

## SECRETOS PARA IMPLANTAR UNA OFICINA DE PROYECTOS CON ÉXITO

Por Lic. Carina Kenny, PMP<sup>®</sup>, MBA

Febrero 2009

Una Oficina de Proyectos es un sector dentro de una organización, dispuesto a ponerse al servicio de los proyectos, programas y el portafolios de proyectos de un sector y/u organización, con el fin de facilitarles el trabajo, uniformar métodos de trabajo, brindar visibilidad de resultados al sector / organización y colaborar con los proyectos para que puedan terminarse en el tiempo acordado, con los costos acordados y con la satisfacción del cliente para quien se está desarrollando dicho proyecto.

Las funciones o atribuciones que una Oficina de Proyectos puede tener dependerán de varios factores, a saber:

- nivel de madurez de la organización en torno a la Dirección de Proyectos / Programas / Portafolio de Proyectos
- volumen de dinero / recursos humanos destinados a dichos proyectos
- origen de los fondos de la organización: si es una empresa que vive de vender proyectos, la eficiencia que deberá tener en los mismos será seguramente mayor a una empresa cuyo principal ingreso no proviene de la ejecución de proyectos
- grado de resistencia al cambio / orden reinante en dicha organización / sector
- los problemas existentes en dicho sector / organización, que atentan contra la priorización de los Problemas

Es FUNDAMENTAL realizar un diagnóstico inicial en la organización / sector para analizar los factores antes mencionados y así poder determinar qué funciones debe cumplir la PMO si pretende estar en sintonía con la realidad de la organización / sector.

### ¿Cuáles serían los principales objetivos que una Oficina de Proyectos debería cumplir?

- Operar con procesos estándares de Project Management
- Mantener a todo el personal entrenado en los procesos y la metodología de forma tal de favorecer la cohesión y trabajo en equipo
- Identificar posibles mejoras durante el ciclo de vida de un proyecto / de un programa
- Facilitar la asignación de recursos humanos y materiales a proyectos, a través de un repositorio centralizado
- Realizar controles de calidad aleatorios y planificados a proyectos en curso
- Determinar los niveles de aprobación de los proyectos
- Mantener actualizado un repositorio con información de estado de todos los proyectos en la organización y difundir dicha información
- Proporcionar soporte a la comunicación y a la resolución de conflictos inter-proyecto

### ¿Quiénes deberían formar parte de esta PMO?

Como primera medida, se debe elegir un "patrocinador" para esta PMO. Si se puede lograr que el *patrocinio de esta PMO surja desde la Alta Dirección* en forma directa, mucho mejor.

Siguiente paso, el patrocinador de la PMO, debe elegir *quien será el responsable por esta Oficina de Proyectos*. La clave estará en que elija una persona que sea un empleado de la organización, con mucha experiencia real en proyectos dentro de la misma organización, y que haya liderado con éxito algún proyecto relevante para la organización. Si dicha persona no sabe tanto de las funciones que una PMO debe realizar, externamente se lo puede instruir, sin embargo no encontramos para nada recomendable la tercerización de la función de "Gerente de PMO".

Por último, el "equipo de proyecto" para esta iniciativa de lanzamiento de una Oficina de Proyectos, será un grupo de personas que le reportarán al Gerente de la PMO y colaborarán con él / ella en dos etapas cruciales, a saber:

- Armado de PMO: construir todos los procesos, roles, responsabilidades, plantillas, procedimientos, checklists y demás documentos y procesos que darán soporte a todas las funciones delimitadas por la PMO
- PMO en funcionamiento: llevar a cabo todas y cada una de las funciones que se determinó que la PMO cumpla, utilizando los procesos, procedimientos y demás documentos construidos en la etapa de armado.

### Claves para llevar al éxito este desafiante proyecto:

- identificar a los interesados / afectados por este proyecto ("stakeholders")
- diseñar un Plan Comunicacional respecto de las funciones que tendrá esta Oficina de Proyectos y para qué se está montando
- realizar un diagnóstico preciso del estado de madurez organizacional

- determinar un alcance de funciones para la Oficina de Proyectos acotado y bien preciso
- colocar como líder de la Oficina de Proyectos, a un líder de proyectos reconocido e interno a la organización
- afianzarse en credibilidad, confianza y resultados exitosos en las funciones determinadas antes de sumar más funciones

La recomendación de **CompetitivePM** es que una PMO inicie con pocas funciones, con un líder de dicha PMO muy reconocido, lanzar con un proyecto “piloto” en el cual se utilizará la metodología construida y utilizando un Project Management Information System muy básico de muy bajo costo. El sostenimiento de una PMO se logrará con los años, año tras año puede cumplir más funciones y tener más atribuciones, hasta el punto de cumplir con todo lo necesario para acompañar la estrategia de la organización.