticas internas.

2. 10 PREGUNTAS DE SÍ O NO PARA SABER SI NECESITAS UNA PMO

- ▶ 1. ¿Predominan en tu organización las operaciones sobre los proyectos?
- ▶ 2. ¿Has detectado que tus trabajadores más valiosos están sobreasignados?
- ▶ 3. ¿Tu organización ha crecido y necesita nuevos procedimientos?
- ▶ 4. ¿Tienes problemas con el cumplimiento de plazos, coste, alcance y calidad?
- ▶ 5. ¿Dispones de métricas fiables para medir el rendimiento de tu equipo?
- ▶ 6. ¿Existe déficit formativo entre tus directores de proyecto?
- ▶ 7. ¿Te cuesta que tus empleados consigan interiorizar las prioridades de la organización?
- ▶ 8. ¿Has notado que el trabajo avanza de forma espontánea y descentralizada?
- ▶ 9. ¿Cuentas con el patrocinio de la alta dirección?
- ▶ 10. ¿Tienes la intención de adoptar un nuevo software PPM?



3. PRINCIPALES ATRIBUCIONES

A grandes rasgos, las atribuciones de la PMO se pueden agrupar en cinco grupos:

a. Procedimentar

Antes dijimos que la PMO es una cuestión de políticas. Además, la PMO es una fuente de estándares, metodologías y procedimientos normalizados.

Lejos de suponer una traba burocrática, los procedimientos normalizados tienen múltiples beneficios:

- ◆ Reducen el factor humano ante las situaciones complejas
- ◆ Hacen que el trabajo sea previsible
- ◆ Aumentan la visibilidad y la transparencia de los procesos
- ◆ Generan expectativas y mejoran el consenso
- ◆ Respaldan a los cargos con autoridad, al permitir concentrarse en el trabajo duro.

b. Optimizar recursos

Toda organización compleja basada en proyectos se enfrenta a un reto importante: acertar en la asignación de recursos.

Con cada imprevisto, cada retraso y cada nuevo proyecto se suman capas de complejidad y aumenta la probabilidad de que el aprovechamiento de recursos sea subóptimo.

Algunos problemas típicos en la gestión de recursos son:

- ◆ Difuminar recursos entre demasiados proyectos
- ◆ Asignar demasiados esfuerzos a tus recursos
- ◆ Desaprovechar a tus recursos
- ◆ No casar las tareas técnicas con las competencias adecuadas.

Una PMO cuenta con la visión global para:

- ◆ identificar estos problemas
- ◆ indicar los ajustes necesarios
- ◆ priorizar a partir de información suficiente

c. Coordinar proyectos

La priorización es un ejemplo de cómo la PMO puede servir para coordinar la cartera de proyectos. Si, por ejemplo, dos proyectos comparten un recurso único, el enfoque holístico de la PMO permite tomar una decisión previsoramente.

En este ejemplo, dependiendo de su enfoque la PMO podrá decidir:

- ▶ Mantener los dos proyectos añadiendo de un recurso debidamente formado
- ▶ Generar una dependencia entre proyectos
- ▶ Coordinar las tareas correspondientes de los proyectos para mantener un equilibrio entre los caminos críticos de ambos proyectos.

d. Mejorar la rentabilidad

Muchas PMO se enfrentan a un reto de rentabilidad doble:

- ▶ **Una PMO rentable** es aquella que demuestra que la inversión necesaria para su puesta en marcha tiene retornos suficientes
- ▶ **Una PMO beneficiosa** en términos de rentabilidad es aquella que no sólo reduce costes, sino que aumenta ingresos al mejorar el cumplimiento de plazos y la satisfacción del cliente.

e. Introducir una cultura de evaluación

La evaluación continua no es más que el arte de aprender del pasado, de manera sistemática y cuantificada.

Para aprender del pasado se pueden seguir dos enfoques: el personalista y el de PMO.

En el enfoque personalista, el aprendizaje empírico se reduce a los proyectos que ha gestionado cada director. En este caso, se cometen muchos errores que se podrían haber evitado.


En el enfoque de PMO, el gestor mantiene una base de datos con todas las lecciones aprendidas en los proyectos de la organización, o inclusive obtiene estudios de caso y análisis externos.

Respaldado por una PMO, el director de proyectos nunca se sentirá solo ante la adversidad: siempre podrá echar mano de asesoramiento y experiencia práctica que le guíe en su labor.

4.

LA MADUREZ COMO MEDIDA





La madurez de tu organización es un buen indicador de tu capacidad de poner en marcha una PMO y definir sus características. Existen signos claros para diagnosticar el grado de madurez de tu empresa sobre la base de cuatro variables:

- ▶ a. Conexión entre estrategia y proyectos
- ▶ b. Priorización
- ▶ c. Nivel de planificación de recursos (medición del tiempo, etc.)
- ▶ d. Evaluación cuantitativa

Madurez baja

- ▶ a. **Falta de una estrategia** clara para la empresa.
- ▶ b. **Ausencia o deficiencia de la evaluación cuantitativa** de los proyectos.
- ▶ c. Los proyectos se acometen sin estimación de horas
- ▶ d. No existe una **priorización** de ideas, proyectos o departamentos

Madurez media

- ▶ Los proyectos de alta visibilidad están priorizados.
- ▶ Existe **cierta alineación de los proyectos que desarrollan con los objetivos generales de la empresa.**
- ▶ **El uso de los recursos** se comienza antes de la ejecución de cada proyecto.
- ▶ **Las métricas** permiten cuantificar los resultados de los proyectos más importantes.


Madurez alta

- ▶ El trabajo y las tareas de la empresa están **integrados** en proyectos y programas.
- ▶ Todo el trabajo está **orientado a objetivos.**
- ▶ Se realizan **mediciones estandarizadas** de los resultados de cada proceso.
- ▶ Existen sistemas eficaces para permitir una **comunicación rápida y ágil** entre los participantes en las diferentes tareas y proyectos.
- ▶ Los sistemas de trabajo incorporan **metodologías ágiles y actuales**, que permiten sacar el máximo partido del tiempo trabajado.
- ▶ **Los proyectos** se ajustan a **estándares** internacionales.
- ▶ Se utilizan sistemas, herramientas, soluciones informáticas... **específicas y avanzadas.**
- ▶ Existen **incentivos para la productividad** y la búsqueda de procesos más sencillos y ágiles.

5. TIPOLOGÍAS DE PMO







Como hemos visto, la definición de un modelo de PMO depende de dos grandes factores:

- ▶ **Madurez**
- ▶ **Necesidades**

Madurez y necesidades son factores codependientes; por ejemplo, una empresa inmadura tendrá unas necesidades de procedimentación muy diferentes a las de una multinacional. Por lo tanto, las responsabilidades de una PMO en la primera serán más básicas que en la segunda.

Aunque no existe una tipología universal de PMO, en las próximas páginas vamos a presentar dos propuestas que han tenido mucha aceptación.

La primera tipología fue propuesta en 2001 por William Casey y Wendi Peck en el artículo **“Choosing the right PMO setup”** y se ha repetido innumerables veces desde entonces.

Su tipología se basa en tres metáforas: la PMO puede ser una “estación meteorológica”, una “torre de control” o una “fuente de recursos”.

Tipo 1: La PMO como “Estación Meteorológica”

Se trata de PMO de soporte cuya misión es facilitar **información objetiva, bien estructurada y comparable**. Al proporcionar plantillas para los informes, los contenidos se presentan de forma homogénea y previsible. Algunas de las preguntas de los clientes que este tipo de PMO debe responder son:

- ▶ ¿Cuál es el estado actual del proyecto? ¿Qué grado de cumplimiento de los objetivos iniciales se ha alcanzado ya?
- ▶ ¿En qué se ha invertido o a qué se ha dedicado concretamente el capital aportado? ¿El presupuesto previsto es suficiente? ¿Cuánto del total presupuestado inicialmente se ha gastado ya en este momento?
- ▶ ¿Cuáles son los principales riesgos o problemas que se pueden presentar durante la ejecución del proyecto?

Tipo 2: La PMO como “torre de control”

1. Establecimiento de estándares para la gestión de proyectos.

Los estándares sirven como referencia metodológica a la que los gestores de proyecto. Algunos estándares habituales son los siguientes:

Algunos de los estándares que se deben establecer son:

- ▶ Protocolos de riesgo
- ▶ Configuración y organización del proyecto organización.
- ▶ Canales de comunicación, información y reporte..

2. Decisión de las metodologías para la medición y análisis de los resultados alcanzados por el proyecto

3. Implementación y refuerzo de los estándares.

En otras palabras: la PMO no puede limitarse a generar los estándares, sino que debe poner en marcha medidas que sancionen su cumplimiento

Tipo 3: La PMO como fuente de recursos

En este modelo, la PMO es directamente quien lleva a cabo la dirección de proyectos y programas de la organización, al menos desde el punto de vista de la gestión y la asignación de recursos.


Este tipo de PMO, también llamada PMO directora, asume las responsabilidades clásicas de los directores de proyectos, aunque desde una perspectiva macro.

En lugar de resolver dependencias entre tareas, la PMO directora resuelve dependencias entre proyectos y asigna recursos según la prioridad de los mismos

Funciones Específicas:

- ▶ Desarrollar y mantener una plantilla de project managers suficiente y correctamente formada para gestionar todos los proyectos de la empresa.
- ▶ Organizar las aportaciones de trabajadores independientes
- ▶ Coordinar proyectos y programas en el portafolio de la organización.





Otra tipología que puede ayudar a definir las atribuciones más adecuadas para la PMO de tu organización es la que distingue entre tres enfoques: operativo, táctico y estratégico.

Esta tipología de Desouza y Evaristo (2006) es muy útil porque **está relacionada con el grado de autoridad del Project Management Officer**: si decides cuánto poder tendrá el PMO, puedes comenzar por asignarle el nivel de responsabilidades correspondiente.

En un enfoque **operativo**, la PMO se dedica a la **gestión directa**:

- ▶ de programas
- ▶ reporte de informes a alta dirección
- ▶ tutela de los directores de proyecto.

En un enfoque **táctico**, la PMO **administra instrumentos** empleados en los proyectos:

- ▶ Metodologías
- ▶ Bases de datos y repositorios de documentación
- ▶ Sistemas de información
- ▶ Recursos (expertos)

En un enfoque **estratégico**, la PMO asume **funciones directivas**, como, por ejemplo:

- ▶ Coordinación de los proyectos del portafolio
- ▶ Priorización de nuevos proyectos
- ▶ Asesoramiento a la alta dirección
- ▶ Planificación estratégica
- ▶ Seguimiento y evaluación de la propia PMO

6. NUEVAS TENDENCIAS: LA PMO ÁGIL

Desde la publicación del **Agile Manifiesto en 2001**, las metodologías ágiles han pasado de su uso en equipos de desarrollo de software a su aceptación en todo tipo de organizaciones.

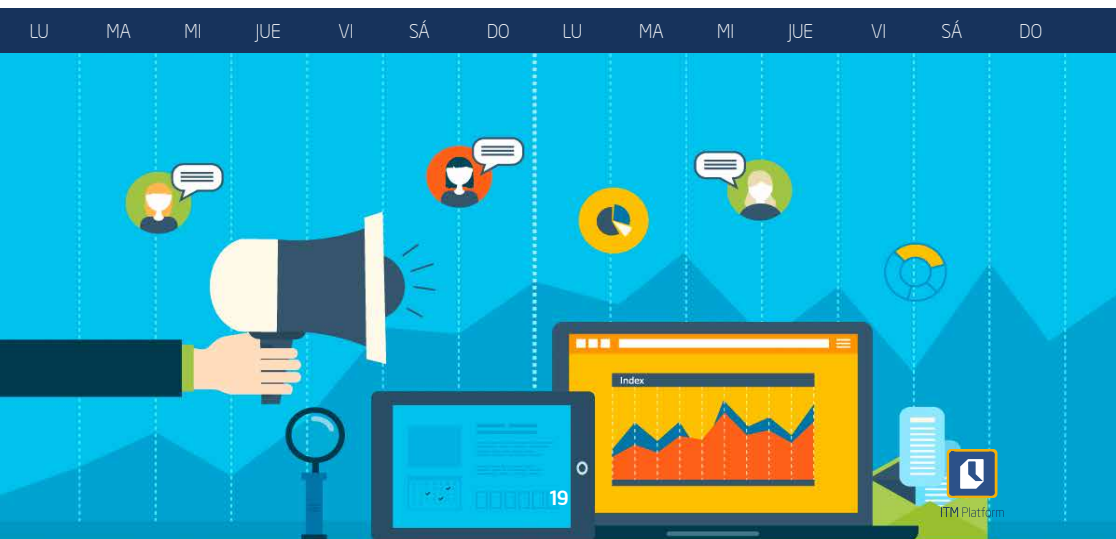
La mentalidad de los directores de proyecto ha cambiado tanto que muchos expertos reconocen la necesidad de impulsar la agilidad hasta el terreno de las PMO.

¿En qué consiste una PMO ágil?

En una organización ágil, **la PMO se orienta claramente hacia las prioridades de negocio y generación de valor**, mientras que pierden peso las funciones de control.

Sin embargo, estas no desaparecen del todo. Por ejemplo, una PMO ágil puede centrarse en proporcionar herramientas adecuadas, o en ofrecer criterios para que el backlog de los proyectos esté priorizado y organizado correctamente.

Además, para organizaciones que se encuentran en el proceso de adopción de metodologías ágiles, la PMO puede ser un **acelerador** muy valioso.





7. VAMOS ALLÁ: PROCESO DE IMPLEMENTACIÓN

Aquí comienza tu camino

Recuerda que para decidir cuáles serán las características de tu oficina de gestión de proyectos te conviene comenzar por las personas que tienes a tu alrededor. Identifica las necesidades de tus clientes internos para después perfilar las responsabilidades de gestión de proyectos que deseas centralizar.

No olvides los elementos estratégicos. Una PMO puede añadir mucho valor al conectar equipos y experiencias distintas.

Podemos ayudarte

ITM Platform ayuda a organizaciones de todos los sectores y tamaños en la adopción de metodologías y procesos de gestión de proyectos.

La experiencia de implementar nuestro software de gestión de proyectos en centenares de organizaciones y nuestra amplia red de partners nos hace interlocutores privilegiados para guiar la puesta en marcha de oficinas de gestión de proyectos.

SÍGUENOS



info@itmplatform.com

www.itmplatform.com

SIGUE NUESTRO BLOG

www.itmplatform.com/es/blog

Referencias citadas:

Desouza, K, and Evaristo R. (2006) "Project management offices: A case of knowledge-based archetypes" International Journal of Information Management, Volume 26, Issue 5, Pages 414-423

Hobbs, B., and Aubry, M. (2007). "A multi-phase research program investigating project management offices (PMOs): the results of phase 1." Project Management Journal, Vol. 38, No. 1, pp. 74-86.

Pemsel, S., & Wiewiora, A. (2013). Project management office a knowledge broker in project-based organisations. International Journal of Project Management, 31(1), 31-42.

Pinto A., M, De Matheus Cota, M., and Levin G. (2010). "The PMO Maturity Cube, a Project Management Office Maturity Model". PMI Research and Education Congress 2010, Washington D.C., USA

Sigue leyendo en el blog de ITM Platform:

Cómo cambiar tu cultura de gestión de proyectos con analíticas de RRHH
<https://www.itmplatform.com/es/blog/como-cambiar-tu-cultura-de-gestion-de-proyectos-con-analiticas-de-rrhh/>

Guía para gestionar recursos a nivel de portafolio
<https://www.itmplatform.com/es/blog/guia-para-gestionar-recursos-a-nivel-de-portafolio/>

Gestión de proyectos para desarrolladores
<https://www.itmplatform.com/es/blog/gestion-de-proyectos-para-desarrolladores-entrevista-con-nuestro-product-manager-sander-hoogendoorn/>





ITM Platform
PROJECTS • PROGRAMS • PORTFOLIO