

Consideraciones sobre la Oficina de Gestión de Proyectos (PMO)

Tipificación, Funciones y Predicciones



Autor: Norberto Figuerola

Los proyectos y su débil comportamiento en los cumplimientos de plazos, recursos y expectativas de los stakeholders, hacen imperativo que las empresas encaren la creación de departamentos que se ocupen de corregir estos problemas. Producto de lo anterior muchas organizaciones han buscado mejorar sus prácticas, para lo cual han desarrollado metodologías y procesos más rigurosos y finalmente establecer una institucionalidad que permita abordar de mejor forma los proyectos de la organización.

En realidad todas las organizaciones, especialmente sobre todo las orientadas a proyectos, adquieren tarde o temprano, un cierto grado de madurez en PM que obligan a la implementación de un control sobre los mismos, generalmente esto aparece en áreas funcionales como por ejemplo, TI.

La implementación de una **Oficina de Proyectos** (*PMO* por las siglas en inglés de *Project Management Office*), u *Oficina de la Gerencia de Proyectos (OGP)*, trae entre sus objetivos, el de proporcionar una dirección de proyectos eficaz con un plan detallado y coordinado, logrando como resultado un flujo de trabajo y una coordinación horizontal (sin la tradicional cadena jerárquica de mandos); es decir, organizado por varios grupos funcionales de trabajo.

Sin embargo, su implementación requiere el reconocimiento de la disciplina de administración de proyectos (PM), como algo que demanda habilidades, actitudes y

comportamientos específicos. En otras palabras, el abordaje de la PMO exige una determinada amplitud profesional.

Hoy en día hay preguntas que resultan claves que una organización pueda responder:

- *¿Qué tan alineados están mis proyectos con los objetivos estratégicos del negocio?*
- *¿Tengo un entendimiento adecuado del valor ganado de los proyectos de mi organización?*
- *¿Cuáles son los riesgos claves de mis proyectos?*
- *¿Cómo interactúan (se complementan) los proyectos en mi organización?*
- *¿Cómo mi organización prioriza los proyectos?*
- *¿Cuál es el nivel y capacidad de absorción de mi organización al cambio?*
- *¿Cuáles y por qué son los proyectos con bajo desempeño en mi organización?*
- *¿Cómo distribuir mejor mis recursos dentro de los proyectos?*

Una de las formas más eficientes de abordar este tema es a través del establecimiento de una organización estructurada de gestión de proyectos, denominada "oficina de proyectos" (PMO - Project Management Office). La Guía del PMBOK®, define a la PMO como "una unidad de la organización para centralizar y coordinar la dirección de proyectos a su cargo".

Funciones clásicas de la PMO

Mientras que las funciones de la oficina de proyectos se sustentan en la visión, la misión y los valores de la organización, podemos decir que en general, una PMO puede proveer a los proyectos de:

- Soporte administrativo.
- Administración del pool de recursos.
- Administración del conocimiento sobre PM en la organización.
- Visibilidad de los proyectos.
- Coordinación de recursos entre proyectos.
- Documentación de los proyectos.
- Evaluación asistida del retorno de la inversión.
- Colaboración en la motivación y desarrollo de la creatividad.
- Control sobre costos críticos del proyecto.
- Unificación del criterio de diseño de reportes.
- Asistencia en la creación de un plan de proyecto.
- Ayuda en la adquisición de recursos.
- Mediación de conflictos en una estructura matricial
- Garantía del intercambio de experiencias / conocimientos entre proyectos.
- Alinear proyectos con objetivos del negocio a objeto de minimizar riesgos.
- Proporcionar apoyo técnico de proyectos a encargados de proyectos.
- Administrar la "base de conocimientos" de las lecciones aprendidas
- Evaluar viabilidad económica, técnica, operativa y alineación con los objetivos del negocio.
- Coaching a los directores y jefes de proyectos en las diferentes etapas del ciclo de vida de los proyectos.

- Formar y/o contribuir con el conocimiento de los responsables de proyectos.
- Documentar los procesos, metodologías y métricas de gestión de proyectos.
- Coordinar proyectos a su cargo
- Define, establece y genera estándares, templates, métricas e indicadores básicos del proyecto (costo, riesgo, tiempo, calidad, etc.)

PMO: Control vs Help Desk

Existen diferentes formas de conformar y armar una PMO. Una de las desventajas que tiene su implementación es transformarla en un ente totalmente administrativo y burocrático que termine por no otorgar valor y sea resistido. Básicamente podríamos decir que existen dos roles diferentes bien marcados y por ende podrían existir dos PMO con objetivos diferentes: una dedicada al control y cumplimiento de los objetivos del proyecto que asegure la conformidad con los objetivos del negocio, y la otra orientada más a ayudar a los PMs en sus proyectos a través de solucionar problemas, conseguir recursos y establecer metodologías y normas prácticas. Por supuesto estas dos condiciones pueden darse dentro de un mismo departamento de PMO que en algunos casos se lo ve como funciones administrativas, de ahí que por encima de estos dos tipos característicos puede existir una EPMO o sea una PMO estratégica cuyo enfoque está más ligado con el PPM. Pero veamos los beneficios y las diferencias que posee los enfoques de las PMO anteriormente mencionadas.

PMO de Control o Conformidad

En un modelo de control y cumplimiento, la PMO actúa como una función de gobierno tipo “compliance” (conformidad) con enfoque específico en el proceso y metodología del proyecto. Los comités de gestión de la PMO se centran en los entregables, el cumplimiento de las tareas relacionadas con los resultados, en cómo esas tareas se han completado, y en el control total del proyecto a través de indicadores de gestión. Normalmente, las funciones de esta PMO se centrará en:

- Asegurarse de que los administradores de proyectos se adhieren a la metodología general y los procesos individuales
- Revisar los documentos y la carpeta del proyecto para asegurarse de que cumplen con los requisitos organizacionales (ejemplo: firmas).
- Auditorías y revisiones para asegurar que los proyectos progresan normalmente y sin riesgos.
- Revisar y aprobar ciertos resultados y reportes exigidos del proceso relacionados con el proyecto (informes de situación, las lecciones aprendidas, etc)
- Discutir ciertas diferencias con los directores de proyectos, según sea necesario

Esto tiene la tendencia de ser una relación de una sola vía, la PMO realiza un monitoreo, ajustes y proporciona información al jefe de proyecto, independientemente de si se solicita o no. Mucha de esta información estratégica del proyecto se eleva a una EPMO o PPM. También se centra en el proceso, los resultados (costo, cronograma) y la satisfacción del cliente. La PMO cumple un enfoque de “primeros síntomas” del proyecto, mirando inteligentemente un poco más allá para ayudar a los PM a resolver problemas de fondo, o posibles problemas.

Este tipo de PMO puede dar lugar a un cierto nivel de fricción con el director del proyecto. Los gerentes de proyecto pueden sentir que la PMO está mirando sobre su hombro todo

el tiempo y sólo proporcionar información, cuando el gerente de proyecto ha hecho algo mal y la PMO quiere corregir la acción. Gerentes de proyecto con experiencia, buena gestión y liderazgo puede evitar que la fricción se transforme en conflicto, esto significa de algún modo que a este tipo de PMO rara vez se la ve como una fuente de asistencia para el proyecto, y por lo tanto los gerentes de proyecto son cautelosos de pedirla y tratan de suministrar solamente la información solicitada. Este puede ser uno de los mayores inconvenientes de una PMO de conformidad y cumplimiento, y pueden llegar a ser perjudicial si actúa como una barrera evitando la comunicación entre el equipo de gestión de proyectos y la PMO.

PMO tipo Help Desk

Si uno de los problemas potenciales con el tipo de PMO anterior era que la comunicación podría ser de una sola vía, una PMO de tipo mesa de ayuda se basa en el concepto de comunicación de dos vías. La PMO mesa de ayuda está destinada a ser el centro de excelencia para la gestión de proyectos dentro de una organización. Como tal, tendrá probablemente un número de funciones y responsabilidades:

- La propiedad de la metodología del proyecto, los procesos individuales, herramientas y plantillas
- La responsabilidad de la mejora continua
- Soporte para conseguir recursos y entrenamiento
- Repositorio de información de la organización del proyecto histórico
- Fuente de la experiencia de los directores de proyectos en la solución de las dificultades de ejecución de proyectos
- El facilitador de las negociaciones con otras áreas de negocio
- Identificador de oportunidades dentro de la cartera de proyectos

Como el nombre lo sugiere, la PMO mesa de ayuda existe para proporcionar apoyo y asistencia a los PM en la gestión de sus proyectos. La PMO tiende a estar constituida (al menos en parte) por PMs con experiencia que son capaces de proporcionar orientación en el tratamiento de la mayoría de situaciones. En algunos casos se trata de un modelo de distribución de personal, los PMs que trabajan en otras partes de la organización, pero están disponibles para actuar como expertos, participan en la PMO según sea necesario, un contraste significativo con el otro tipo de PMO cuyos miembros permanecen “estafeados”. En algunos casos la función del servicio de asistencia PMO puede ser simplemente para ayudar a resolver un solo problema, pero en otros, el papel puede ser más complejo, como por ejemplo la identificación de áreas a través de la cartera de proyectos donde se pueden hacer mejoras. Al tener un punto de vista a nivel más alto la PMO mesa de ayuda es capaz de nivelar los recursos y con las necesidades de los mismos y hacer ajustes para mejorar la cartera. Al tener una función de ayuda y resolución de problemas, en lugar de un enfoque basado en el control de procesos específicos de cumplimiento, pueden proporcionar mayores beneficios a la organización como un todo y a los PMs en particular.

Modelos de PMO

Es importante hacer notar que no existe un estándar PMO único para todas las organizaciones. Se debe tener en cuenta que la PMO:

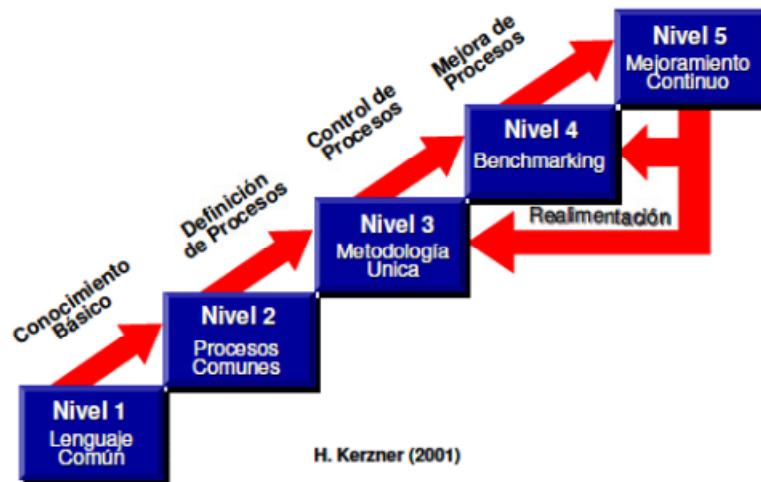
- Puede dar soporte a uno o a varios proyectos
- Los proyectos que soporta pueden estar relacionados en forma de programas
- Se pueden implementar a distintos niveles dentro de la organización
- El personal, forma, función y estructura de la PMO y sus funciones varían según las necesidades de cada organización y el objetivo de la PMO

Teniendo en cuenta esto, las formas más clásicas que fueron definidas y que todas parten de los supuestos anteriores son las siguientes:

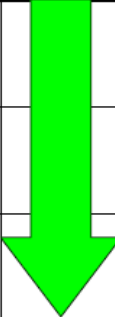
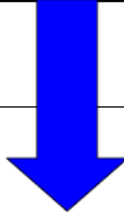

Modelo Cassey y Peck

Como se dijo, existen diferentes grados de autoridad y responsabilidad en las PMO. Pero la realidad es que no existe un único tipo o modelo de PMO que atienda a todas las necesidades de las diferentes tipos de empresas y organizaciones: distintos modelos de PMO atienden distintos problemas.

Cassey & Peck parten de la idea de tener en cuenta el nivel de madurez en PM de la organización; es decir, mientras mayor sea el nivel de madurez, mayor deberá ser la responsabilidad y la autoridad de la PMO, sobre los proyectos, y se basan en el modelo madurez expuesto por Herzner ilustrado más abajo.



De acuerdo a dichos autores diferentes tipos de PMO resuelven diferentes problemas. Para escoger el modelo adecuado se debe tomar en cuenta el nivel de madurez de la gestión de proyectos en la organización. Utilizando el modelo podemos hablar de tres tipos de PMO.

Focos PMO	Focos para la organización	Proyectos Multifuncional	Proyectos Grandes Funcionales	Proyectos Medios Funcionales
Información de indicadores	Estación de control de proceso			
Dirección, gestión y control de Proyectos	Panel de control			
Gestión y aplicación de recursos	Equipo de recursos humanos			

Para explicar el gráfico, se hace siempre una analogía con la industria de la aviación. Por ejemplo, cuando no hay un consenso acerca de la metodología a utilizar en los proyectos, o no existe una uniformidad en los tecnicismos o en los formatos de los reportes, y se dificulta de esta manera el seguimiento y la retroalimentación en los proyectos, la solución sería implementar una oficina de proyectos que funcione como una **estación meteorológica**; es decir, *informa sobre la evolución de los proyectos pero no intenta influenciarlos*, así como la estación meteorológica informa a los pilotos acerca del clima, sobre la dirección que los pilotos están tomando, pero no conduce ella misma el avión ni influencia el vuelo. Una función importante en estas PMO, es la de mantener una base de documentos históricos de proyectos.

Cuando la organización tiene problemas de entrenamiento del personal, no se documentan aspectos importantes de los proyectos como la evolución del alcance, *gaps*, lecciones aprendidas, un *management* con una comprensión o visión equivocada sobre PM, lo conveniente es que la PMO actúe como una **torre de control que da a los pilotos las instrucciones precisas en los momentos críticos como el despegue y el aterrizaje, para que el avión pueda realizar exitosamente su viaje**. Este tipo de PMO tiene injerencia sobre la definición de una metodología de gerenciamiento de proyectos, que incluye pero no se limita a la administración de riesgos, del alcance, de tiempos, de comunicaciones, de contrataciones, definición de roles y responsabilidades, documentación de lecciones aprendidas e identificación de herramientas. Además, la oficina de proyectos deberá ser la principal defensora de esta metodología, como así también de proporcionar mecanismos para una mejora continua.

En las empresas donde el negocio son los proyectos, se deberá poner especial cuidado en la selección del personal en la gerencia de proyectos, de su capacitación y motivación para su permanencia en la plantilla de la organización. En estos casos el **pool de recursos**, donde la participación y la autoridad de la PMO es muy importante, es la mejor solución. El director de programas (como comúnmente se conoce a quien está a cargo de la PMO), no solo actúa como un consultor para los gerentes de proyecto sino que también *indica qué hacer en los momentos críticos a los efectos de coordinar el trabajo en equipo* (iniciación o cierre del proyecto, aprobación de los cronogramas, iniciación o cierre de etapas críticas), ya que el rendimiento del pool es la variable por la que se medirá su gestión. Sin embargo, la implementación de una PMO de estas características debe realizarse con mucho cuidado, ya que exige un consenso entre los actores principales,

una alta capacitación en PM y fundamentalmente, un fuerte apoyo de la alta administración.

Modelo de Gerard Hills

El modelo de Gerard Hills presenta la tipificación de la PMO como un “continuum”. La evolución de las funciones y competencias de la PMO a lo largo del continuum se caracteriza por:

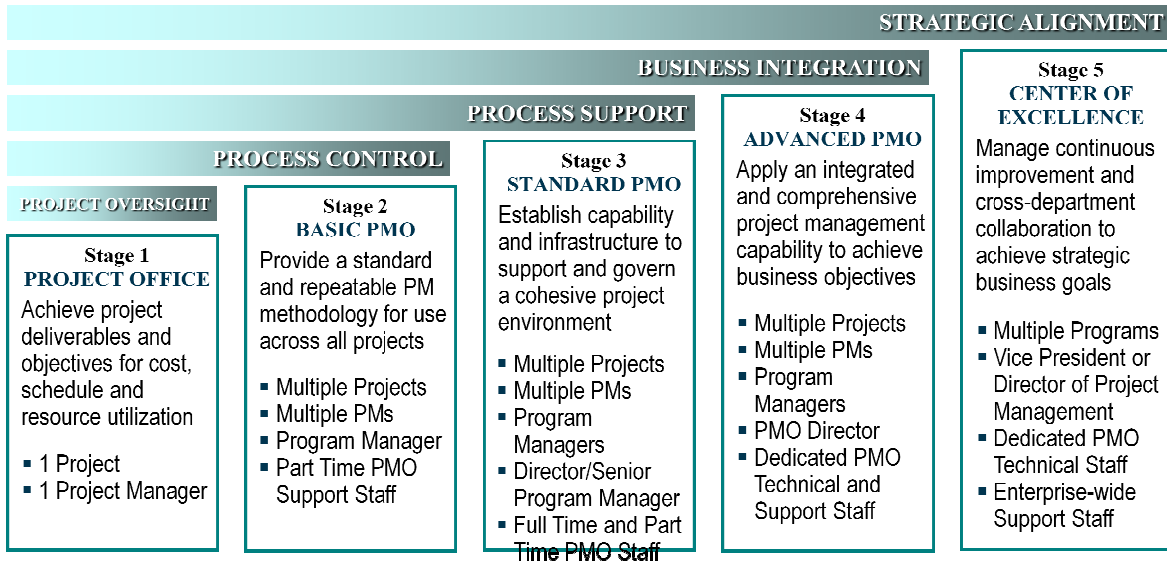
- Desarrollo e implementación de procesos de gestión de proyectos y prácticas cada vez más completa e integral
- Mayor integración de las actividades del proceso técnico y de negocios
- Mayor influencia multifuncional influencia en etapas avanzadas de la continuidad, en colaboración con la autoridad de supervisión y responsabilidad de la metodología de gestión de proyectos

Tradicionalmente, la supervisión del proyecto se ha basado en las prácticas que cada jefe de proyecto ha llevado a tener, basado en la habilidad y experiencia personales. Con el establecimiento de una oficina de proyectos, los gerentes de proyecto experimentados pueden contribuir con sus capacidades individuales valiosas para el desarrollo de prácticas que se pueden aplicar a través de proyectos similares, relacionados. En última instancia, estas prácticas son la base de procesos más estructurados y repetibles de gestión de proyectos que pueden ser compartidos a través de la organización. Los niveles de PMO de gama media del continuum, tienen la responsabilidad de desarrollar e implementar una metodología de proyectos completo del ciclo de vida que mejor se adapte a las necesidades y requerimientos de la organización correspondiente.

El primer tipo de PMO se asegura de que el establecimiento de un proceso estándar, estructurado y repetible para la gestión del proyecto. Esto puede comenzar con el desarrollo incremental de sólo los procesos más críticos y más tarde ampliarse para abarcar una metodología más completa cuando la organización obtiene la inteligencia y beneficios adicionales de los procesos iniciales.

La PMO luego expande su influencia para desarrollar la metodología a un nivel más amplio y robusto, con una adecuada integración o la alineación de los procesos técnicos y de negocios, de acuerdo a las necesidades de las unidades de negocio afiliadas.

El centro de excelencia lleva a cabo todas las actividades necesarias para el desarrollo de una metodología, implementación y colaboración y guía a través de las diferentes unidades de negocio. Como interfaz con la alta dirección, el centro de excelencia recomienda e implementa políticas para el desarrollo y la implementación de la metodología de gestión de proyectos.

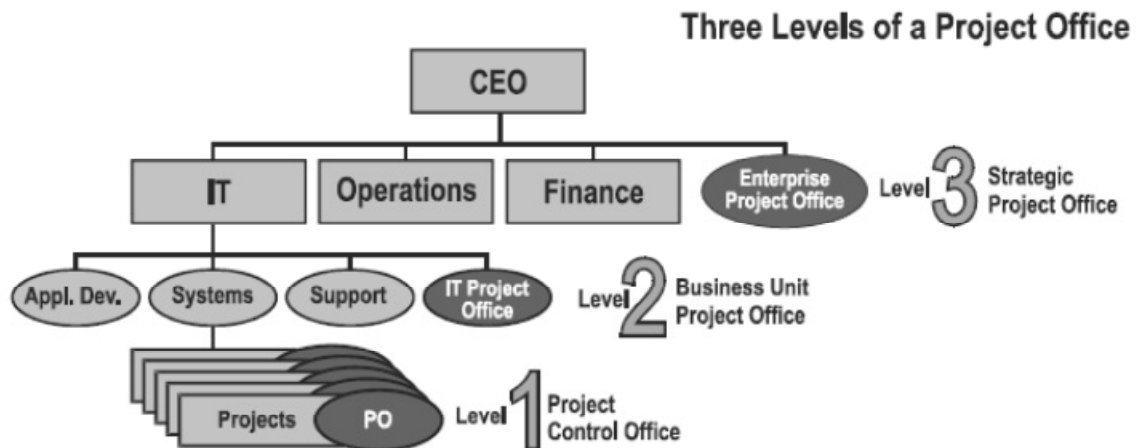


Modelo Dinsmore y Cabannis

El modelo de Dinsmore y Cabannis también parte como el anterior del planteo sobre que en un momento, el control de proyectos se hace en una denominada “sala de guerra” (war room) dónde el PM discute los diagramas de Gantt y avances del proyectos para presentar la información a los directivos. Esta simple oficina de proyecto es lo que se identifica como nivel 1.

En la medida que los proyectos fueron complicándose y aumentando las empresas comenzaron a trabajar en organizaciones de tipo matricial donde existían recursos funcionales de distintos departamentos y los cruces y prioridades de múltiples proyectos complicaban su control. El nivel 2 se centra en una Oficina de Proyecto a nivel funcional que todavía puede prestar apoyo a proyectos individuales, pero su principal desafío es la integración de múltiples proyectos de diferentes tamaños dentro de una división. Con un Nivel 2 de PMO, una organización puede, por primera vez, integrar los recursos de manera eficaz, al menos a un conjunto de proyectos relacionados. En el nivel 2 la oficina del proyecto no sólo se centra en el éxito del proyecto, sino también los procesos y un nivel de eficiencia en la gestión de los recursos.

En el nivel 3, la oficina del proyecto de la empresa se implementa a nivel más estratégico y corporativo, como control y gobierno de todos los proyectos, procesos y programas, gestión de recursos, establecimiento de prioridades, y el alineamiento estratégico con los objetivos organizacionales. Ver el gráfico de más abajo.



El establecimiento de PMO estratégicas o “centros de excelencia” es un punto muy importante que vamos a desarrollar al final del artículo haciendo referencia a un estudio sobre las predicción de PPM realizado por una empresa proveedora de software.

Implementación de la PMO

El primer paso para establecer una PMO es determinar las necesidades de su organización. Empiece por examinar los procesos principales en las áreas de gestión de proyectos, programas y portafolios (carteras) según se definen, en la estructura del Project Management Institute (PMI). También debe determinar qué tipo de oficina de gestión se ajusta mejor a sus necesidades.

La creación de la PMO, debe ser considerada como la realización de un proyecto muy estratégico de la organización, por lo cual es imprescindible realizar un Plan de Proyecto que contenga como mínimo:

- Propósito: Explicar porque se necesita.
- Visión: Indicar las funciones principales que incluirá.
- Misión: Definir las responsabilidades a asumir.
- Estrategia: Para crear el adecuado entorno.
- Metas y Objetivos: Explicar los logros, y los criterios del éxito.
- Metodología: Estándares usados para la implantación.
- Factores Críticos del Éxito: Identificar riesgos que los pueden poner en peligros.
- Organización: Autoridad, Funciones y Responsabilidades,
- Alcance: Incluido (imprescindible y deseable) y que no incluye.
- Stakeholders: Alta Dirección, Directores Funcionales y proyectos.

Dos dimensiones de esta evolución deben ser consideradas:

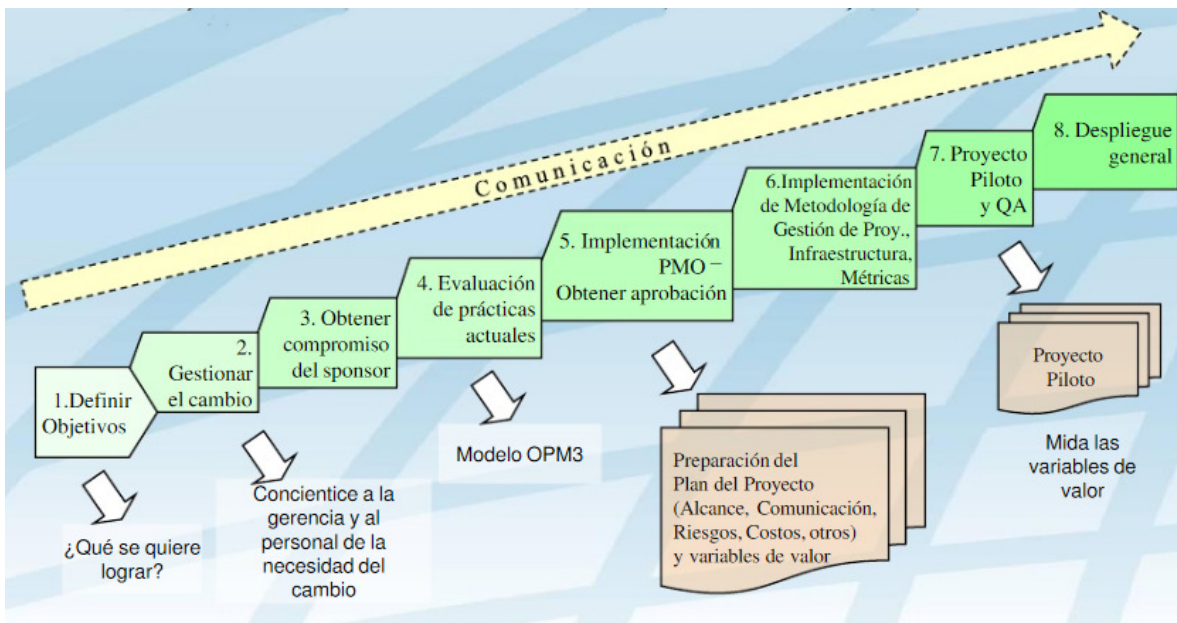
a) **Discusión de las directrices básicas de la PMO:**

Deben ser considerados factores como misión, objetivos, relaciones con los objetivos estratégicos de la empresa, organización inicial, forma de comunicación y participación de

personas clave, equipo inicial e interfases. Este equipo inicial tendrá como atribución conducir el proyecto de implementación de la PMO.

b) Implementación de la PMO como un proyecto organizacional:

Se debe tomar en consideración la definición de enfoque, plazo y presupuesto. El planeamiento podrá contemplar: capacitación del equipo de la PMO; participación de los gerentes de proyecto en el esfuerzo de implementación; diagnóstico del grado de madurez de la empresa en gestión de proyectos; indicadores que permitan monitorear la evolución de la PMO en su implementación; definición de prioridades y definición de proyecto piloto para testar conceptos y obtención de resultados de corto plazo; etc. Después del término del proyecto piloto, la PMO debe estar operacional para todos los proyectos y las atribuciones de los miembros de su equipo deben estar dirigidas al soporte de los proyectos en funcionamiento.



El éxito en las comunicaciones es tan importante para mantener el impulso de la PMO como el proceso que va a crearse. Desarrollar un plan de comunicaciones integral que garantice que los éxitos se destacan en todas las audiencias de interesados.

Una vez que se hayan definido los objetivos que se quieren lograr con la implementación de la PMO, el otro paso importante es manejar el proceso de cambio organizacional que esto implica (con las resistencias que podremos encontrar), para crear una cultura de proyectos organizada a través de la PMO.

La cuestión del patrocinio de la alta administración también tiene papel fundamental en la implementación de la PMO. Una PMO, para obtener éxito, debe funcionar como un catalizador, estableciendo lazos internos y transformando las informaciones dispersas en conocimiento organizacional. Obtener el compromiso en el nivel ejecutivo también es de suma importancia.

Se deberá evaluar las capacidades de la organización frente a las mejores prácticas y estándares de la industria, para los proyectos, programas y portfolios (carteras). A continuación registrar su nivel de madurez en cada una de estas áreas de proceso mediante una escala de capacidad. Podría no ser necesario considerar los 3 estándares, sino tal vez comenzar solo con proyectos. En lo que respecta a la implementación de la PMO, en general la metodología del modelo de madurez (OPM3), expresa que debe ser progresiva, debe comenzar a operar de forma más sencilla y focalizada, principalmente para mostrar resultados rápidamente, debe evolucionar en sus atribuciones y complejidad, iniciando con un modelo de informe de resultados, consolidación de información, recopilación de experiencias y diseminación de la cultura.

Al principio del proceso de la PMO, existe normalmente una pequeña reducción de la productividad seguida de un aumento del tiempo de finalización de los proyectos una vez que se completa la implementación. Durante la ralentización inicial es importante tener talentos que entiendan esta dinámica y que estén dispuestos a aceptar una caída temporal en la productividad como intercambio para unas implementaciones más rápidas en el futuro.

La PMO necesita demostrar un valor claro y tangible en un periodo de tiempo relativamente corto. Es importante, por tanto, definir un proceso que mida rápidamente el valor de la PMO para la empresa. Los aspectos a medir como factores críticos de éxito pueden incluir:

- Desviación % de plazos y costos
- Nivel de satisfacción de clientes
- % Directores de Proyecto que consideran significativa la ayuda de la PMO
- % adherencia al proceso

Las PMO, son entidades organizacionales definidas, con equipo y procesos propios, así como con autonomía en la organización de proyectos. Evidencias de casos y de la literatura indican que es importante para el éxito de la implementación de una PMO que se estructure en una entidad autónoma, permanente o transitoria, con un nivel alto en la jerarquía para poder asumir un papel más estratégico y con sus objetivos alineados a las estrategias de la organización. Además, otro factor de éxito es el tener un patrocinio de un nivel elevado dentro de la organización. La estructura interna de la PMO depende de las atribuciones de la misma. El equipo debe tener fuerte foco en gerencia de proyecto y estar formado por especialistas en las diversas áreas de conocimiento. Además, es importante un liderazgo único para la PMO.

La oficina debe venir para facilitar y no para complicar las acciones de los gerentes de proyectos. En este sentido, debe ser la guardiana de la metodología, pero no esclava de ella, evitando el papel de simple auditora.

Como conclusión, el alcance de influencia de una PMO está dado por el lugar que ocupa dentro de la organización y sus responsabilidades asignadas. Podríamos resumir todo lo visto en tres posibilidades: PMO de proyectos y/o programas que tiene como foco el control de proyectos y programas dentro de la organización, la PMO departamental que comprende un área, función o unidad de negocio dentro de la organización, y la PMO Corporativa que abarca a la organización como un todo. En muchos casos esta última puede asimilarse a una EPMO (PMO estratégica) o directamente el rol es cumplido por el PPM o Cartera de Proyectos de la organización. Esta clasificación, también se relaciona

con los servicios o funciones que presta la PMO a sus clientes. Estos servicios pueden ser Estratégicos (gestión del portfolio o cartera de proyectos), Tácticos (proveer metodología, auditoría y control de los proyectos) y Operativo o de Ayuda (soporte a los PM, manejo de recursos, capacitación, salvataje, etc.).

5 Predicciones PPM para el 2012

“Daptiv” es un proveedor de software de gestión para Portfolio de Proyectos que ha hecho público recientemente cinco predicciones de PPM para IT en 2012. Si bien su enfoque es en la industria de IT la evaluación es importante para cualquier industria, dado que pone de relieve un cambio que deberá realizarse en las funciones de las PMO's.

Dado que las empresas están entrando en lo que se denomina la "nueva normalidad", era de la incertidumbre económica y riesgos, los programas y oficinas de gestión de proyectos y carteras que permanezcan enfocados en una visión sólo táctica y administrativa podrán sucumbir. La PMO exitosa en el año 2012 se moverá hacia una visión estratégica, holística, que abarca los métodos ágiles y aumenta la visibilidad para los ejecutivos.

El papel de la oficina de gestión de proyectos, programas y carteras (PMO) se ha convertido en algo más importante que nunca para el apoyo a las prioridades estratégicas de negocio. El éxito depende de una combinación de las mejores prácticas, el apoyo ejecutivo y las herramientas que proporcionan visibilidad en el proyecto y la ejecución de la cartera. Estas predicciones de alguna manera suponen que se tuvieron en cuenta las clásicas desventajas que acarrearán la implementación de las PMO's:

- Puede ser percibida como un ente burocrático y muy administrativo
- Personal no preparado puede ser un riesgo.
- Falta de herramientas de automatización de los procesos.
- Puede ser difícil medir el éxito de una PMO.
- La cultura y el cambio pueden convertirse en enemigos.

Las cinco predicciones mencionadas anteriormente son las siguientes:

1. Las empresas deberán adaptarse a la 'nueva normalidad' de la incertidumbre del negocio.

A medida que avanzamos en el año 2012, las empresas se enfrentan a una nueva ola de incertidumbre y las PMO – departamento asesor de confianza en la empresa – deberá mostrar el camino para las inversiones inteligentes y la optimización de costos. Esto requiere que los líderes de las PMO sean parte entrenadores, parte mentores, parte facilitadores y, sobre todo, líderes y conductores hacia el enfoque correcto. Gartner afirma que para el año 2016, la mitad del gasto de los nuevos proyectos debe orientarse hacia mejoras cuantificables en la empresa las condiciones financieras. Esto refuerza la importancia de los líderes del PMO para asociarse y ofrecer ejecutivos para el proceso de admisión de proyectos y el derecho de escoger las inversiones que se alinearán con este imperativo estratégico.

2. Más PMO se incubarán dentro de IT.

Disciplinas comerciales tales como la planificación estratégica de la cartera, la selección de proyectos y la medición de la cartera, se ampliarán para priorizar y financiar las

iniciativas estratégicas que abarcan tanto las unidades de negocio como los departamentos de IT. Los CIOs que juegan un papel importante en la configuración de la estrategia de negocio, y que son muy respetados por el director general, verán la presentación de los informes de la EPMO, en lugar de en la estructura de información tradicional a la CEO, CFO o director de operaciones.

3. Programas, productos, aplicaciones y servicios.

Las herramientas de PPM estarán más ampliamente utilizadas para la gestión de negocios más allá de los proyectos. En 2012, las organizaciones tendrán una visión más holística de su negocio mediante el uso de herramientas de PPM para gestionar de extremo a extremo las carteras de servicios, la entrega del producto, la gestión de aplicaciones de ciclo de vida, y cambiar los programas de gestión.

4. Las PMO evolucionarán de tácticas a estratégicas.

Para seguir siendo relevantes, la PMO deberá demostrar su valía a través de la planificación integrada, las métricas de rendimiento constante, marcos de metodología flexible y adaptable, y la rendición de cuentas por los resultados. Serán vistas como líderes de mayor productividad, visibilidad y apoyo de la comunidad. Las PMO Estratégicas obtendrán el fuerte apoyo estratégico de la organización para implementar las mejores prácticas tales como la colaboración, el entrenamiento, el uso de las herramientas de PPM a través de la empresa, la alineación de gestión de cartera y participación de los directores de proyectos con los departamentos o grupos que atienden.

5. PMO para proyectos de gestión ágil.

En un estudio reciente realizado por Forrester Research, un 35 por ciento de los encuestados de IT declaró que utilizan métodos ágiles en sus procesos de desarrollo. El aumento de las prácticas de desarrollo ágil lleva muchos beneficios a las organizaciones mediante la creación de una cultura de retroalimentación continua y un enfoque en la entrega de software de alta calidad que satisfaga las necesidades de negocio.

A pesar de algunas preocupaciones ejecutivas que existen en torno al desarrollo ágil, no debe disuadir a las PMO y sus ejecutivos en fomentar la adopción ágil en sus organizaciones. Mientras que los métodos ágiles pueden aparecer como un choque con los enfoques tradicionales de gestión de proyectos, muchas organizaciones se están beneficiando de un enfoque combinado para lograr lo mejor de ambos mundos.

En 2012, los líderes innovadores de PPM, desarrollarán marcos PPM que se apliquen tanto a proyectos ágiles como a tradicionales para que los ejecutivos puedan tener visibilidad del estado del proyecto, sin importar el método de entrega.

Estas predicciones sobre el comportamiento de las PMO de IT de acuerdo a “Daptiv” se basan en lo que ya es común denominar el nuevo orden. Esto se da debido a las fuertes incertidumbres del mercado económico actual y los altos riesgos. Me gustaría para terminar este artículo hacer mención al manejo de riesgos que es uno de los factores que provoca este cambio de visión táctico al estratégico. El factor que más contribuye a la gestión de riesgos exitosa no son los procesos o herramientas, que si son importantes, sino una cultura organizacional que es consciente de los riesgos y anima a la gente a asumir los riesgos correctos. Esto se puede lograr al abordar los aspectos culturales desde arriba o permitir que surjan de forma natural poniendo una infraestructura de apoyo.

Hay varias cosas que ayudan a simplificar el trabajo de gestión de riesgos. Estos incluyen un proceso de riesgo que sea simple y escalable, que puede ser aplicado en toda la organización para gestionar todo tipo de riesgos. También se necesita de gente competente, con el conocimiento, habilidades y experiencia para hacer frente a los riesgos que puedan surgir. La infraestructura también es importante, proporcionando las herramientas para apoyar la gestión de riesgos y manejar grandes cantidades de datos.

Pero el factor más importante es la cultura de la organización, que proporciona el contexto para la gestión de riesgos en todos los niveles. La cultura ideal debe animar a las personas a asumir los riesgos adecuados y una gestión de riesgo fuerte y madura.

Está prohibida la difusión, transmisión, modificación, copia, reproducción y/o distribución total o parcial del presente Documento, en cualquier forma y por cualquier medio, sin la previa autorización escrita del autor, encontrándose protegidos por las Leyes de Derecho de Autor, Marcas, Lealtad Comercial, Bases de Datos y otras normas. Asimismo, queda prohibido cualquier uso de los Documentos o parte de los mismos con fines comerciales. La violación de los derechos antes señalados puede acarrear condenas civiles y/o penales establecidas en las normas precedentemente citadas. Se exigirán responsabilidades a los infractores por todas las vías disponibles en derecho.

Fecha y lugar de publicación: Buenos Aires, Noviembre de 2008. Queda hecho el depósito que establece la Ley 11.723.