

# ¿QUIÉN LLEVA LA BATUTA EN LA DIRECCIÓN DE PROYECTOS CORPORATIVOS?

Por Jorge Seoane y Eduardo Azpiroz Costa.

Actualmente, las empresas suelen tener en marcha una amplia gama de proyectos simultáneos. ¿Cómo evitar que "se pisen" entre sí? ¿Cómo coordinarlos para lograr resultados óptimos? Alguien debe llevar la batuta...

Los proyectos son la base del diseño e implementación de cambios en las organizaciones modernas. A través de ellos, se crean nuevos productos y procesos de negocio. Cada vez más, la dirección de una empresa necesita estar informada sobre la evolución de sus diversos proyectos para asegurarse de que sus objetivos se encuentren alineados con la estrategia global.

Dentro de este marco, hay una serie de cuestiones que deben resolverse: ¿Cómo estandarizar y consolidar la información? ¿Cómo definir procesos, funciones y herramientas que faciliten la gestión de múltiples proyectos?

Para responder a estos interrogantes, las empresas suelen contar con un área específica: la Project Management Office (PMO). El objetivo: garantizar una dinámica y coherencia imposible de alcanzar de manera aislada por las distintas áreas operativas, siempre inmersas en el día a día.

Según el estilo organizacional de cada compañía, el nivel de integración requerido entre los distintos proyectos y las facultades delegadas, las PMO pueden tener distintos alcances. **¿Cuáles son las funciones que debe cumplir la PMO para alinear los distintos proyectos con la estrategia corporativa?**

- 1) La contribución a la formulación del Master Plan (Portafolio, Programas o Proyectos puntuales según el alcance definido).
- 2) La realización de controles de calidad para el cumplimiento de los estándares del proyecto.
- 3) La administración de la incertidumbre intrínseca a cualquier proyecto.
- 4) La definición de los indicadores y los "paquetes de información" de los proyectos y de las oficinas en su conjunto.
- 5) La confección de un inventario de necesidades de mejora. Esto incluye la investigación y difusión de las mejores prácticas, la actualización de metodologías, estándares y herramientas de soporte.
- 6) La gestión de los recursos necesarios para los proyectos en una amplia gama de aspectos: contrataciones, seguimiento y control de asignaciones de recursos,

definición de planes de desarrollo de recursos humanos, orientados a la consolidación de las habilidades técnicas críticas para la gestión del sector.

En síntesis, la PMO es un área de servicios compartidos con un objetivo muy claro: integrar la gestión de proyectos en todas sus fases. Desde la prefactibilidad hasta la puesta en marcha, pasando por la factibilidad, el diseño y la construcción. Los esfuerzos están orientados a la efectividad y productividad de los proyectos, minimizando riesgos, fracasos y desilusiones.