

Project Management Office

Hoy en día nos resultan muy familiares conceptos como AGILE y SCRUM, metodologías punteras en la gestión y desarrollo de proyectos. Aunque son temas muy actuales, la metodología SCRUM nació en 1986 como un modelo de desarrollo ágil de software y es ahora, varios años después cuando se ha popularizado y hecho extensible a la ejecución de cualquier proyecto. Este dato permite entender que la oficina de proyectos no es un concepto nuevo, sino que su historia comienza varios años atrás.

Los cambios que han aconteciendo a lo largo de los últimos años, como es la era digital y el incremento de competencia que ésta ha traído consigo, han dado pie a la consolidación de las oficinas de proyecto como un elemento clave en el desarrollo exitoso de las nuevas iniciativas de cualquier compañía.

En los últimos años las compañías se han visto forzadas a evolucionar y a transformarse a sí mismas en un breve espacio de tiempo. Esto las ha llevado a sumergirse en numerosos proyectos de cambio de gran envergadura, otorgando un papel fundamental a las Oficinas de Proyecto como facilitadoras e impulsoras de esta transformación.

Estructura óptima y sus integrantes

Antes de poner en marcha una idea dentro de una compañía es necesario identificar tres cuestiones fundamentales que definirán el alcance del proyecto:

- Qué se espera conseguir
- Cuándo se estima tener su puesta en marcha
- Qué impacto supondrá dentro de la compañía la implementación de ese proyecto a nivel de recursos

Es imprescindible disponer de un equipo de trabajo que tenga las cualidades necesarias para conseguir el objetivo fijado, y para ello es necesario, dentro del plan de proyecto, definir cuál va a ser el equipo de trabajo.

El equipo de proyecto tendrá una forma piramidal, en cuya cúspide se colocará la figura de un líder que tendrá una visión global del proyecto en su conjunto, con capacidad de interacción con los siguientes niveles dentro de la pirámide y con un conocimiento profundo de aquello que se va a desarrollar.

El siguiente nivel de la pirámide estará formado por los responsables de los grupos de trabajo creados para el seguimiento de aquellas tareas identificadas y agrupadas por las áreas impactadas dentro del proyecto. Serán los responsables de asegurar el desarrollo de todas las iniciativas definidas dentro de cada uno de ellos y para ello será indispensable una comunicación dinámica con el líder global del proyecto y con los responsables del resto de grupos de trabajo.

En la base de la pirámide se colocarán a los integrantes de cada grupo de trabajo. Para el diseño de estos grupos es necesario saber con exactitud qué áreas dentro de la compañía, están implicadas en el proyecto.

Un equipo estructurado con perfiles especializados y con una dilatada experiencia serán la clave del éxito de cualquier proyecto.

Servicios y resultados de las PMO

El servicio que presta una PMO es un valor añadido en la gestión eficiente de un proyecto de principio a fin, sea cual sea su naturaleza y su sector, con una visión completa y transversal de todos los elementos clave dentro de la compañía.

Si un proyecto está liderado por una PMO con perfiles adecuados, se conseguirá lanzar el proyecto con la calidad esperada en el tiempo establecido, corrigiendo las posibles desviaciones del plan inicial (bien buscando soluciones alternativas, bien aplicando soluciones de contingencia) y asegurando el éxito del proyecto.

Una PMO está enfocada en su totalidad a dirigir el proyecto y a proponer soluciones ante posibles inconvenientes, sin poner nunca en riesgo la calidad del mismo.

Valor añadido

Todas las organizaciones se encuentran diariamente con retos importantes para los cuales deben adecuarse con flexibilidad y eficiencia a las necesidades operativas; lo cual permitirá alcanzar los resultados demandados por sus clientes. Una de las formas de gestión utilizadas para alcanzar estos retos es la PMO.

Una PMO es uno de los elementos de organización con mayor orientación a resultados y mayor agilidad operativa en la consecución de los mismos, sobre todo en entornos nuevos o poco definidos donde puede haber carencia de procesos, falta de herramientas o falta de convicción de la organización en el proyecto.

La introducción de metodologías de gestión de proyectos permite grandes ventajas respecto a otras formas de llevar a cabo las actividades de una empresa, proporcionan planificación detallada, proporcionan un estudio de riesgos y planes de contingencia, definen indicadores de seguimiento y medición del performance del proyecto, establecen un plan de reporte y comunicación continua; establecen y siguen un presupuesto asociado al proyecto, definen unas responsabilidades claras y un plan de recursos.

Una PMO surge como una entidad con un importante carácter transversal en la organización, que a partir de unos objetivos predeterminados define una metodología de trabajo enfocada a **conseguir solo sus objetivos**, define sus propios planes de trabajo y recursos, y hace un seguimiento de sus actividades y objetivos.

Los proyectos gestionados por la PMO, por definición tienen un inicio y un fin, además de contar con un plan propio de realización de actividades. Esta característica les permite romper habitualmente con la dinámica que se utiliza para llevar a cabo las tareas en una organización. La propia esencia del proyecto y su metodología le obliga a redefinir las actividades en cada comienzo de un proyecto.

Esta característica, junto con otras como la mayor independencia de la organización, **convierten a la PMO en uno de los mayores agentes de cambio en una organización.**

En el entorno de un proyecto es más sencillo redefinir nuevos procesos y nuevas herramientas; así como probar y facilitar su introducción en el resto de la organización. De esta forma una PMO consigue resolver importantes problemas de resistencia al cambio que tienen las organizaciones tradicionales.

Beneficios de externalizar

El entorno cambiante y la competitividad obliga a las empresas a ser cada vez más eficientes en la gestión de sus recursos, manteniendo la excelencia en los productos y servicios que ofrecen a sus clientes. Dentro de este contexto la contratación de un servicio de PMO externo ofrece un gran valor en determinadas situaciones que habitualmente tiene que afrontar una organización.

Es habitual encontrar proyectos para realizar actividades importantes pero temporales en una compañía, es decir, cuya duración no es lo suficientemente prolongada para modificar la organización.

De esta forma la contratación de un servicio externo permite disponer de los recursos necesarios para el proyecto solo hasta su finalización, evitando tener sobrecostes en la organización por un sobredimensionamiento de personal u otro tipo de recursos. La realización de este tipo de actividades temporales dentro de una PMO Interna puede ocasionar un sobredimensionamiento de recursos difíciles de mantener en el tiempo.

Otro de los aspectos destacables de una PMO externa es la **independencia** que poseen dentro de la organización. Este tipo de PMO se origina exclusivamente con el interés de acometer un proyecto concreto con unos resultados predefinidos, cualquier otro aspecto de la organización que no tenga impacto en los resultados a alcanzar no tendrá un interés relevante para la PMO.

Esto ayuda a resolver muchos de los problemas típicos a los que se enfrentan habitualmente los proyectos: la resistencia al cambio de las organizaciones, la falta de foco en determinados proyectos, conflictos de intereses entre distintos grupos de la organización, bajo compromiso de los participantes en el proyecto, etc.

Incluso, esta independencia de las organizaciones llega a ser una característica imprescindible en proyectos de actividades compartidas por más de una compañía, por ejemplo en el sector de las telecomunicaciones es habitual que varios operadores lancen proyectos de despliegue de redes que posteriormente explotarán de forma compartida, entorno en el que la imparcialidad en la gestión y el manejo de información confidencial de cada empresa hace imprescindible que los recursos dedicados a estos proyectos sean externos.

Es habitual encontrar proyectos cuyos costes de PMO, tiempos de ejecución o calidad de los proyectos, se desvían considerablemente de sus objetivos. Sin embargo, una contratación externa de un servicio PMO permite predefinir contractualmente antes del lanzamiento del proyecto el coste del servicio, la duración del proyecto y la calidad, asociando incluso el precio a pagar por el servicio al cumplimiento de las actividades, tiempos y calidad

Este modelo incrementa el foco en la consecución de los resultados, además de permitir a las compañías minimizar la incertidumbre de tener retrasos o sobrecostes.

La continua evolución de los mercados obliga a las empresas a mantener una permanente capacidad de innovación, tanto desde el punto de vista de productos y servicios ofrecidos a sus clientes, como desde el punto de vista organizativo y de gestión de sus procesos.

La necesidad de lanzar proyectos novedosos para una compañía les obliga a disponer en numerosas ocasiones y de una forma casi inmediata de Jefes de Proyecto con nuevas competencias, la contratación externa de PMO permite **ampliar el universo de búsqueda de los mejores recursos** fuera del ámbito de la propia compañía.