

MATERIA BIZ

Miércoles 1 de agosto de 2007

# ¿CÓMO GESTIONAR Y COORDINAR LOS MÚLTIPLES PROYECTOS DE LA EMPRESA?

Por Jorge Seoane y Eduardo Azpiroz Costa, Socio y Director Asociado de la firma Paradigma, respectivamente.

Las organizaciones son, cada vez más, un gran conglomerado de proyectos. ¿Cómo gestionarlos y coordinarlos? Un viaje a las entrañas de la oficina de gestión de proyectos corporativos...

La necesidad recurrente de viabilizar cambios dentro de las organizaciones hace que la palabra "proyecto" se vuelva cada día más común en el léxico de la alta dirección. En este contexto, el rol de la Project Management Office (PMO), cuya responsabilidad es asistir a la gestión integral de los proyectos, está en constante evolución y maduración.

## ■ HISTORIA Y EVOLUCIÓN

En sus orígenes, las oficinas de proyectos se desempeñaban en las áreas de IT. Luego, su alcance se fue extendiendo a organizaciones comerciales e industriales, logrando una mayor cobertura.

En la actualidad, es frecuente que existan múltiples oficinas dependientes de diversas áreas de negocios, que convergen en un ente integrador encargado de armar un portfolio común.

Además, la PMO vela por que las iniciativas de las distintas dependencias avancen y estén alineadas con la estrategia de la compañía. Esta dinámica es la que permite que la cartera de proyectos esté estructuradamente en la agenda del comité ejecutivo.

Una PMO se presenta hoy como un staff dependiente de la Dirección, con un responsable y recursos especialmente asignados.

Pilares que sustentan una PMO

Es importante que la PMO consolide un espacio de alta valoración en toda la empresa. Esta no debe ser vista como un área de control, sino como un servicio puesto a disposición de la organización para colaborar, entre otras cosas, en la divulgación de una cultura orientada a proyectos, en la difusión de una

metodología de administración, en la publicación de la información y, complementariamente, en la propia gestión.

En este sentido, es también importante la puesta en marcha de un Centro de Competencias donde cada gestor de proyectos tenga un espacio para aportar mejoras continuas a los procesos. Este Centro custodia la implementación de los proyectos con el objetivo de lograr homogeneidad, integración y consistencia.

## ■ EL FUTURO YA ESTÁ AQUÍ

Como el desarrollo de los proyectos está íntimamente ligado al éxito del negocio, es probable que se plantee una convergencia entre las tareas de la PMO y las del área de Planeamiento y Control de Gestión.

Actualmente, y quizás con visiones diferentes, ambas áreas participan en las distintas instancias de un proyecto:

1) En la etapa de planeamiento, la PMO tiene total relevancia, porque asiste en el estudio de factibilidad y el prediseño de un proyecto. En esta etapa, interviene Planeamiento y Control de Gestión, tomando y priorizando cada proyecto para, eventualmente, incorporarlos a la cartera de inversión.

2) Mientras el proyecto se ejecuta, la PMO tiene el rol de asistir a la gestión. Complementariamente, el área de Planeamiento y Control hace un seguimiento con foco en los aspectos económicos y financieros.

3) Por último, tras la puesta en marcha del proyecto, las áreas de PMO y Planeamiento y Control velan por el cumplimiento de los resultados esperados.

Se podría pensar un modelo en el cual las funciones de la PMO y las áreas de Planeamiento y Control de Gestión sean interdependientes.

En efecto, la Project Management Office tiene una visión más desde la gestión metodológica, el seguimiento de las tareas, la interrelación entre los proyectos, la comunicación a la organización y la gestión de los recursos. El área de Planeamiento y Control, por su parte, focaliza en la priorización y seguimiento de los aspectos económicos y financieros.

Ambas visiones se complementan y es posible que evolucionen sinérgicamente brindando en conjunto un mayor servicio para la organización, esto es independientemente del ámbito alcanzado (áreas de IT, Comerciales, Industriales, en una Unidad de Negocio o bien a nivel de Compañía).