



Grupo de Discusión PMI - Madrid

“Oficina de Proyectos” - PMO

Noviembre 2016 - Febrero 2017

*Artículo escrito por **Bernardo Baiz**
con base a los comentarios y debates del grupo*



Participantes

1. Julieta Fernandez
2. Manuel Sánchez Núñez
3. Nemesio Castellanos
4. Iván Tejera
5. Cristina Porras
6. Francisco Astudillos
7. Evis Rosales
8. Joaquín de Azcárraga
9. Pablo Soneira
10. Miguel Romero
11. Bernardo Baíz



Indice

1. Contexto y Objetivos del Grupo
2. Intercambio de Experiencia y Conocimiento
3. Definición de PMO
4. Catálogo de Servicios de la PMO
5. Fases en las Implantaciones
6. Cierre

Contexto y Objetivos

Contexto del Grupo de Discusión:

Se plantea dentro del Capítulo de Madrid, la creación de un grupo de discusión que comparta informaciones, experiencias y conocimiento sobre las distintas Oficinas de Proyectos.

Los principales puntos que en la actualidad impactan en la PMOs son los siguientes:

- La demanda constante de innovación en las PMOs para poder mantenerlas con una ventaja competitiva.
- La adopción de los fundamentos básicos de dirección de proyectos para su propia gestión.
- El aumento de la complejidad de los proyectos.
- La Necesidad de coordinación de proyectos.

Objetivos Generales del Grupo:

El grupo se plantea tres objetivos principales para debatir y discutir:

1. *Intercambio de conocimiento y experiencias personales en implantaciones y dirección de las Oficinas de Proyectos (PMOs).*
2. *Búsqueda de un consenso en una definición de PMO que se adecuada con la realidad del mundo corporativo actual.*
3. *Debate abierto sobre la implantación una PMO: fases, actividades, etc.*

Planteamiento del Grupo:

Realizar tres o cuatro sesiones para la consecución de los objetivos. La primera sesión será de presentación seguida por otras dos o tres adicionales, donde debatiremos los objetivos planteados.

Intercambio de Experiencias (1era sesión)

1. Las PMOs debería responder a cuestiones que deberíamos hacernos antes para cualquier proyecto, ¿Qué problemas resuelven? y ¿Por qué creemos que esos son problemas para las PMOs? De los problemas que se resuelve obtendremos las “funciones principales” de la PMO y como realmente aportan valor a la organización.
2. La PMO debe trabajar a nivel de portfolio de proyectos, en unas organizaciones penetrará más en proyectos estratégicos y otra en proyectos más funcionales, con el objetivo de facilitar la dirección a todas los departamentos. Podría entenderse que, conforme una organización va ganando en excelencia en el desempeño de sus proyectos, tiende a acercarse a PMO's estratégicas por inercia, por el propio concepto de PMO.
3. La PMO estratégica, con verdadero soporte de la dirección, proporciona el liderazgo facilitador de la evolución de la estrategia y proporciona los engranajes que hacen que la organización se adapte al cambio.
4. Las PMOs son únicas, a pesar de que existen muchos modelos teóricos a los que pueden aproximarse. La PMO debe adaptarse a la necesidad actual de la compañía que decide poner en marcha la misma, más que adoptar un modelo predeterminado. Y es importante que la iniciativa parta de la Dirección y se adapte a sus necesidades.
5. Las PMOs existen y se crean a distinto nivel organizativo y con diferentes misiones y objetivos dependiendo de su posición en la compañía. Además, pueden trabajar a distinto nivel en cuanto a la gestión de: Proyectos, Programas y/o Portfolios.
6. Junto a las distintas funciones que puede llevar a cabo una PMO sería interesante, como se ha planteado, pensar en un Roadmap de creación que pueda aplicarse a cualquier PMO en diferentes sectores y tipos de organización.
7. Nosotros como directores de proyectos, debemos buscar que las PMOs tengan un papel facilitador, a pesar de que tengan que mantener su rol de control y reporte. Diseñemos PMOs proactivas y no sólo reactivas.

Intercambio de Experiencias (1era sesión)

8. La Gobernanza de la PMO debe tener un sistema gestión integral, con enfoque en la estrategia y la organización y con independencia de si los proyectos son de negocio o Funcionales.
9. La PMO debe tener un área con la gestión del conocimiento.
10. Es importante que la PMO aporte valor a la compañía y que se demuestre en la cuenta de resultados. Para ello, hay que fijar objetivos medibles desde el minuto cero y plantear KPIs asociados relevantes para asegurarnos de que ofrecernos un retorno a la organización.
11. Cuando una organización se plantea implantar una PMO, resulta fundamental que se entienda que una PMO no consiste sólo en establecer un conjunto de procesos y herramientas, sino que por encima de todo ello, la PMO va a introducir un cambio en el modo de trabajo de las personas, y ese cambio se convierte en uno de los principales retos a los que no vamos a enfrentar. Por lo tanto, lo primero que vamos a necesitar a la hora de promover una PMO es contar con un liderazgo fuerte que tome decisiones en momentos clave, aunque no sean del agrado de todos.
12. No existe un único modelo válido y todo va a depender de las necesidades del cliente y de cuál sea la situación a la que se enfrenta. Hay organizaciones que precisan gestionar proyectos pero hay otras organizaciones (más funcionales) que viven sumidas en el día a día y ni siquiera se plantean el establecer planificaciones a medio/largo plazo. Cada situación requerirá por tanto de un análisis y diagnóstico previo que nos ayude a decidir cuál es el modelo de PMO que mejor se adapte a cada escenario.

Intercambio de Experiencias (1era sesión)

13. Respecto a cómo medir el valor de una PMO, diría que esta es una de las principales causas por las que desaparecen las PMOs, por no saber demostrar a la Dirección el porqué de su necesidad. Aunque la Oficina este ayudando a mejorar el modo en que se planifican y gestionan proyectos o se alinean con la estrategia de la organización, los sponsors requieren resultados tangibles, y el único modo de poder demostrarlo es mediante indicadores (si son económicos mejor) que demuestren su utilidad para el negocio. No tenerlos, sitúan a la PMO en la "cuerda floja", pero el problema es que no siempre disponemos del tiempo suficiente para poder empezar a generar esos números.
14. Sería muy interesante como resultado de este grupo de discusión el que se pudieran extraer conclusiones que nos permitiesen mejorar la implantación con éxito de una PMO.
15. Otros puntos considerados en el debate de conocimiento y experiencias:
- La PMO debe establecer un lenguaje común.
 - Adaptación al cambio, vehículo con el que la innovación penetre.
 - Con vocación de liderazgo facilitador mediante el control del negocio.
 - Debe intentar tener resultados medibles en impacto en la cuenta de resultados.
 - Presente en toda la línea de negocio.

Definición de PMO (2da Sesión):

- Definiciones de PMO del Grupo de Discusión:
 - a. Grupo dentro de la organización que trabaja para implementación de los Programas, Portfolios y Proyectos de dicha organización.
 - b. Unidad o estructura organizacional.
 - c. Tiene su propia estructura organizacional interna.
 - d. Es agente del cambio.
- Finalmente, el grupo de discusión revisó los artículos (Researchs) enviados por Francisco Astudillos. Uno de ellos tiene más de 40 definiciones de las distintos tipos de PMOs que actualmente existen en las organizaciones y por tanto, no siguió debatiendo el punto. Adjuntamos los artículos como parte de la bibliografía del grupo:
 - <https://www.slideshare.net/BernardoBaiz/models-ofpmofunctioninginamultiprojectenvironment-2014procediasocialandbehavioralsciences>
 - <https://www.slideshare.net/BernardoBaiz/project-managementofficemodelsareview-2016procediacomputerscience>
- Más allá de definir una PMO, el grupo se hizo los siguientes cuestionamientos:
 - ¿Las organizaciones necesitan una PMO? ¿es una moda?
 - ¿Cuándo la necesitan? y
 - ¿Por qué las necesitan?

Catálogo de Servicios de la PMO (3era Sesión)

1. Tareas que desempeña una PMO (llamado también de Catálogo de Servicios):
2. Manejar/Gestionar los Programas, Portfolios y Proyectos (PPP).
3. Reporting de KPIs.
4. Antes del reporting (KPIs), hace un análisis de los parámetros¿causas¿soluciones.
5. Gestionar métricas.
6. Mide desempeño.
7. Gestiona conocimiento. Responsable por la gestión de la documentación/lecciones aprendidas.
8. Gestiona el cambio. Apoya a la organización a la gestión del cambio.
9. Alineamiento estratégico/análisis crítico del Portfolio de Proyectos. La PMO es el link entre la estrategia con la operación del negocio.
10. Gestión de la realización (BRM).
11. Debe generar Rentabilidad a la organización (ROI).
12. Gestión homogénea de estimaciones.

Catálogo de Servicios de la PMO (3era Sesión)

13. Soporte Administrativo/Gestión de desempeño/gestión de recursos:
 - Costes (Presupuesto)
 - Recursos (RH)
14. Formación en los procesos y metodología.
15. Soporte al área comercial.
16. Puente entre finanzas y la PMO para la facturación al cliente.
17. Gestión propia de la PMO: Presupuesto/recursos/gobernanza/etc.
18. Definición de la metodología para el Project Management/Seguimiento de los procesos.
19. Define Gobiernos/Gobernanza.
20. Responsable en involucrar a los interesados o stakeholders.
21. Gestión de dependencias.
22. Gestión de riesgos.
23. Responsable por gestionar las mejoras continuas en los procesos/organización.

Catálogo de Servicios de la PMO (3era Sesión)

24. Liderazgo:

- Lo proporciona a la organización para enfocarse a los resultados.
- Liderazgo situacional.

25. Contratar/Seleccionar/Evaluar los Project Manager que pertenecen a la PMO. Es responsable por determinar los salarios de los PMs.

26. Gestión de demanda y capacidad.

27. Traducir los resultados de los proyectos a las mismas métricas (estandarización).

Fases de la PMO (4ta Sesión)

1. **Inicio:** Normalmente nace en alguna área de la organización.
2. **Definición de Alcance de la PMO / Desarrollo del Business Case:**
 - Definir arranque de la PMO.
 - Definir Objetivos a Largo Plazo.
 - Definir Reporte Ejecutivo.
 - Procesos y Conocimiento
3. **Planificación:**
 - Planificación de la implantación.
 - Creación de procesos.
 - Definición de recursos, personas, presupuestos y herramientas.
 - Involucrar a la organización.
4. **Formación**
5. **Ejecución y Puesta en Marcha:**
 - Gobierno.
 - Reportes.
 - Formación de reciclaje.

Conclusiones y Cierre

1. Las Oficinas de Proyectos son entes dentro de las organizaciones que deben soportar a la Alta Dirección a la toma de decisiones funcionales y estratégicas. La PMO tiene que coexistir con el resto de la organización y ser la líder de la gestión del cambio, así como engranar con los demás departamentos para que alineen con el cambio esperado.
2. Las PMO debe demostrar que aporta valor a la compañía y que genera resultado positivo en la cuenta de resultados, para ellos tiene que haber objetivos claros y medibles desde el inicio de su operación. Si no se cumple esta condición, existe una alta probabilidad que fracase su operación.
3. La PMO además de ser la líder de la Gestión del Cambio, también debe liderar la Gestión del Conocimiento de la Organización, por ejemplo: Lecciones Aprendidas.
4. Existe un Catálogo de Servicios Extenso de actividades que puede asumir la PMO dentro de la organización. En el grupo de discusión logramos listar 27 actividades.
5. El grupo, por consenso, consideró que hay 5 fases por la que hay que pasar para poder implantar una PMO, estas fases son: 1) Inicio; 2) Definición del Alcance / Desarrollo del Caso de Negocio; 3) Planificación; 4) Formación y 5) Ejecución y Puesta en Marcha.
6. Finalmente, es importante agradecer a todo el Grupo de Discusión por el aporte sus aportes, tanto de experiencias como de conocimiento y por el tiempo empleado para la construcción de este trabajo.