

Porque tantas empresas están adoptando el concepto de PMO - Oficina de Gerencia de Proyectos

En la última década, mas y mas corporaciones se han reestructurado, a través de una nueva estructura organizativa, capaz de centralizar todos los proyectos de la organización, estableciendo estándares, procesos y herramientas, así como políticas comunes, con el propósito de disminuir el número de proyectos fallidos e incrementar los beneficios de la empresa. Mas recientemente la necesidad de obtener ventajas competitivas, debido a la globalización, ha introducido en la PMO los recientes conceptos de negocios de pensamiento, innovación y comportamiento organizacional, evolucionando algo bueno a algo aún mejor.

El concepto de PMO tiene ya más de medio siglo. La "Oficina de Proyectos" (PO) tuvo sus comienzos a fines de la Segunda Guerra Mundial, a través de las instituciones militares de los EEUU. Durante las décadas de los setenta y ochenta, las empresas de construcción incorporaron el nuevo concepto de una manera muy activa, pero casi siempre creando la oficina para proyectos grandes pero aislados. Algunas pocas empresas adoptaron la PO para estandarizar y fijar procedimientos y procesos similares en sus proyectos. Posteriormente, al comienzo de los noventa, muchas empresas relacionadas con Tecnologías de Información (IT) y otras industrias, comenzaron a reestructurar progresivamente sus organizaciones de proyectos incorporando la PMO, al principio como una entidad "táctica", o sea capaz de crear normas, procesos y seleccionar herramientas aplicables por igual a todos sus proyectos. A finales de la década y durante los primeros años del siglo XXI, el concepto de seleccionar los proyectos acordes a los objetivos estratégicos de la organización, creando y gestionando el portafolio de proyectos de la empresa, empezó a introducir en el entorno de Proyectos, el concepto de NGPMO (Next Generation PMO) u Oficina de Gerencia de Proyectos de la Siguiete Generación. Esta nueva idea incluye una nueva visión para realizar proyectos pensando en el concepto de 'negocios' mas que en el de "procesos", concentrándose en problemas estratégicos y de comportamiento organizacional y de recursos humanos, más que en procedimientos y procesos tácticos.

Porque una PMO?

Cuando las empresas empiezan a tener problemas realizando proyectos, entonces se impone la necesidad de reestructurar su organización. ¿Cuales son algunos de los síntomas para requerir la instalación de una Oficina de Gerencia de Proyectos?:

- Se arrancan demasiados proyectos y se finalizan muy pocos.
- Nuestros profesionales se ven desmotivados y faltos de liderazgo.
- Se hace sumamente difícil controlar proyectos, especialmente los más importantes.
- El rendimiento promedio de nuestros proyectos es deficiente y sigue cayendo más a medida que transcurre el tiempo.
- Nuevos problemas siguen apareciendo agobiando a nuestros equipos de proyectos, quienes se encuentran continuamente en el rol de apagar fuegos.
- No hay suficiente tiempo para resolver todos los problemas que surgen.
- Demasiados problemas se convierten en crisis, algunas irrecuperables.
- Siempre parecemos estar faltos de recursos, tiempo y presupuesto.
- ¿Cual es el proyecto que deberíamos iniciar primero?
- ¿Podríamos terminar nuestros proyectos más temprano reduciendo el período de Tiempo- al-Mercado y convirtiendo nuestros productos en verdaderas ventajas competitivas?
- Nuestros proyectos no están alineados con los objetivos estratégicos de la empresa.

Si algunas de estos problemas se manifiestan con demasiada frecuencia en nuestros proyectos, entonces se requiere hacer una reorganización que permita minimizar sus efectos y alcanzar un mayor éxito.

Tipos de PMO

La Oficina de Gerencia de Proyectos se ha dado en diferentes organizaciones en diferentes "sabores" y "colores". El concepto de PMO se ha utilizado como medio de "estandarización"

creando procedimientos, procesos y herramientas para su uso común en todos los proyectos. También se ha creado para establecer un sistema de control de proyectos que permita informar a la Alta Gerencia de "como van los proyectos", convirtiéndose mas bien en una "departamento de control de proyectos", sin establecer pautas para su realización. Otras PMO son de género autoritativo, fijando políticas y dando instrucciones para la planificación y ejecución de proyectos, y muchas veces usándola para vigilar y llamar la atención al personal. Y finalmente otra versión, quizás la más frecuente es la de tipo "consultivo". En este caso, los proyectos pseudo-independientes utilizan a la PMO como a una empresa de consultoría y el staff de la PMO se convierten en realidad en consultores internos, expertos en Gerencia de Proyectos para apoyar a los proyectos. Muchas veces en estos casos, la PMO se convierte en un suministro adicional de recursos, enviando a los consultores como personal "temporal" de un proyecto determinado. Otras combinaciones de PMO existen, cuyo diseño está cortado según el patrón que haya impuesto la propia organización.

Algunos datos sobre PMO

- De 450 organizaciones encuestadas por la revista PMO/CIO Magazine, dos tercios tienen PMO's.
- El 50% confesó que la PMO había mejorado el resultado de sus proyectos.
- De esas empresas, las que tenían sus PMO instaladas desde hacia mas tiempo, informaron tener mayor éxito, 37% el primer año, 62% el segundo año y 65% a los cinco años. Esto sugiere que un incremento de dos tercios en el rendimiento de los proyectos puede ser un resultado a esperar.
- Estas empresas informaron dos razones principales para establecer una PMO:
 - Mejorar el índice de éxito en los proyectos.
 - Implementación de practicas estándar.

Ventajas de una PMO

Una PMO puede aportar muchas ventajas a los proyectos de la empresa y en definitiva a toda la organización, tales como:

- Uso efectivo de recursos, que permite

usar escasos y valiosos recursos en más cantidad de proyectos.

- Practicas de Gerencia de Proyectos estandarizadas. Uso de las mismas metodologías, procesos y herramientas, disminuyendo el tiempo de aprendizaje.
- Permite establecer un sistema centralizado de seguimiento y control de proyectos, capaces de producir reportes para todos los niveles de la organización que permitan una toma de decisiones rápida y efectiva.
- La PMO permite comunicaciones centralizadas.
- El conocimiento en Gerencia de Proyectos está ubicado en una sola entidad y se distribuye adecuadamente a los proyectos que lo requieren. La apropiada recolección y procesamiento de "lecciones aprendidas" alimenta este sistema de conocimiento.
- Facilita una gerencia eficaz del portafolios de proyectos.
- Incrementa la cantidad de proyectos exitosos.
- Acorta el tiempo-al-mercado de nuevos productos desarrollados.
- Reduce costos en la estructura de proyectos, incrementando por tanto los beneficios de la organización.
- La PMO es un ingrediente primordial para alcanzar la madurez en Gerencia de Proyectos.

La NGPMO

La PMO de la siguiente generación, o NGPMO, enfoca sus objetivos hacia al bienestar de la empresa, más allá del rendimiento de los proyectos. El concepto ha sido explotado y está siendo madurado entre otros, por Jack Dugal del Grupo Projectize.

- Mientras la PMO tradicional se concentra en asuntos de tipo táctico, tales como procesos, estándares y herramientas, la NGPMO se concentra en la estrategia de la corporación y en su cultura y comportamiento.
- Los recursos humanos y su comportamiento son primordiales en las consideraciones principales de una NGPMO.
- Basa su accionamiento en colaboración más que en seguimiento y control.

- Provee herramientas capaces de indicar el norte a seguir.
- Es una estructura basada en 'Negocios' al contrario de la PMO clásica que está basada en "Procesos".
- La metodología de la NGPMO es flexible y adaptable a todas las circunstancias.
- Los equipos de trabajo se adaptan a todas las circunstancias e innovan. La iniciativa impera en los espacios de una NGPMO.
- Mientras la PMO se basa en eficiencia de los proyectos, la NGPMO mide la efectividad e innovación en la organización.
- En la PMO el liderazgo funciona por procesos y en la NGPMO funciona el liderazgo de pensamiento. Está basada en gerencia, mando y liderazgo balanceado, más que en una gerencia de corte duro.

Las características clave de la NGPMO son:

- Está conducida por los Negocios.
- Se basa en el dialogo y la colaboración y las decisiones están basadas en liderazgo.
- Es una PMO basada en el manejo de las relaciones y el comportamiento organizacional (PMO relations management o PRM).

- Lo mas importante es medir y usar métricas que tengan sentido (al igual que con los objetivos estratégicos de la empresa). Permite comprender, liderar y nivelar el cambio en la organización.
- Capaz de repensar las Mejores Prácticas
- Se basa en simplicidad.

Así como la PMO es la ruta hacia la madurez en GP, la NGPMO muestra el camino hacia la "Excelencia" en Gerencia de Proyectos.

No todas las empresas están en capacidad de establecer una NGPMO, pues se requeriría cambiar profundamente del pensamiento y cultura de la empresa. A veces la instalación de una PMO tradicional se impone antes que una NGPMO, tratando posteriormente de migrar paulatinamente algunos de los conceptos tácticos hacia los estratégicos.

Adicionalmente los conceptos de la PMO tradicional deben de formar la base de una NGPMO.

Sin duda alguna la moderna PMO es una innovación que llegó para quedarse.

PMO