



# VALORES DE ADAPTACIÓN Y EL ROL DE LA OFICINA DE DIRECCIÓN DE PROYECTOS (PMO)

## Actividad de transferencia

Llegó la hora de poner en práctica todo lo aprendido hasta ahora sobre adaptación y oficinas de proyectos (PMO). Para lograrlo, te propongo el siguiente ejercicio:

Imagina que eres el Director/a de proyectos, referente por tu *expertise* y certificación profesional, de una organización que empieza a abrirse camino a proyectos de desarrollo de soluciones basadas en marcos inciertos, cambiantes y de diferentes complejidades.

Esta organización es una empresa de **turismo** que está comenzando a orientar su modelo de negocios hacia la transformación digital e invirtiendo en proyectos de innovación, ya que ha comprendido que el portfolio de proyectos debe estar conformado no solamente por proyectos de construcción de soluciones orientadas al “*business as usual*”, con cierta metodología, perfil de equipo y liderazgo, sino que también necesita evolucionar y adaptarse hacia lo novedoso para responder adecuadamente a cada tipo de necesidad, aportando el mayor valor posible.

Es de esperar que, a partir de este giro que está tomando la organización, convivan proyectos que ameritan un enfoque de gestión tradicional (por sus características), adaptativos y también híbridos, por cuanto las soluciones tradicionales pueden tener componentes donde la incertidumbre y ambigüedad requieran de una gestión y un abordaje más paso a paso.

**En línea con este gran desafío, el CEO de la organización te pide tu participación para que lo ayudes a comprender, dimensionar y enfocar una estrategia de adaptación en lo que se refiere a la gestión de los proyectos.**

Dicha **estrategia de adaptación**, deberá estar contenida en una propuesta con las principales acciones de adaptación que vas a llevar a cabo para su implementación.

Antes de entregar la propuesta final, ten en cuenta los siguientes puntos que serán los ejes sobre los cuales se centrará tu estrategia:



1. Determina qué tipo de adaptaciones deben trabajarse sobre cada uno de los aspectos que inciden sobre el entorno del proyecto: procesos, personas, cultura, herramientas, enfoque de desarrollo y ciclo de vida del proyecto.

Elementos del entorno del proyecto	Adaptaciones sugeridas
Procesos	Al realizar el análisis de estado de los proyectos y del portafolio es necesario ver si los procesos cumplen con las características de adaptabilidad, es decir: ser simple, flexible, versátil y que estén abiertos a modificación, combinación o eliminación. Con esto, el general de los procesos será eficiente y efectivo con las necesidades, tanto de adaptabilidad, como del proyecto mismo.
Personas	Las personas pueden apoyar tanto en el ámbito individual como en el colectivo. Dado esto y el enfoque de desarrollo definido es necesario determinar roles, adaptándose con la nueva cultura de trabajo.
Cultura	Analizar los valores, paradigmas y principios de la organización y evolucionar/mutar aquellos que estén obsoletos o fuera de época, realizando cambios de mindset y pasar a una cultura de aprendizaje creativo. Esto para llegar a un estado en el que el bien colectivo esté siempre por encima del personal.
Herramientas	Verificar y modificar en caso de no contar con herramientas colaborativas e inclusivas (en el sentido de poder relacionar a diferentes equipos de trabajo) para que el proyecto esté compuesto por equipos y elementos interrelacionados eficientemente.
Enfoque de desarrollo y ciclo de vida del proyecto	Primero sería realizar una evaluación del contexto en el que se encuentra la empresa, con esto formular objetivos y



	utilizar el marco cynefin para determinar y condicionar el enfoque a utilizar y por ende el ciclo de vida.
--	--

2. Investiga acerca de proyectos de desarrollo de soluciones en este nicho de mercado y de qué forma se han adaptado o deben adaptarse a la nueva realidad, de acuerdo con tu mejor saber y entender (benchmarking<sup>1</sup>).

Una de las cosas más utilizadas por el momento en empresas de turismo son los tours y paquetes de viajes. Esto dado que el viajar es algo bastante deseado por los jóvenes hoy día pero, dado que normalmente no poseen el capital para hacerlo por cuenta propia, es bueno tener diferentes paquetes e ideas para engancharlos y que lo puedan hacer. También, es súper útil en familias y para grandes eventos, en los cuales se incluye el pasaje ida y vuelta, hospedaje, visitas a lugares turísticos y la entrada al evento, esto en grupos de familias. Además, el trato en línea con el cliente, aún hoy en día es indispensable tener sucursales físicas de la empresa, el poder apoyar y realizar acciones por parte del cliente en línea es súper útil.

3. Determina las **acciones a seguir para transitar el proceso de adaptación** sobre cada uno de los dominios que hacen a la gestión del proyecto. Entendiendo que cada ciclo de adaptación de la gestión de los proyectos hace a la mejora continua, establece un plan en el cual dicha mejora está contenida en acciones repetibles sobre la base de preguntas disparadoras que puedas utilizar como referencia. Es factible formularse preguntas como:

- ✓ ¿Las soluciones que ofrecemos están orientadas a todos los segmentos de clientes a los cuales nos interesa llegar?
- ✓ ¿La cultura de los interesados del proyecto es tomada en cuenta durante la gestión de esos proyectos?
- ✓ ¿El equipo de proyecto ofrece sus perspectivas?, ¿se escuchan?
- ✓ ¿Qué tanta diversidad existe en las opiniones?
- ✓ ¿Cómo se gestionan las diferencias?
- ✓ ¿Qué tanto se consideran los factores ambientales en la planificación y ejecución del proyecto?

---

<sup>1</sup> El benchmarking consiste en tomar "comparadores" o benchmarks a aquellos productos, servicios y procesos de trabajo que pertenezcan a organizaciones que evidencien las buenas prácticas sobre el área de interés, con el propósito de transferir el conocimiento de las buenas prácticas y su aplicación.



- ✓ ¿La tecnología, es un elemento condicionante dentro de nuestros proyectos? Si es así, ¿cómo debiéramos gestionarlo?

Dominio	Adaptaciones a tener en cuenta	Acciones por implementar para transitar el proceso de adaptación
Interesados	Tours, paquetes de viajes y una buena (y eficiente) plataforma en línea.	Aprovechar las redes sociales para propaganda y publicidad, así como actividades y centros llamativos para familias y grupos de jóvenes. Utilizar esta información para generar los mencionados paquetes, tours, etc.
Equipo	Crear áreas relacionadas con la publicidad, investigación (para tener bases sólidas al momento de proponer) y tecnología.	Repartir recursos (personas en este caso) a diferentes áreas, tanto en la parte técnica para la plataforma, como en la parte publicitaria.
Enfoque de desarrollo y ciclo de vida	Enfoque híbrido y tomar un ciclo de vida muy adaptativo.	En el enfoque sería puramente adaptativo a nivel general; sin embargo, a nivel “micro” sería un enfoque más predictivo.
Planificación	Adaptar la influencia de factores externos (geográficos, demográficos,	Selección de aerolíneas, empresas de transporte, hostelería, predicción climática,



	climatológicos, etc.) en favor de los objetivos generales.	lugares de interés, estudio de cultura y políticas del lugar.
Trabajo	Políticas de lecciones aprendidas e información histórica.	Modificar las políticas de lecciones aprendidas para abarcar una mayor gama de posibilidades, así como, aprovechar al 100% la tecnología disponible para la gestión adecuada de la información.
Entrega	Procedimientos referidos a la validación, restricciones de entrega y adhesión de políticas de seguridad y calidad.	Procedimientos y requerimientos para la aceptación de interesados, y reformulación de contratos para los interesados.
Incertidumbre	Umbral de tolerancia de riesgo así como el criterio respecto a su gestión.	Crear protocolos de gestión de imprevistos relacionados con políticas temporales en el área de interés,
Métricas	Medición de valor, presentación de informes y medición de beneficios.	Crear plantillas de informes para hacer eficiente el proceso de medición de valor.

4. Finalmente, y en función de los puntos desarrollados anteriormente, explicita tu **propuesta de adaptación** para esta empresa de turismo.

Vistos los puntos anteriores, el plan de adaptación se basa en incluir una página representativa de la empresa en la cual se puedan realizar todas las acciones y procedimientos que se tendrían en una tienda física. Para ello es necesario la creación de un equipo de trabajo para la creación y mantenimiento de la página. Además, generar documentos de contratos, papelería, etc., para un manejo simple por parte de los interesados. Esta página tendrá toda la información de la empresa, todo lo relacionado con sus políticas, información de los viajes, paquetes, países a los que llegan, eventos



importantes y llamativos en dichos países, políticas de cada país así como su estado.

Durante la creación entran el equipo de planificación de tours/viajes, el cual se encargaría de crear todo el itinerario del grupo de viaje, cotiza y reserva hoteles y transporte, etc., y el equipo de investigación, el cual se encarga de decidir los destinos, las actividades o eventos realizados en la región, reglas y políticas, entre otros.

Para esto se tiene un pequeño ejemplo relacionado con una competencia internacional realizada en Milán, Italia, este para ejemplificar los posibles “productos” a ofrecer. Una organización internacional de estudiantes realizará una competencia en la Universidad de Milán (*Università degli Studi di Milano*). Para ello se requiere hospedaje para +200 personas divididas en dos grupos (estudiantes y observadores), se escoge el hotel *MEININGER* en la región de Milano Lambrate, el cual es un hotel con habitaciones compartidas de hasta 4 personas para los estudiantes y el hotel *Hotelzzz* para los observadores y miembros del staff. Se consiguen pasajes de metro (se escoge este medio de transporte ya que la región no es grande, el medio es seguro y de fácil acceso) válidos por 3 días de forma ilimitada. Los 3 tiempos de comida son proporcionados por la organización como desayuno buffet, “lonchera” de almuerzo y una cena especial cada día relacionada con la cultura de la región y país, así como actividades en centros de interés para los asistentes, véase observatorios, tours por la universidad y empresas afines, etc. Este ejemplo da una visión bastante buena de lo que se pretende lograr con estas adaptaciones, todas estas actividades deberían ser investigadas y aprobadas por el equipo de investigación, mientras que el itinerario, la reservación de los hoteles, medio de transporte etc. Los dos equipos también deberían estar preparados para ciertos contratiempos, ausencia de algunos invitados, mal clima, etc. riesgos ponderables y previsibles para los cuales se puede tener un claro plan de acción.

Sin más que añadir, esta sería la propuesta de adaptación para la empresa de turismo, con un breve ejemplo de aplicación.