

UNA OFICINA INTELIGENTE

Por Jorge Seoane, Socio y Eduardo Azpiroz Costa, Director Asociado de Paradigma Consultores Asociados.

Las Project Management Office son el nexo óptimo entre los proyectos y los objetivos de la empresa. Los modelos de gestión más adecuados.

Los proyectos son los viabilizadores en el diseño e implementación de cambios en las organizaciones modernas, a la vez que proveen el medio para que las organizaciones se orienten a la estrategia definida, focalizándose en la conceptualización, diseño y creación de nuevos productos o servicios, o en cambios en los procesos de negocio. Al mismo tiempo, cada vez más los ejecutivos necesitan estar informados sobre la evolución de los proyectos y garantizar su alineamiento con la estrategia de su negocio.

En esta dirección, las organizaciones suelen recurrir al armado de un área específica, denominada Project Management Office (PMO), para estandarizar y consolidar la información de los distintos proyectos, garantizando su evolución con una dinámica que sería imposible de alcanzar por las distintas áreas operativas al estar éstas inmersas en el día a día. Los directivos que tienen la responsabilidad directa por el futuro de una organización, deben evaluar las oportunidades, su riesgo asociado y, a partir de allí, tomar decisiones acerca de qué proyectos son necesarios para enfrentar el futuro.

■ OFICINA DE PROYECTOS

Administrar múltiples proyectos, donde existen recursos que participan en más de un proyecto, obliga a definir procesos, funciones y herramientas que faciliten su gestión. Bajo este contexto, y con el objetivo adicional de asegurar una consistencia en la forma de administrar y controlar una gama amplia de Proyectos, surge la necesidad de implementar una PMO.

Según el estilo organizacional de cada empresa, el nivel de integración requerido entre los distintos proyectos y las facultades delegadas, existen oficinas con distintos roles y niveles de maduración:

Básico: actúa como referente de metodologías y estándares de "Project Management". El modelo es aplicado como primer paso hacia la consolidación de prácticas y estándares administrativos. No se focaliza en el seguimiento y control de los proyectos del negocio dado que habitualmente los Project Managers reportan a las áreas de negocio.

Medio: sirve como un entrenador, consultor y referente de las prácticas de gerenciamiento y como una fuente de información para todos los proyectos en curso. Colabora en la planificación y en el control de un proyecto.

Alto: asiste en la planificación, seguimiento y control de todos los proyectos que se desarrollan dentro de la organización. Su alcance incluye la administración directa y el seguimiento de todos los proyectos que se desarrollan dentro de la organización.

Para poder alcanzar este más alto nivel de madurez, se deben cumplir con los siguientes pasos fundamentales: asegurar el desarrollo de los proyectos de acuerdo a los planes y prioridades establecidos; identificar desvíos y asistir a los responsables de los proyectos; administrar la incertidumbre que genera todo evento o condición incierta, y que de suceder, tendrá un efecto positivo o negativo en el proyecto; asistir en la definición de los indicadores y paquete de información de los proyectos y de las oficinas en su conjunto; administrar las herramientas de soporte a la gestión de los proyectos, y asegurar que la organización conozca los servicios brindados y que la PMO comprenda los requerimientos de la organización.

■ MODELO OPERATIVO

Como toda área de servicios, una PMO debe contar con referentes o integradores enfocados a los clientes internos para desarrollar este proceso. Entonces, las oficinas de proyectos pueden tener distintos alcances, los cuales dependerán de cada organización. Asimismo podrá estar conformada parcial o totalmente por recursos propios o de terceros. Estos recursos pueden involucrarse en los siguientes frentes asociados a un proyecto:

Gestión de Proyectos: gestión integral de los proyectos mediante metodologías y prácticas que aseguren el cumplimiento de las metas definidas.

Portfolio Management: gestión integral de todos los proyectos en ejecución y de los mecanismos de difusión de la información al equipo de trabajo y a todos los interesados.

Program Management: administrar coordinadamente aquellos proyectos que por su alcance e impacto presentan un nivel de integración relevante, permitiendo una adecuada asignación de recursos, manejo de prioridades, riesgos y la obtención de beneficios no alcanzables sin una visión integral.

Complementariamente, la asistencia a la gestión de proyectos podrá cubrir las siguientes funciones: facilitar la efectiva asimilación de cambios organizacionales, de procesos y tecnológicos que afecten el comportamiento y la cultura de los individuos; planear y ejecutar las actividades de gestión de riesgo del proyecto, maximizando la probabilidad y consecuencia de los eventos positivos, y minimizando la probabilidad y consecuencia de los negativos.

En síntesis, la PMO es un área de servicios compartidos, que tiene por objetivo integrar la gestión de proyectos en todas sus fases - prefactibilidad, factibilidad, diseño, construcción y puesta en marcha, Sus esfuerzos deben destinarse a la efectividad y productividad de los proyectos, minimizando riesgos y fracasos.

■ OBJETIVOS

Consolidar la información de los distintos proyectos.

Tomar decisiones acerca de qué estrategias y proyectos son necesarios para enfrentar el futuro.

Incorporar mejoras en las prácticas y en la metodología utilizada habitualmente, asegurando la mejora continua del servicio brindado.

Brindar soporte al líder de un proyecto específico mediante la aplicación de conocimiento, habilidades, metodologías, herramientas y técnicas.