

# La Oficina de Gestión de Proyectos

## Project Management Office (PMO)



Ing. Sergio Antonini

[antonini@frlp.utn.edu.ar](mailto:antonini@frlp.utn.edu.ar)

[antonini\\_sergio@hotmail.com](mailto:antonini_sergio@hotmail.com)

# Qué es PMO?



- Departamento que define y mantiene estándares de procesos, relacionados a la gestión de proyectos.
- Estandariza y economiza recursos mediante la repetición de aspectos en la ejecución.
- Fuente de la documentación, dirección y métrica en la práctica de la gestión y de la ejecución.

# Funciones

- Alinear con los objetivos para minimizar riesgos.
- Proporcionar apoyo técnico a los encargados.
- Apoyar la elaboración y la interacción con otros planes.
- Evaluar viabilidad económica, técnica, operativa y alineación.



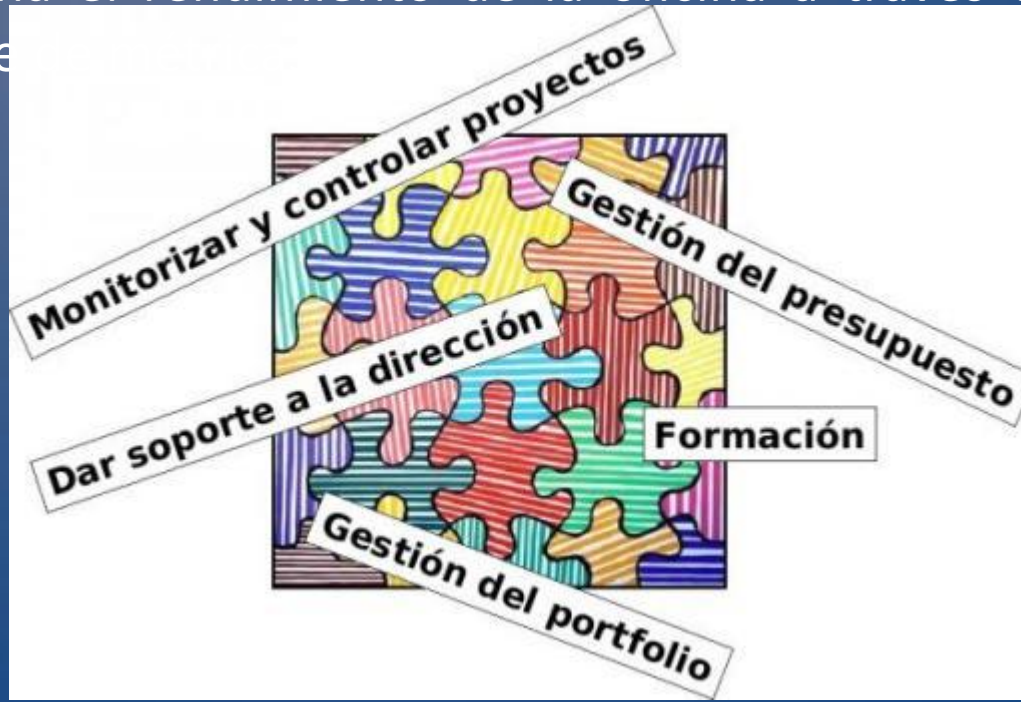
# Funciones

- Entrenar a los directores y jefes en las diferentes etapas.
- Formar y/o contribuir con el conocimiento de los responsables.
- Documentar los procesos, metodologías y métricas de gestión.
- Coordinar.
- Generar y/o propiciar la generación de indicadores de costo, riesgo, tiempo y calidad.



# Funciones

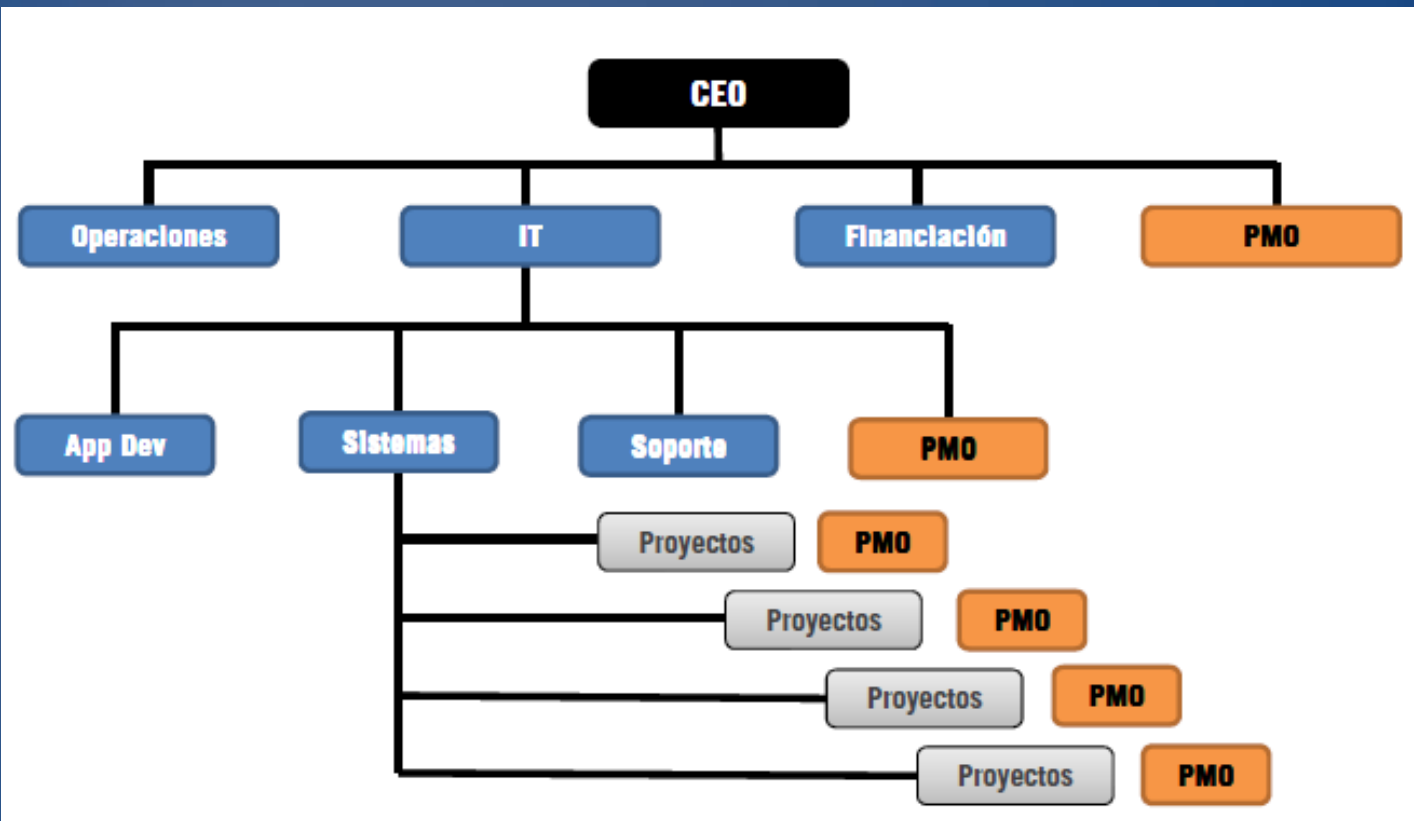
- Define y establece estándares.
- Gerencia la cartera de proyectos de la empresa.
- Revisa los requerimientos y apoya en su selección.
- Realiza el plan desde principio hasta el cierre.
- Gestiona el rendimiento de la oficina a través del análisis y reportes



# Dominios y alcance

- Proporciona apoyo y soporte en temas relacionados con técnicas de Gerencia de Proyectos.
- Metodologías de estimación de recursos utilizados en los proyectos (tiempo, inversión, RRHH, etc.)
- Gestión de riesgos y problemas.
- Apoyo a la gestión del cambio organizacional y estrategias de comunicación.
- Apoyo y control en la definición de estándares de calidad.
- Apoyo en relación a la arquitectura técnica.
- Apoya y asesora en lo relativo a estándares de metodologías y desarrollo de proyectos.

# Oficinas de Proyectos



# Tipos de PMO



## 1. Administrativo

- Define proyectos, sugiere prácticas, responsable de mantenimientos y procesos, no interviene en decisiones.

## 2. Consejero

- Actúa como jefe, efectúa revisiones, informa sobre el estado, interviene en el cierre, ayuda a tomar decisiones.

## 3. Gerente

- Mantiene proceso estándar, gerencia el proyecto, prepara el plan general de trabajo, asigna jefes, toma acciones correctivas.



# Criterios para definir una PMO

## 1. El contexto cultural

Comprender como encajará en la cultura organizacional (ambiente de trabajo) de la empresa y así elegir un modelo PMO complementario a la cultura organizacional.

Planificación:

- a. Observar los modelos exitosos, con las iniciativas de cambio exitosas y los mejores resultados.
- b. Observar los modelos para el gobierno funcional de las organizaciones como una iniciativa de calidad.



# Criterios para definir una PMO

## 2. El enfoque

Es necesario definir cuales son las necesidades, generar el mapa rutero y los planes de contingencia que orientarán a PMO.

Algunos puntos para percibir las necesidades requeridas por PMO son:

- Fallas en los proyectos.
- Costos que están fuera de control.
- Información insuficiente.
- La falta de sistema de decisiones.
- Cuello de botella en la provisión de recursos.



# Criterios para definir una PMO

## 3. Definir los miembros adecuados

Es necesario definir los perfiles requeridos por los participantes.

- Algunos roles que deben existir son:
  - ✓ PMO Manager
  - ✓ Analista financiero
  - ✓ Experto en procesos internos
  - ✓ Experto en gestión de riesgo
  - ✓ Experto en mejores prácticas PMP
  - ✓ Consultor de proyectos
  - ✓ Especialista en comunicaciones
  - ✓ Administrador de recursos
  - ✓ Otros

# Criterios para definir una PMO

## 4. Definir las relaciones y los servicios

Definir hacia donde orientará sus esfuerzos, qué realizará y cómo se relacionará con el resto de la organización y el “catalogo de servicios de PMO”

Ejemplo:

- ✓ Inventario de proyectos.
- ✓ Desarrollo de procesos de proyectos.
- ✓ Entrenamiento y soporte.
- ✓ Servicios de administración de proyectos y ejecución de proyectos.
- ✓ Repositorio de mejores prácticas.
- ✓ Análisis financiero.
- ✓ Reportes de resultados financieros y estados y cuadros de mando.
- ✓ Soporte a la toma de decisión.



# Criterios para definir una PMO

## 5. Buscar y crear herramientas de apoyo

Las herramientas adoptadas por PMO incluyen:

- ✓ Un proceso de gestión de proyectos que incorpore un ciclo de vida y un flujo de trabajo.
- ✓ Plantillas de documentos.
- ✓ Modelos de costos/análisis financiero.
- ✓ Plantilla de análisis de riesgo.
- ✓ Plantilla de planificación de proyectos.
- ✓ Formatos de reportes estandarizados.
- ✓ Programas de auditorias post-proyectos.

# Criterios para definir una PMO

## 6. Definir modelo de Madurez

Se sugiere definir un proceso de 5 pasos:

- 1) Seleccionar las capacidades, esto incluye análisis financiero, análisis de riesgo, planificación de proyectos, localización de recursos.
- 2) Determinar una escala de progreso para cada capacidad, comenzando con el nivel de entrada y progreso de madurez.
- 3) Desarrollar un análisis de la situación actual.
- 4) Establecer las metas que se deben alcanzar en cada capacidad.
- 5) Generar un mapa rutero para como se pasará del estado actual al estado deseado.

# Criterios para definir una PMO

## 7. Identificar las métricas del éxito

Se debe proveer las bases propias para medir los resultados.

Ejemplo:

- Si el foco es:
  - ✓ La excelencia en la ejecución.
  - ✓ Una reforma financiera.
  - ✓ Es la transparencia en la información.
  - ✓ Es el soporte a la toma de decisiones.
  - ✓ Es la localización de recursos.



# Criterios para definir una PMO

## 8. Gestión de las comunicaciones

Comunicación efectiva significa:

- ✓ Definir qué información es necesaria para quién y cuándo.
- ✓ Crear diseños simples y eficientes.
- ✓ Generar mecanismos que no obstruyan el coleccionar la información.
- ✓ Revisar y validar constantemente los datos reportados.
- ✓ Demostrar constantemente el valor de la información en una fuente o recipiente.
- ✓ Mantenerse alerta a los cambios necesarios por la información.





# Conclusiones

- La demanda por una gerencia eficaz, la multiplicación del número de proyectos, así como la creciente complejidad de los mismos, son aspectos que justifican la implementación de una PMO.
- Diferentes tipos de PMOs resuelven diferentes problemas.
- La estructura interna de la PMO depende de las atribuciones de la misma.
- El patrocinio de un nivel más elevado en la organización es factor de éxito para la implementación de la PMO.
- La PMO debe evolucionar en sus atribuciones y complejidad -> crear metas alcanzables.

# Conclusiones

- Las decisiones sobre modelo, tamaño y atribuciones de la PMO deben llevar en consideración los factores críticos de éxito y fracaso.
- Una PMO, para obtener éxito, debe funcionar como un catalizador, estableciendo lazos internos y transformando las informaciones dispersas en conocimiento organizacional.
- Los recursos disponibles en la empresa serán asignados de manera efectiva y eficiente. Aunque una Oficina de proyectos no reemplaza una oficina de recursos humanos, estandarizará y clasificará los requerimientos de modo tal que los proyectos pueden calificar y cuantificar el personal o equipo de trabajo requerido para efectuar una tarea.

