

¿POR QUÉ LA PROJECT MANAGEMENT OFFICE (PMO)?

Por: Raúl Bellomusto, PMP®, HCMBOK®, ITIL®

Ya hemos concluido largamente el primer decenio del Siglo XXI. Los tiempos que corren son tiempos de globalización, de productos con ciclos de vida cada vez más cortos y de un marcado nivel de competencia. Cada vez con mayor frecuencia las empresas gestionan su negocio apoyadas en la administración de proyectos. Por cierto, es necesario que éstos cuenten con una alineación estratégica: dado que los proyectos soportan a los negocios, deberán estar en línea con los planes estratégicos de la organización.

Es tal la dinámica de los negocios y de los cambios hoy día, que se necesitará reconvertir los tradicionales planes estratégicos a procesos permanentes de ajustes a las condiciones impuestas por el mercado y la competencia, de modo de lograr proyectos asertivos que nos mantengan “dentro del campo de juego”. Otro tanto está sucediendo en el ámbito de la Gestión Pública, que busca aggiornarse a los tiempos que corren.

Cada proyecto debe ser ejecutado teniendo en cuenta que los recursos asociados para completarlo no son, por supuesto, infinitos, ni mucho menos. Por el contrario, son cada vez más restringidos. Si este concepto se extiende al universo de proyectos de la organización, concluiremos que todos ellos compiten por los mismos y escasos recursos. Si la expansión conceptual es escalada ahora a un mercado global, resulta inviable mantener altos márgenes de error en la consecución de nuestros proyectos. Al mismo tiempo, los ciclos se acortan y se requieren más y mejores proyectos. El escenario propone, entonces, una problemática que es indispensable abordar con herramientas metodológicas y un orden estricto desde el punto de vista disciplinario. Ha llegado el tiempo en que, si nuestros proyectos no significan iniciativas acertivas, comenzaremos a experimentar grandes pérdidas en más de una variable.

Es por eso que se hace menester el desarrollo de soluciones integradoras, que tengan en cuenta una visión holística de los proyectos corrientes en la organización. Aquí es donde entran en juego entidades como las Oficinas de Dirección de Proyecto (Project Management Office, PMO). Este tipo de unidades organizativas son capaces de atacar la problemáticas asociadas a los entornos multiproyectos, desde una visión integral y con las herramientas necesarias para gestionar prioridades y recursos estratégicos. Son las organizaciones que gobiernan estos entornos y cada vez son más populares (y necesarias) en las organizaciones.

La “profundidad” de las acciones de la PMO dependerá, principalmente, de dos cuestiones:

- en qué estado de madurez se halla la organización y

era Project Management, Gestión Eficaz de Proyectos

1

Laprida 515 PB – Teléfono (0054)-0341-4216715 - (2000)

info@erapm.com.ar www.erapm.com.ar

Rosario, Santa Fé, ARGENTINA

- a qué dominio de proyectos (proyectos, programas o portfolio) se esté gestionando.

La primera de las cuestiones se resuelve mediante la utilización de estudios basados en Modelos de Madurez de proyectos; la segunda, dándole capilaridad a la PMO según el dominio que gestione: Proyectos individuales, Programas de proyectos o el Portfolio de proyectos estratégicos de la organización.

Debemos estudiar por qué se hace indispensable la implementación de una Oficina de Dirección de Proyectos; de qué tipo de PMO debemos hablar a la hora de pensar en la realidad organizativa en la que nos desempeñamos y la madurez de sus procesos de gestión. También debemos investigar cuáles son las principales funciones que la PMO deberá cumplir y otras temáticas asociadas, partiendo de la conceptualización de PMO's básicas hasta llegar a las PMO's más exhaustivas y avanzadas: los Centros de Excelencia en Gestión de Proyectos.

Se hace imprescindible conocer y reconocer los distintos modelos teóricos de PMO, sus ventajas y sus desventajas y los riesgos asociados a su implementación. Al mismo tiempo, las organizaciones comienzan por un par de funciones claves de una Oficina de Proyectos: el diseño e implementación de una Metodología de Gestión de Proyectos para la organización basada en un estándar comprobado y de clase mundial como el PMBOK® (por ejemplo) y la definición y el desarrollo de Indicadores de salud de los proyectos. La primera implementa la estandarización de los procesos de gestión de proyectos a nivel organizacional, en tanto los indicadores permitirán medir el éxito o el fracaso de dicha gestión basada en la comparación con factores de éxito concretos y objetivos inteligentes establecidos de antemano.

Adicionalmente habrá que preguntarse por un tópico que muchas veces no es tenido en cuenta en las organizaciones: ¿Cómo la madurez de la gestión de los proyectos, a nivel de toda la organización, influye en el estado madurativo de la propia Oficina de Proyectos? Para entender esta problemática, las organizaciones deberán poder autoanalizarse para poder entender cuál es la brecha que las separa de las mejores prácticas empíricamente demostradas. Se utilizarán modelos como KPM3® y OPM3®, atendiendo a los dominios que abarcan cada una y cómo se implementan los análisis y los planes de acción resultantes.

Por último, no debemos olvidar que el diseño, el establecimiento y el despliegue de una oficina de Proyectos deberán tratarse como un proyecto en sí mismos.

Raúl Bellomusto, PMP © , HCMBOK®, ITIL ©

Setiembre de 2016

era Project Management, Gestión Eficaz de Proyectos

2

Laprida 515 PB – Teléfono (0054)-0341-4216715 - (2000)
info@erapm.com.ar www.erapm.com.ar
Rosario, Santa Fé, ARGENTINA