

UTILIDAD DE UNA PROJECT MANAGEMENT OFFICE (PMO)

Carlos Alberto Palacio Londoño

Economista, M. Sc.

Administración de Proyectos , UCI de Costa Rica

Institución Universitaria Colegio Mayor de Antioquia

Unidad de Emprendimiento

RESUMEN

En este artículo se presenta la utilidad de una Project Management Office (PMO) como alternativa de emprendimiento, respondiendo estas preguntas: ¿Para qué sirve una PMO?, ¿Cuál es el precio de su montaje?, ¿Cuál es el perfil profesional del equipo de trabajo que la dirigirá?, ¿Cómo se puede implementar dicha PMO?, ¿Cuál es el lugar ideal para implementar la PMO?, ¿Cuándo podrá comenzar a funcionar?, ¿Cuál será su aporte al buen desempeño de un proyecto?.

PALABRAS CLAVES:

Project Management Office, proyecto, planeación estratégica

ABSTRACT:

In this paper, the usefulness of a Project Management Office (PMO) as an alternative enterprise, answering these questions: What is a PMO?, what is the price of your show?, what is the team's professional profile work that will lead it?, How do you deploy that PMO?, what is the ideal place to implement the PMO?, When can you start work and what will be its contribution to the good performance of a project?.

KEYWORDS:

Project Management Office, project, strategic planning

Al pensar en crear una oficina para la dirección de programas (PMO), surgen múltiples preguntas: ¿Para qué sirve una PMO?, ¿Cuál es el precio de su montaje?, ¿Cuál es el perfil profesional del equipo de trabajo que la dirigirá?, ¿Cómo se puede implementar dicha PMO?, ¿Cuál es el lugar ideal para implementar la PMO?, ¿Cuándo podrá comenzar a funcionar? ¿Cuál será su aporte al buen desempeño de un proyecto?

Sin duda alguna nos encontramos ante una problemática que necesita aplicación real de planeación estratégica, ya que reúne todos los elementos para su aplicación. La planeación estratégica es el proceso por el cual las directivas de una organización preveen su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarios para alcanzarlos. En general se relaciona con qué se debe hacer el trabajo. Debe responder a tres preguntas:

- 1) Hacia dónde va usted?, aquí se revisa la misión, el alcance de operaciones y un conjunto de metas y de objetivos específicos.
- 2) ¿Cuál es su entorno?, debe observarse a sí misma en forma realista y objetiva, a su entorno externo sus competidores, las amenazas y oportunidades que representan. Adicionalmente se debe tener claridad en las dificultades que pueda tener para lograr sus metas y objetivos.
- 3) ¿Cómo lograrlo? Es decir cuáles son los modelos de negocios específicos que pueden posibilitar que las organizaciones logren sus metas y como deben distribuir sus recursos para hacer que funcionen.

La planeación estratégica se da para que se logre una administración estratégica. Exige creatividad, análisis y honestidad. Ayuda a evaluar los riesgos. Es a largo plazo. Tiene como característica la definición de las estrategias como medio para establecer el propósito a largo plazo de una organización.

Mientras que la planeación estratégica se relaciona con qué se debe hacer, es decir los planes tácticos y los planes operativos se relacionan con el establecimiento de objetivos específicos, medibles y alcanzables que las áreas, los grupos y los individuos dentro de la organización deben lograr a menudo en un tiempo corto y más específico.

Las tácticas son los planes de acción mediante los cuales se ejecutan las estrategias. Las estrategias tienen que estar respaldadas por tácticas efectivas.

Pueden existir unas estrategias emergentes que se dan por fuera de la planeación. Pueden surgir como respuesta a circunstancias no previstas dentro de

la organización. La planeación estratégica busca generar una ventaja competitiva que permita alcanzar el éxito.

La metodología PMI define la administración de proyectos como la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a actividades de proyectos. De manera que cumplan o excedan las necesidades y expectativas. Se debe tener en cuenta: Alcance, tiempo, costo y calidad. Partidos interesados con diferentes necesidades y expectativas. Requerimientos identificados (necesidades), y requerimientos no identificados

(expectativas). Se observa como en cada una de las etapas, está incluida la planeación como un elemento importante para lograr cada fase. Para esta metodología la planeación es tenida como un elemento muy importante para su desarrollo.

El proceso de planeación del PMI, propone la definición de actividades, del alcance, secuencia de actividades, estimación de la duración, desarrollo de la programación, planeación de recursos, estimación de costos y desarrollo del plan del proyecto.

Al poseer una oficina para dirección de proyectos, debemos recordar los cinco elementos básicos de una cultura de dirección de proyectos legítima:

“1) Una metodología del proyecto regularizando las más grandes fuentes de frustración encima de la ineficacia y variabilidad en las mentiras de resultados del proyecto, en la falta de un acercamiento consistentemente aplicado al proceso de ejecutar los proyectos. Esta falta en la consistencia del proceso, también sirve con el tiempo como un inhibidor mayor a la mejora continua. Los Proyectos de hoy son inherentemente inconstantes. Las personas de hoy necesitan ser creativas, y se sentirán restringido por la regularización. El costo para desarrollar será demasiado grande.

2) las definiciones del trabajo y expectativas de las personas en los proyectos Ellos aprenden lo que el trabajo es solo a través de vivir por sus ingenios, mientras siguen cometiendo errores, observando otros, y muchos otros métodos secundarios. Ahí también un número no alarmante de las personas que trabajan en el proyecto que desconocen los roles del gerente y los suyos propios. Ellos tampoco están seguros cómo actuar recíprocamente con el gerente del proyecto. Esto puede llevar a una cantidad excesiva de conflictos del equipo

3) La habilidad individual edificio-inteligente de los elementos es crucial para el crecimiento continuo y desarrollo de todos los involucrados en el trabajo del proyecto. Sin embargo, cuenta excesivamente con la aplicación exitosa de los elementos (1) y (2) anteriormente mencionados. Sólo después de que una

organización ha desarrollado un proceso edificio inteligente del proyecto pueden diseñarse los programas de habilidad inteligentemente y pueden llevarse a cabo.

4) Actuación del proyecto que proyectan la actuación son la llave a la mejora continua en la ejecución del proyecto. El poder en ese estado parte reconociendo que abarca un espectro ancho de interpretaciones reales. Las medidas de eficacia del proyecto, apuntan a medir en corto plazo la proyección de la eficacia y varias mejoras orgánicas:

- Desarrollo de o mejora estimando los algoritmos
- La Mejora de del proceso del proyecto global
- La Identificación de de métodos de la ejecución óptimos
- La Mejora de de procesos del plan interiores

5) Una cultura orgánica está a favor del elemento más difícil para cumplir. Irónicamente, también es el que tiene la más alta influencia en la aplicación exitosa de una cultura de dirección de proyecto. Lo que hace este elemento difícil para dirigir es poseer tantos aspectos interrelacionados a su composición.

Además, muchos de estos aspectos son basados en problemas de la naturaleza humana: creencias, el poder e influencia, y territorialismo, por ejemplo. Lo que frustra a gerentes del proyecto es la no relación entre lo que la organización dice (“Nosotros estamos totalmente a favor de métodos de dirección de proyecto”) y la manera como se comporta”¹

Una Project Management Office sirve para:

1. Proporcionar la información sobre la utilización del recurso necesitada y sirve para equilibrar , las habilidades para proyectar las necesidades por todos los proyectos en el programa
2. Maneja y da fuerza a las prioridades del proyecto
3. Proporciona mando centralizado de todos los proyectos bajo el paraguas del programa
4. Aumenta la comunicación y coordinación por los proyectos
5. Maneja y controla: alcance, cambio, costo, riesgo, y calidad de todos los proyectos
6. Reduce tiempo para comercializar
7. Los costos del proyecto se reducen porque pueden manejarse tareas comunes al nivel de PMO
8. Reduce el riesgo del proyecto

¹ How To: Implement Project Management in Any Organization. By Gary R. Herkeens, PMP, PE, President Management Solutions Group Inc.

El gerente del programa vigilará los funcionamientos de cada proyecto individual; ofreciendo monitoreo, apoyo, y entrenamiento necesitado. El Gerente del Programa asignará a los gerentes del proyecto y miembros de equipo de proyecto para emparejar las necesidades del programa con las habilidades especializadas, disponibilidad, y las necesidades geográficas así como el equilibrio del trabajo de gerentes del proyecto y miembros de equipo de proyecto. Haciendo para que, el Gerente del Programa utilice los recursos eficazmente a lo largo de todos los proyectos bajo el paraguas del programa.

Una PMO se debe utilizar si se cumple alguna de las siguientes características:

- “Las condiciones o el alcance están cambiando en los proyectos – experiencia extra es necesaria para manejar este cambio
- Proyectos múltiples – cuando tiene muchos proyectos bajo un programa sombrilla o iniciativas múltiples utilizando los mismos recursos
- Proveedores múltiples son necesarios por la complejidad o tamaño de los proyectos o como condición del proceso – un proveedor único no tiene la experiencia para hacer el trabajo y administración de múltiples proveedores requiere de una solución centralizada. El PMO puede pre calificar a los proveedores para múltiples proyectos.
- Diseño e implementación son realizadas por proveedores separados
- Múltiples vendedores – cuando hay múltiples vendedores suministrando equipo o servicios para un proyecto
- La organización del cliente es diversa y puede ser difícil obtener su cooperación siempre y cuando estén administrados activamente
- Es necesario suministrar informes consolidados y se tiene un solo recurso de comunicaciones con el cliente
- Tiempo de mercadeo – siempre que el tiempo de mercadeo sea un factor crítico para completar el proyecto
- Diferentes puntos geográficos – cuando los servicios estén siendo implementados en varios lugares geográficos
- Recursos limitados – siempre que los PMO mantiene proyectos críticos a tiempo y dentro del presupuesto brindando estados de cuenta en cada etapa, desde la planeación hasta la aceptación. PMO identifica y resuelve problemas antes de que se vuelvan más complejos. Además brinda experiencia enfocada a los requerimientos del negocio contribuyendo en estas áreas:
 - Soporte administrativo consolidado – personal PMO hace la vida de los integrantes del proyecto más fácil asumiendo tareas administrativas para la programación, creación de informes, distribución. Manejo del software y manteniendo el programa “ war room” con los documentos del proyecto y el programa . El PMO recibe, consolida y distribuye la información para todos los proyectos del programa sombrilla.
 - Brinda consulta, ayuda y entrenamiento – el administrador del programa conocerá las operaciones de cada proyecto y PM. Ofreciendo asistencia, soporte y entrenamiento. Existe entrenamiento avanzado y cada proyecto tendrá evaluaciones periódicas de calidad.

- Asignación de Recursos – con recursos limitados es crítico tener a la persona indicada en el lugar indicado haciendo el trabajo que le corresponde. El administrador del programa está en posición de asignar a los PM y miembros del proyecto teniendo en cuenta sus habilidades, posición geográfica para balancear la carga del proyecto, asegurando así que los recursos están siendo utilizados eficientemente durante los proyectos del programa sombrilla.”²

Como dice Ronny Gonzalez “la comunicación es un medio, no un fin, un director de proyecto competente casi siempre es un buen comunicador. En realidad la comunicación nunca debe ser considerada como una actividad independiente, es un ingrediente esencial de casi todo lo que la persona hace.” De allí que la PMO necesita su propio glosario que la identifique ya que “un elemento importante de este es la comprensión de terminología y metodología-específica y el desarrollo de un idioma de dirección de proyecto común dentro de la organización.”³

La estructura organizacional que muestra la lectura en estudio, la clasifica como proyectizada ya que los miembros del equipo están ubicados en el mismo lugar. Desde los Project coordinator hasta los Project Team Member, están involucrados en el trabajo del proyecto y los Project Coordinator y Trainers poseen independencia y autoridad.

La locación de la PMO, debe estar a la altura de la Gerencia General de la empresa, ya que esta será el timonel de todos los proyectos que maneje a futuro la empresa.

“Es fundamental un inicio adecuado para el éxito de las fases del proyecto y así entregar sus beneficios al cliente. La jefatura administrativa, los administradores funcionales y el equipo del proyecto desempeñan funciones importantes encaminadas a conseguir un inicio correcto. El líder del proyecto tiene la responsabilidad de planear la reunión inicial, donde se definen y confirman las fases. Un diario del proyecto es parte del inicio y sirve como bitácora para registrar

² Project Management Office. By John F. Filicetti, PMP, MBA.

³ Speaking the same language – The importance of having a glossary of commonly used terms or “jargon” when implementing a project management methodology and managing projects. By Jane E. Morgan, Management Consultant/Trainer, FI Group Inc.

las acciones y las actividades de manera informal”⁴ Esto responde a la pregunta ¿Cuándo podrá comenzar a funcionar la PMO?

La organización necesita la justificación de montar una PMO desde el punto de vista administrativo, por ello decimos que sus ventajas son:

1. “Un PMO brinda una visión para llevar a cabo s proyecto cumpliendo con el tiempo, costo, cronograma, alcance y recursos vigilando la calidad. PMO brinda experiencia en el manejo de requerimientos mientras se responsabiliza de todos los proyectos incluidos dentro de un programa. PMO brinda el enfoque y los recursos extras que un proyecto complejo demanda.
2. El PMO se enfoca en coordinar muchos proyectos bajo el programa sombrilla y ser el centro de excelencia que soporta lo PM en la implementación de las funciones requeridas para lograr un proyecto exitoso. PMO es asesorado por profesionales que consolidan planes de recursos, informes financieros, cronogramas, cambio, riesgo, calidad en informes maestros para entregar el proyecto a tiempo y cumpliendo con el presupuesto, dirigen y monitorean los proyectos para asegurar calidad. PMO ofrece herramientas de administración, soporte, guías, portafolio y aseguramiento de calidad. PMO brinda economía a escala no encontrada en un equipo de administración único y ofrece un único punto de encuentro para toda la información del proyecto bajo el programa sombrilla.”⁵

En el sector publico colombiano por mandamiento constitucional, se ordeno la creación en cada ente municipal, departamental y nacional de PMO. En este caso se llaman Bancos de proyectos.

“En Colombia, durante los últimos años, se ha venido implementando una cultura de planeación que involucra la evaluación de proyectos. Con ello se busca generar instrumentos que permitan incorporar criterios de uso eficiente y eficaz de los recursos públicos, en las necesidades consideradas prioritarias para el desarrollo social y económico del país.

Dentro de esta visión de la planeación por programas y proyectos, el conocimiento y difusión de las iniciativas exitosas es fundamental, porque a partir de estas experiencias se pueden identificar las características y condiciones que hacen posible el éxito de un proyecto. Esta información permite que se puedan realizar

⁴ Clelland & Ireland, *Manual Portátil del Administrador de Proyectos* (2001). Seccion 6.3.8

⁵ Project Management Office. By John F. Filicetti, PMP, MBA

replicas en futuros proyectos, mejorando, a través de un proceso de retroalimentación, la eficiencia e impacto en el uso de los recursos públicos. Igualmente se aprende de las malas experiencias, y por lo tanto se pretende incorporar elementos que permitan tomar precauciones en proyectos futuros.

Se espera, que para el caso colombiano el Banco de Proyectos Exitosos - BPE sea parte de esta propuesta y responda al conjunto de principios básicos planteados: el fortalecimiento de los mercados de proyectos, la descentralización, la participación voluntaria, beneficios de cooperación, experiencias fundamentadas en éxitos y fracasos (catarsis) y la optimización de los mercados.

Este documento tiene como objetivo abordar, cual sería el papel del BPE en el Banco de Proyectos de Inversión Nacional – Bpin del Departamento Nacional de Planeación –DNP, en la iniciativa del Ilpes y cuales serían los lineamientos para la definición de los criterios ha ser utilizados en la selección de proyectos exitosos”⁶

CONCLUSIÓN

Los bancos de proyectos de inversión en Colombia, tienen la posibilidad de convertirse en una Project Management Office si responden a las preguntas planteadas en el comienzo de escrito. Con ello estarían al nivel de países con cultura de proyectos como Chile, Costa Rica y Estados Unidos de América.

- ⁶ Castaño Mesa Lina. Banco de Proyectos Exitosos .Departamento Nacional de planeación de Colombia. 2001

BIBLIOGRAFÍA

- CERTO, Samuel. ADMINISTRACIÓN MODERNA. Pearson Educación.
- WWW.PRENHALL.COM/CERTO
- WWW.PEARSONEDLATINO.COM
- <http://www-azc.uam.mx/publicaciones/gestion/num7/art14.htm>
- <http://www.aceproject.org/main/espanol/em/eme07a.htm>
- <http://www.geocities.com/svg88/plan.html>
- <http://ricoverimarketing.americas.tripod.com/RicoveriMarketing/id35.html>
- STONER, James y FREEMAN, Edward. ADMINISTRACIÓN. México, Prentice Hall Hispanoamericana S.A 1992
- DAVID, Fred. CONCEPTO DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA. Pearson Educación
- JONES, Gareth y HILL, Charles. ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA. McGraw Hill, Tercera Edición
- KOONTZ, Harold; WEIHRICH, Heinz. Elementos de Administración. McGraw-Hill. México. 1991. Cap. 03.
- Project Management Office. By John F. Filicetti, PMP, MBA
- Speaking the same language – The importance of having a glossary of commonly used terms or “jargon” when implementing a project management methodology and managing projects. By Jane E. Morgan, Management Consultant/Trainer, FI Group Inc.
- Best Practices: Project review process. By Timothy Briscoe, Cristian Bacinelli and James Chambless.
- Maturity Model Implementation and use: A case of study. By Christian Rosentock, Vicepresident BNY Clearing Services LLC, Robert S. Johnston, PMP, Senior Manager, Whittman–Hart Inc., Larry M. Anderson, PMP, Principal, Whittman–Hart Inc.
- Castaño Mesa Lina. Banco de Proyectos Exitosos .Departamento Nacional de planeación de Colombia. 2001