

Explican cómo revalorizar las "oficinas de proyecto" en una compañía

Para viabilizar la implementación de un cambio es necesario canalizar las acciones en un ámbito específico, un tema pendiente para muchos directivos



Para viabilizar la implementación de un cambio estructural en una empresa es necesario canalizar las acciones dentro del ámbito de un proyecto.

Los desafíos tecnológicos de las modificaciones, las habilidades de quienes conducen el proyecto y los recursos que le son asignados, son algunas de las variables que permiten imaginar su probable

evolución.

Sin embargo, **los proyectos no transcurren en forma aislada, y por lo tanto resulta necesario monitorear tanto los aspectos endógenos como los exógenos**. La gran interdependencia entre los distintos proyectos y la propia evolución del negocio son realidades que muchas veces impactan en su evolución.

En los últimos años, **la mayoría de las empresas han conformado áreas comúnmente denominadas "oficinas de proyecto"** con alcance departamental e inclusive con alcance corporativo. Su objetivo es asistir a los responsables del proyecto en la gestión del mismo, detectar relaciones entre los distintos proyectos y coordinar acciones conjuntas, y brindar información consolidada a la dirección.

Algunas acciones pendientes

Si bien el concepto tiene varios años y muchas organizaciones han desarrollado distintas etapas de transformación, se podría decir que en términos generales el concepto se encuentra en etapa de "comprobación" y **muchos directivos tienen en su agenda la tarea de analizar y evaluar los aportes y resultados reales alcanzados**.

En este contexto, es oportuno señalar algunos lineamientos que resultan relevantes para fortalecer la misión y el nivel de servicio brindado por las oficinas de proyectos.

En primer término **resulta importante establecer su grado de participación en las etapas tempranas de los proyectos**, más específicamente en los procesos de definición y priorización.

Establecer mecanismos de mejora y direccionamiento en los proyectos en etapas tempranas permite disponer de un mayor margen de maniobra frente a la oportunidad de hacerlo en etapas más evolucionadas.

En el extremo, las capacidades de las oficinas de tener una visión integral de las iniciativas a lanzar y en curso, hacen necesario su participación en el proceso de definición y durante la etapa de análisis del portafolio de iniciativas que deberán transformarse en proyectos (priorización).

Las oficinas de proyectos son áreas de servicio y como tal deben estar orientadas a los distintos clientes, aportando valor y construyendo para asegurar en este caso el cumplimiento de los objetivos de los distintos proyectos.

Debe ir más allá de la tarea de recabar y consolidar información relativa a la evolución del proyecto. Desde la oficina de proyecto, se debe aportar una visión objetiva, acercar una visión más integral y transmitir metodología, mejores prácticas y lecciones aprendidas, y brindar herramientas colaborativas para conducir los proyectos. **Complementa al líder de proyecto contribuyendo con un rol activo**, analizando la evolución y contrastándola contra proyectos similares y proponiendo acciones para cumplir y optimizar los planes.

Como área de servicio deberá asistir a los distintos proyectos en base a un acuerdo previo del nivel de servicio, el cual estará alineado a la necesidad de cada segmento.

Los segmentos generalmente se establecen según los atributos de los proyecto y el servicio prestado deberá ser uniforme para cada uno.

Las oficinas de proyecto entonces **asignarán a su staff más experimentado a los segmentos más críticos** y deberán velar que las falencias de las habilidades de su staff no atente contra la calidad de servicio.

Por otro lado, al momento de asignar el staff, también deberá tenerse en cuenta la **“habilidad del líder del proyecto”** y la “propia singularidad del proyecto” ya que por definición no hay dos similares. En este contexto, es muy importante el crecimiento y evolución del staff, o bien asignando al personal menos experimentado bajo la tutela de los de mayor experiencia o, cuando lo anterior no fuera posible, haciendo un control cruzado sobre los proyectos menos críticos con el staff experimentado.

Una oficina de proyecto podrá desarrollar sus actividades mediante un set de herramientas básicas. Sin embargo, a medida que el servicio se va ampliando es imperioso recurrir a utilizar sistemas de información considerando las distintas necesidades. Cada proyecto deberá administrar su propia documentación, seguir el avance, gestionar los cambios, issues y riesgos, y publicar el tablero de control, entre otras necesidades.

También deberá asistir en el seguimiento de los programas, es decir tener la visión consolidada y administrar las interrelaciones de un conjunto de proyectos que persigan objetivos comunes.

Por último, también tendrá que contemplar requerimientos generales, como la administración de los recursos, la seguridad de los accesos a la información de cada proyecto y la actualización de los datos de gestión de los proyectos. Este concepto podrá contemplar la administración del ciclo de vida previo al alta del proyecto, es decir el proceso de documentación de requerimientos, definición y priorización de los proyectos.

La relación entre la oficina de proyecto y las distintas áreas responsables de ejecutar los proyectos debe fortalecerse además promocionando los servicios ofrecidos por la propia oficina apalancado por un proceso recurrente de mejora continua de los procesos, de las herramientas y de las habilidades de quienes prestan el servicio.

Deberá haber una fuerte sinergia cuando coexisten una oficina de proyecto con un área de planeamiento y control. En este escenario, resulta necesario **establecer claramente los roles y la forma de complementación**, ya que si bien cada una tiene una misión y objetivos diferentes, ambas deberán compartir información y unificar criterios en cuanto al diagnóstico y el desarrollo de recomendaciones en lo referente a un proyecto.

Eduardo Aspiroz Costa, director asociado de Paradigma Sociedad de Soluciones
Especial para iProfesional.com

EXPLICAN CÓMO REVALORIZAR LAS "OFICINAS DE PROYECTO" EN UNA COMPAÑÍA

Para viabilizar la implementación de un cambio es necesario canalizar las acciones en un ámbito específico, un tema pendiente para muchos directivos.

Para viabilizar la implementación de un cambio estructural en una empresa es necesario canalizar las acciones dentro del ámbito de un proyecto.

Los desafíos tecnológicos de las modificaciones, las habilidades de quienes conducen el proyecto y los recursos que le son asignados, son algunas de las variables que permiten imaginar su probable evolución.

Sin embargo, los proyectos no transcurren en forma aislada, y por lo tanto resulta necesario monitorear tanto los aspectos endógenos como los exógenos. La gran interdependencia entre los distintos proyectos y la propia evolución del negocio son realidades que muchas veces impactan en su evolución.

En los últimos años, la mayoría de las empresas han conformado áreas comúnmente denominadas "oficinas de proyecto" con alcance departamental e inclusive con alcance corporativo. Su objetivo es asistir a los responsables del proyecto en la gestión del mismo, detectar relaciones entre los distintos proyectos y coordinar acciones conjuntas, y brindar información consolidada a la dirección.

ALGUNAS ACCIONES PENDIENTES

Si bien el concepto tiene varios años y muchas organizaciones han desarrollado distintas etapas de transformación, se podría decir que en términos generales el concepto se encuentra en etapa de “comprobación” y muchos directivos tienen en su agenda la tarea de analizar y evaluar los aportes y resultados reales alcanzados.

En este contexto, es oportuno señalar algunos lineamientos que resultan relevantes para fortalecer la misión y el nivel de servicio brindado por las oficinas de proyectos.

En primer término resulta importante establecer su grado de participación en las etapas tempranas de los proyectos, más específicamente en los procesos de definición y priorización.

Establecer mecanismos de mejora y direccionamiento en los proyectos en etapas tempranas permite disponer de un mayor margen de maniobra frente a la oportunidad de hacerlo en etapas más evolucionadas.

En el extremo, las capacidades de las oficinas de tener una visión integral de las iniciativas a lanzar y en curso, hacen necesario su participación en el proceso de definición y durante la etapa de análisis del portafolio de iniciativas que deberán transformarse en proyectos (priorización).

Las oficinas de proyectos son áreas de servicio y como tal deben estar orientadas a los distintos clientes, aportando valor y construyendo para asegurar en este caso el cumplimiento de los objetivos de los distintos proyectos.

Debe ir más allá de la tarea de recabar y consolidar información relativa a la evolución del proyecto. Desde la oficina de proyecto, se debe aportar una visión objetiva, acercar una visión más integral y transmitir metodología, mejores prácticas y lecciones aprendidas, y brindar herramientas colaborativas para conducir los proyectos. Complementa al líder de proyecto

contribuyendo con un rol activo, analizando la evolución y contrastándola contra proyectos similares y proponiendo acciones para cumplir y optimizar los planes.

Como área de servicio deberá asistir a los distintos proyectos en base a un acuerdo previo del nivel de servicio, el cual estará alineado a la necesidad de cada segmento.

Los segmentos generalmente se establecen según los atributos de los proyectos y el servicio prestado deberá ser uniforme para cada uno.

Las oficinas de proyecto entonces asignarán a su staff más experimentado a los segmentos más críticos y deberán velar que las falencias de las habilidades de su staff no atente contra la calidad de servicio.

Por otro lado, al momento de asignar el staff, también deberá tenerse en cuenta la “habilidad del líder del proyecto” y la “propia singularidad del proyecto” ya que por definición no hay dos similares. En este contexto, es muy importante el crecimiento y evolución del staff, o bien asignando al personal menos experimentado bajo la tutela de los de mayor experiencia o, cuando lo anterior no fuera posible, haciendo un control cruzado sobre los proyectos menos críticos con el staff experimentado.

Una oficina de proyecto podrá desarrollar sus actividades mediante un set de herramientas básicas. Sin embargo, a medida que el servicio se va ampliando es imperioso recurrir a utilizar sistemas de información considerando las distintas necesidades. Cada proyecto deberá administrar su propia documentación, seguir el avance, gestionar los cambios, issues y riesgos, y publicar el tablero de control, entre otras necesidades.

También deberá asistir en el seguimiento de los programas, es decir tener la visión consolidada y administrar las interrelaciones de un conjunto de proyectos que persigan objetivos comunes.

Por último, también tendrá que contemplar requerimientos generales, como la administración de los recursos, la seguridad de los accesos a la información de cada proyecto y la actualización de los datos de gestión de los proyectos. Este concepto podrá contemplar la administración del ciclo de vida previo al alta del proyecto, es decir el proceso de documentación de requerimientos, definición y priorización de los proyectos.

La relación entre la oficina de proyecto y las distintas áreas responsables de ejecutar los proyectos debe fortalecerse además promocionando los servicios ofrecidos por la propia oficina apalancado por un proceso recurrente de mejora continua de los procesos, de las herramientas y de las habilidades de quienes prestan el servicio.

Deberá haber una fuerte sinergia cuando coexisten una oficina de proyecto con un área de planeamiento y control. En este escenario, resulta necesario establecer claramente los roles y la forma de complementación, ya que si bien cada una tiene una misión y objetivos diferentes, ambas deberán compartir información y unificar criterios en cuanto al diagnóstico y el desarrollo de recomendaciones en lo referente a un proyecto.

Eduardo Azpiroz Costa, director asociado de Paradigma
Sociedad de Soluciones
Especial para iProfesional.com