

Cómo utilizar eficientemente la Oficina de Manejo de Proyectos, de modo que facilite el éxito del proyecto y de la organización

Por: Pedro G. Marchand, PMP
Mapfre Puerto Rico

Fuentes:

Advanced Project Portfolio Management and the PMO: Multiplying ROI at Warp Speed
by Gerald I. Kendall and Steven C. Rollins J. Ross Publishing © 2003

How to Best Use the Project Management Office
Ginger Levin, DPA, Project Management Consultant
Parviz F. Rad, Ph.D, PMP, Stevens Institute of Technology

Características del PMO

Eficiencia vs. Eficacia



Capacidad para lograr un fin empleando los mejores medios posibles



Capacidad para obrar o para conseguir un resultado determinado

Características del PMO

(PMBOK Guide)

- Es una unidad organizacional creada con el fin de centralizar y coordinar la gerencia de proyectos.
- Supervisa la gerencia de proyectos, programas o una combinación de éstos.
- Los proyectos no están necesariamente relacionados entre sí.

Funciones PMO

- Adiestramientos
- Aplicaciones
- Políticas y procedimientos
- Manejando directamente
 - gerencia
 - responsabilidades implicadas
- Ofrecer recomendaciones
- Terminar proyectos
- Participar en la
 - selección
 - administración
 - redistribución del personal dedicado a los proyectos

¿Por qué usan un PMO?

1. Establecer orden y controlar expectativas
2. Como mentor, para facilitar uniformidad en los procesos creando o utilizando metodologías consistentes.
3. Método autoritario, como si fueran un policía administrativo para forzar procesos comunes.
4. Como “guardianes de palacio”, para proteger a la organización de proyectos fuera de control muy visibles.

¿Por qué fracasan?

- El PMO cuyo principal valor sea establecer una metodología uniforme ve mermado su valor con el pasar del tiempo.
 - *Right People + Right Data + Right Tools = Wrong Results*
- Si el PMO no tiene el estatuto apropiado (the correct charter), es casi seguro que fracasará con el tiempo.

¿Por qué fracasan?

1. No define su propuesta de valor añadido.
2. No se percibe con la capacidad de impactar el desempeño y resultados de los proyectos.
3. Es visto como una amenaza – demasiado autoritario.
4. Muy bajo en la jerarquía administrativa. Ej. IT.
5. No tiene el aval de los gerentes funcionales “senior”.
6. Se percibe como una unidad de costo (overhead).
7. Trata de controlar cada proyecto (micromanagement).

¿Cómo respondería su PMO ?

1. Objetivos estratégicos de la organización
2. Proyectos activos y su relación con los objetivos
3. Otros proyectos necesarios para alcanzar objetivos
4. Recursos disponibles para completar todos los proyectos
5. Causas de los problemas en los proyectos
6. Progreso de los proyectos - Métricas claras y simples
7. Agilizar el cierre de proyectos
8. Completar más proyectos
9. Predecir resultados > **95%**

Factores que influyen en un PMO

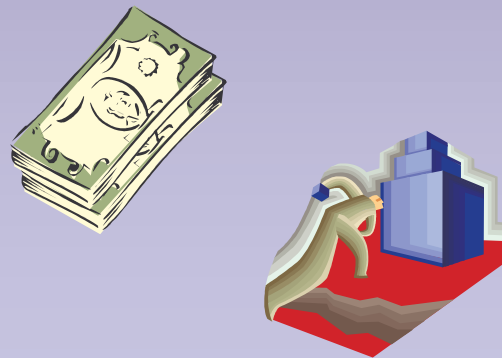
1. *Estructura Jerárquica*

- a. Distribución (Supply side)
- b. Mercadeo (Market side)
- c. Altos Ejecutivos (Senior Executives)



2. *Tema o Título*

- a. Control de costos
- b. Mejoras al Desempeño



Factores que influyen en un PMO

3. Modelos

Almacén



Mentor

Empresarial



Entrega inmediata

Modelos de PMO

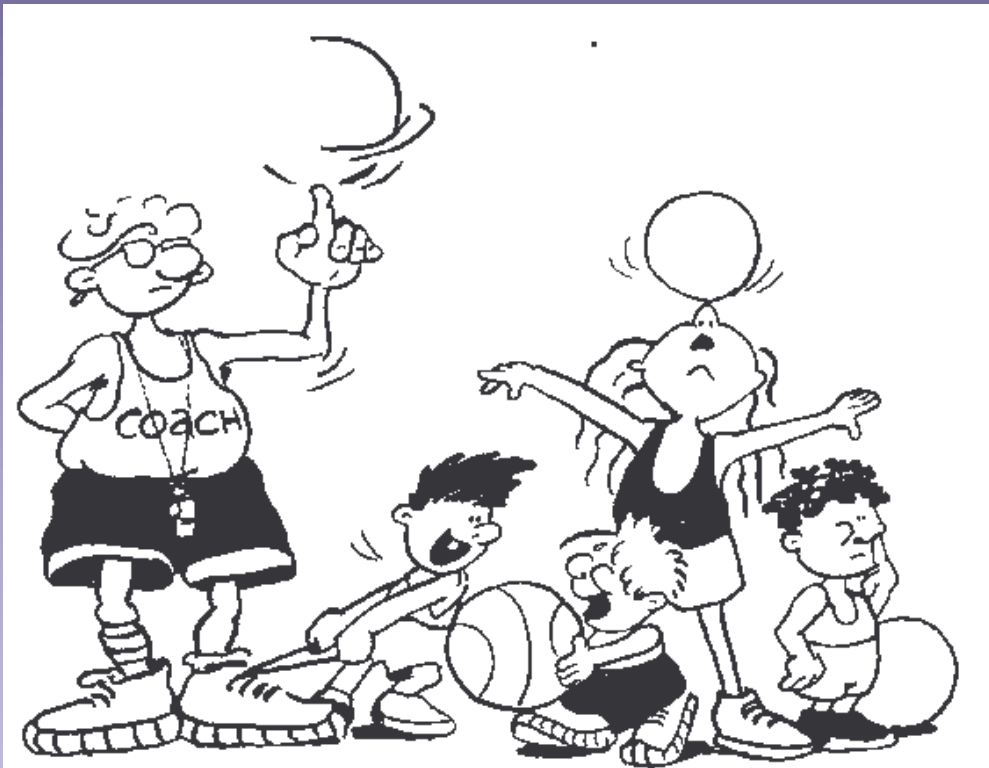
Almacén

- a) Sirve como fuente de información sobre proyectos, metodología y estándares.
- b) Presume que la empresa tiene un grupo de herramientas eficientes para el diseño, gerencia e informes de proyectos.
- c) Es más frecuente en organizaciones que fomentan la descentralización de funciones y la responsabilidad compartida.



Modelos de PMO

Mentor (Coach)

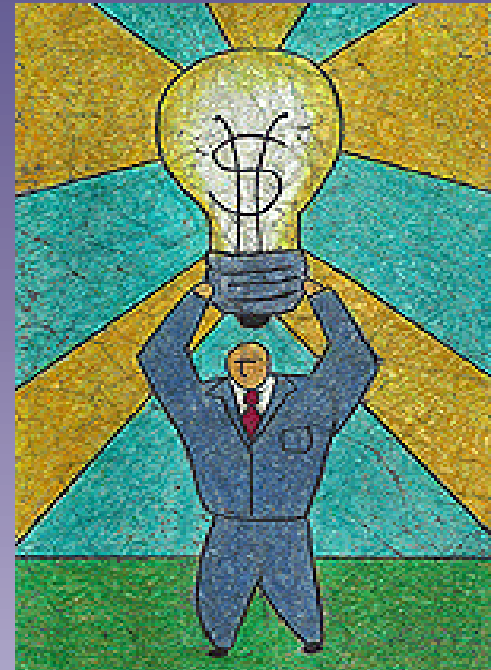


- a) Comparte algunas prácticas de gerencia de proyectos entre las áreas funcionales y utiliza el PMO para coordinar la comunicación.
- b) Funciona más como entrenador, consultor o mentor.
- c) Puede suministrar información sobre los procesos en los proyectos.

Modelos de PMO

Empresarial

- a) Por lo general implica una mayor inversión y por tanto una misión, compromiso y apoyo mayores que los dos modelos anteriores.
- b) Permite el manejo de riesgos debido a que los proyectos inician y maduran en el ciclo de desarrollo.
- c) Desempeña una función protagónica en ambientes de proyectos múltiples identificando cuellos de botella (bottleneck) que obstruyen el desarrollo de los proyectos.
- d) Algunos o todos los gerentes de proyecto están asociados dentro del modelo de servicios y consignados a los proyectos según la necesidad.



Modelos de PMO

Entrega inmediata

- a) Tiene el patrocinio a niveles altos en la jerarquía organizacional (CEO o Senior VP).
- b) Sus métricas están atadas al desempeño de la alta gerencia.
- c) Procura influenciar en:
 - 1) Planificación estratégica
 - 2) Entrenamiento
 - 3) Transferencia de conocimientos
 - 4) Cartera de proyectos
 - 5) Prepara planes operacionales y proyecciones (mensualmente)
 - 6) Adiestramientos en Gerencia de Proyectos
 - 7) Creación o modificación de una Junta de Gobierno que permita el rango de los proyectos en cartera



Metas de todo PMO

1. Reducir los ciclos de vida de los proyectos mediante un enfoque sistemático.

Debe atender:

- a) Restricciones de multi-proyectos
 - 1) sobrecarga de recursos, (multitasking)
 - 2) la falla en liquidar los proyectos adecuadamente
 - 3) el desperdicio como resultado de los cambios constantes en las prioridades
- b) Las restricciones de proyectos mediante el cambio de las métricas de proyectos.

Metas de todo PMO

2. Facilitar la selección de los proyectos adecuados.
 - a) Planificación estratégica y gerencia de proyectos deben ir mano a mano.
 - b) Identificar, eliminar o desactivar proyectos que no son tan importantes para la organización.
3. Desarrollar y mantener una cabina de mando ejecutiva para todos los proyectos claves de la cartera.

Metas de todo PMO

4. Mantener e informar el progreso de los proyectos (high level).
 - a) Comprende el detalle de la función anterior.
 - b) Los gerentes de proyectos están más dispuestos a suministrar información.
 - c) Para proyectos con dificultades el PMO debe indicar acciones correctivas en curso o proyectadas.
 - d) Suministrar la información exacta a tiempo y fácil de usar.



Project Manager Portal

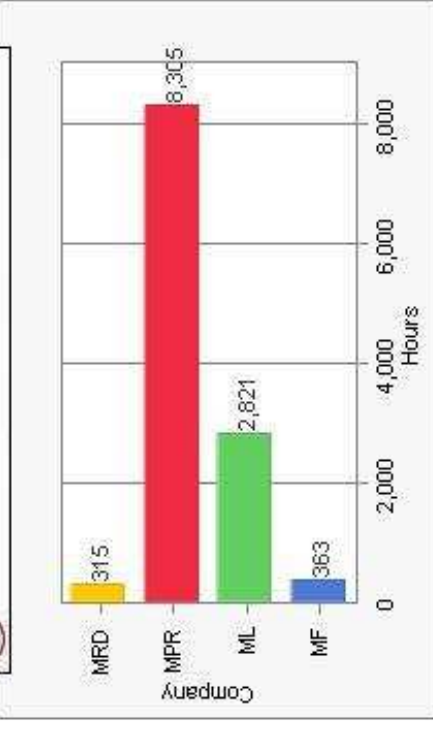
Hide Menu Open In New Window

Main Menu

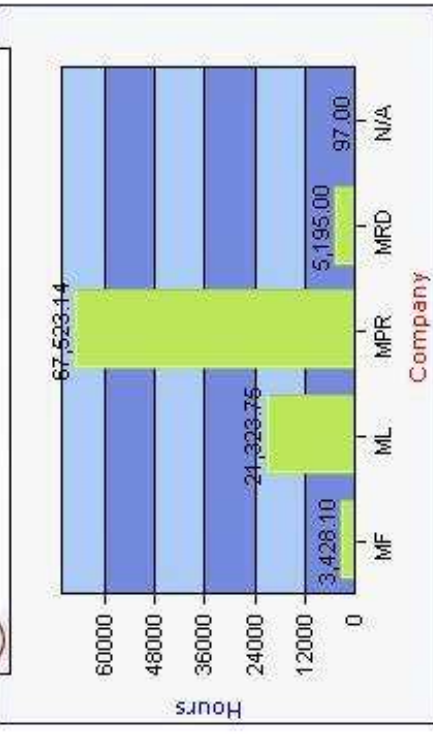
- Manager Tools
- Projects
 - View Project
- Reports
 - Strategic Projects Detail
 - Resource Hours By Project
 - Project Hours By Resource
 - Project's Most Consuming Resources
 - Project Issue Log
 - Hours By Project
 - Hours for All Projects

In Progress Project Summary

Projects hours by company - current month



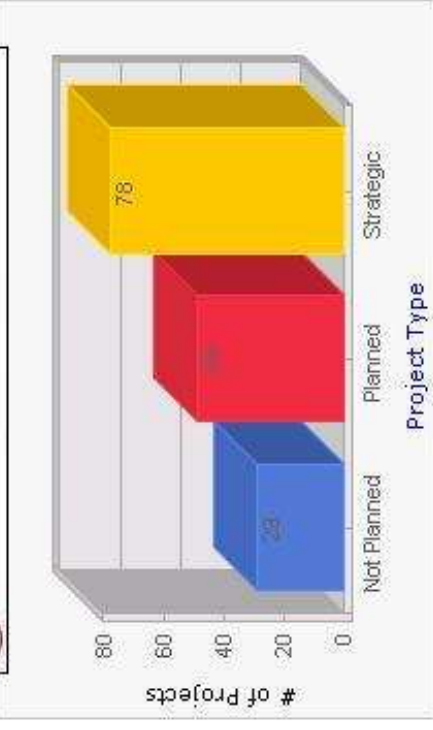
Project hours by company - current year



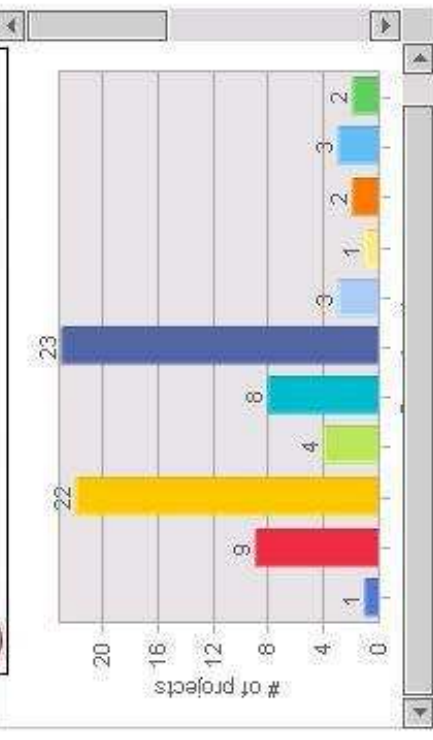
Project Management Links

- Monthly PMO Report
- Artemis
- PMO Standards and Procedures manual

Strategic Projects



Strategic Projects by Department



Metas de todo PMO

5. Mentor

- a) Tiene a los expertos en gerencia de proyectos.
- b) Estos deben ser confiables y tener la habilidad para intervenir con tacto en situaciones difíciles a todos los niveles de la fuerza laboral.

6. Metodología

- a) El enfoque debe ser cómo usar el mínimo de metodología necesaria para obtener resultados predecibles.
- b) Debe suministrar pericia y estímulo no añadir burocracia o una fuerza policial.

Metas de todo PMO

7. Acción correctiva

- a) Eliminar cualquier medida que dilate el ciclo del proyecto.
- b) Identificar las principales causas de tardanzas en los proyectos, “rework” y otros efectos negativos.

8. Prioridades de la cartera de proyectos.

9. Ayudar a los proyectos con problemas.

10. Adiestramientos en gerencia de proyectos.

¡Muchas gracias!

¿?