

DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UNA OFICINA PARA LA GERENCIA DE PROYECTOS (PROJECT MANAGEMENT OFFICE- PMO) EN EL ÁREA DE TI EN PANAMÁ.

INVESTIGADOR:

HUGO BARBA

Durante los últimos años, la gerencia de proyectos se le ha dado mayor importancia. Empresas que alguna vez consideraron la gerencia de proyectos como un gasto innecesario, en la actualidad lo consideran necesario y obligatorio para asegurar su sostenimiento en el tiempo y lograr desarrollar de manera eficiente los proyectos. Al tener las organizaciones varios y diferentes proyectos, surge la necesidad de agrupar estos proyectos y es así como surge la oficina de gestión de proyectos o PMO por sus siglas en inglés.



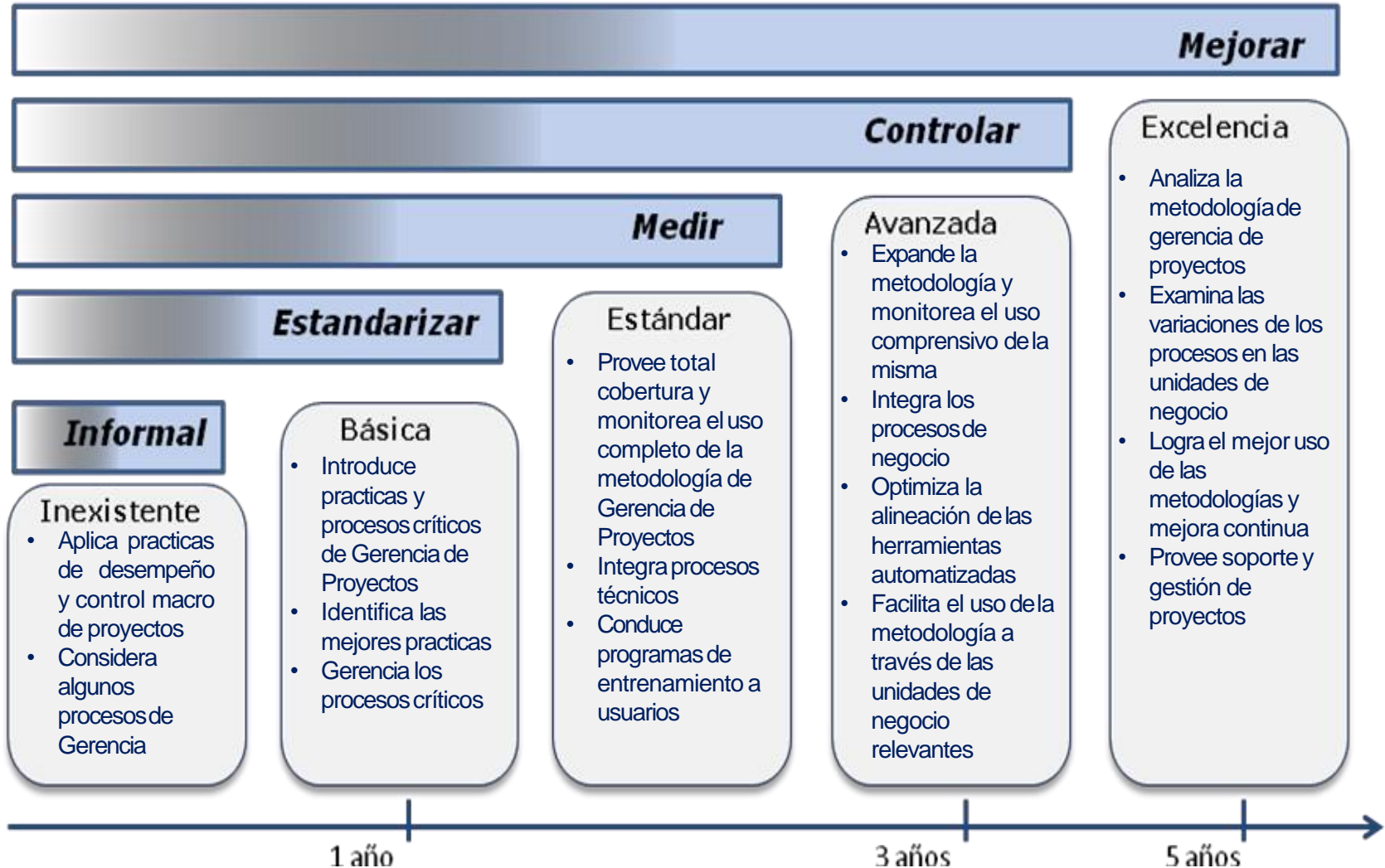
Se analizaron los procesos de gerencia de proyectos, la experiencia adquirida en las áreas de TI de las empresas objeto de estudio y lo realizado entorno a la implementación de una oficina para la gerencia de proyectos, se encontró una gerencia de proyectos muy básica con aspectos importantes para mantener, otros para mejorar y unos para adoptar.

El reto es implementar una administración de proyectos de una forma más eficiente, que aporte valor agregado y genere estándares de calidad referenciales basados en el uso de nuevas metodologías, desarrollando así un programa homologable y compatible con la PMI (Project Management Institute), y con posibilidad de aplicación a cualquier tipo de proyecto y empresa.

Se tomaron datos de los resultados obtenidos en sus proyectos finalizados, que muestran las oportunidades de mejora con datos más contundentes y justifican la necesidad de una oficina para la gerencia de proyectos.

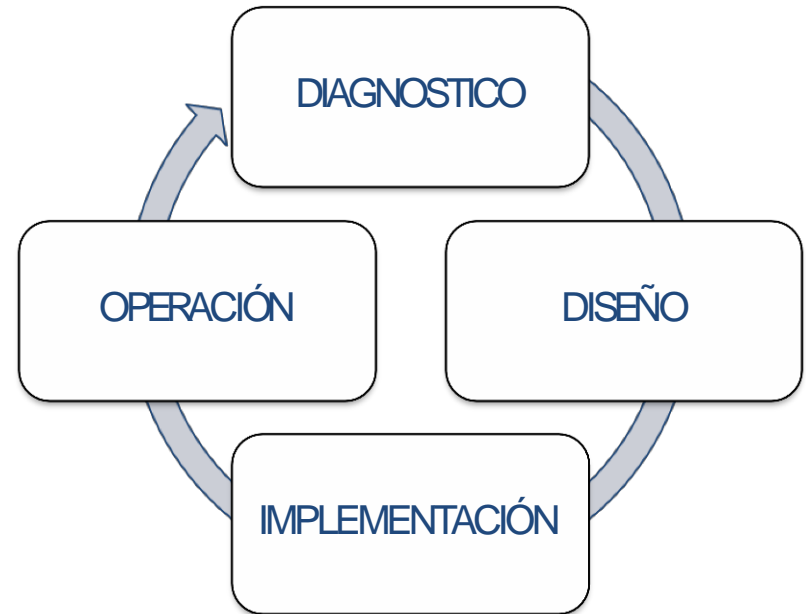
Desarrollar y ejecutar satisfactoriamente los proyectos planteados para las empresas es una necesidad, que no puede esperar y que debe ser atendida y ayudada por una Oficina de Proyectos (PMO) responsable de la gestión y resultados de los proyectos.

Modelo Evolutivo



Se realizó un estudio descriptivo, con mediciones cualitativas y cuantitativas, con el objetivo de explicar cómo la PMO ayudará al área de TI y a la empresa a lograr sus metas de forma eficiente.

Se aplicó un trabajo de campo a través de una entrevista seleccionando una muestra representativa de 5 empresas, 3tech Panamá, WebStudio Panamá, LogicStudio Panamá, Nueraly Labs y MCtech que son empresas que se desarrollan en Panamá para conocer su nivel de madurez y procedimientos aplicados en la gerencia de proyectos.



Objetivo: este instrumento fue diseñado para la validación del modelo de implementación de la PMO, ejecutado en el área de TI de 3Tech. A continuación, se listan las personas a las cuales les fue realizado aplicado el instrumento.

Cargos

Gerente de Proyecto - (GP)
Gerente de Tecnología - (GT)
Consultor Técnico – (CS)
Gerente de Operaciones – (GO)
Programador – (P)

Roles

Gerente de la PMO.
Analista de Negocios de proyectos.
Asistente de Proyectos de la PMO.
Coordinador de Proyectos.
Recurso de Proyectos

Instrumento

Tabla 1. Instrumento para la validación del modelo de implementación de la PMO.

Criterios de calificación. Para responder a cada pregunta, por favor use la escala de calificaciones con números enteros de 1 a 3, de acuerdo con los siguientes criterios:

Calificación 1: la PMO responde mínimamente a la situación planteada.

Calificación 2: la PMO está enfocada correctamente y responde a la situación planteada.

Calificación 3: la PMO propone la aplicación de buenas prácticas y cumple a cabalidad con la situación planteada.

El artefacto diseñado para cuestionar el modelo de implementación de la PMO tiene los siguientes elementos:

PMO		
Instrumento para la validación del modelo de implementación de una PMO		
Nro.	Preguntas	Valoración
1	¿Cómo califica la metodología propuesta por la PMO para la gerencia de proyectos?	
2	¿Cómo califica la propuesta de la PMO para el manejo de las lecciones aprendidas en gerencia de Proyectos?	
3	¿Cómo califica la propuesta de la PMO para el aseguramiento de la calidad en la gerencia de proyectos?	
4	¿Cómo califica la propuesta de la PMO de gestión del riesgo para medir y evaluar el impacto del riesgo durante la ejecución de los proyectos?	
5	¿Cómo califica la propuesta de la PMO para la definición del rol y las responsabilidades del gerente de proyectos?	
6	¿Cómo califica la propuesta de la PMO para aplicar un marco de referencia común de trabajo, metodología y procesos de administración de proyectos?	
7	¿Cómo califica la propuesta de la PMO para organizar y almacenar la información generada en el ciclo de vida de los proyectos en el PMIS?	
8	¿Cómo califica la propuesta de la PMO para alinear los proyectos con los objetivos estratégicos de la empresa?	
9	¿Cómo califica la propuesta de la PMO para priorizar los proyectos de acuerdo a los objetivos estratégicos de la empresa?	
10	¿Cómo califica la propuesta de la PMO de una estructura organizacional que apoya la comunicación y colaboración efectiva entre proyectos?	
11	¿Cómo califica la propuesta de la PMO para el proceso de selección de proyectos?	
12	¿Cómo califica la propuesta de la PMO para utilizar un marco de referencia común de trabajo, metodología y procesos de administración de proyectos para todos sus proyectos?	
13	¿Cómo califica la propuesta de la PMO para la administración de cambios con respecto al plan del proyecto?	
14	¿Cómo califica la propuesta de la PMO para el desarrollo de competencias en dirección de proyectos para los gerentes de proyectos y el equipo de trabajo de la PMO?	

Evaluación

Los resultados obtenidos con la implementación de la PMO están basados principalmente en la experiencia obtenida en el desarrollo del proyecto y en las validaciones iniciales y luego de aplicar el artefacto de evaluación de dicha implementación, fueron:

Nro.	Preguntas	GP	GT	CS	GO	P
1	¿Cómo califica la metodología propuesta por la PMO para la gerencia de proyectos?	3	3	3	3	3
2	¿Cómo califica la propuesta de la PMO para el manejo de las lecciones aprendidas en gerencia de Proyectos?	2	2	3	3	3
3	¿Cómo califica la propuesta de la PMO para el aseguramiento de la calidad en la gerencia de proyectos?	3	3	3	3	3
4	¿Cómo califica la propuesta de la PMO de gestión del riesgo para medir y evaluar el impacto del riesgo durante la ejecución de los proyectos?	3	3	3	3	3
5	¿Cómo califica la propuesta de la PMO para la definición del rol y las responsabilidades del gerente de proyectos?	3	3	3	3	3
6	¿Cómo califica la propuesta de la PMO para aplicar un marco de referencia común de trabajo, metodología y procesos de administración de proyectos?	3	3	3	3	3
7	¿Cómo califica la propuesta de la PMO para organizar y almacenar la información generada en el ciclo de vida de los proyectos en el PMIS?	3	3	3	3	3
8	¿Cómo califica la propuesta de la PMO para alinear los proyectos con los objetivos estratégicos de la empresa?	3	3	3	3	3
9	¿Cómo califica la propuesta de la PMO para priorizar los proyectos de acuerdo a los objetivos estratégicos de la empresa?	3	3	3	3	3
10	¿Cómo califica la propuesta de la PMO de una estructura organizacional que apoya la comunicación y colaboración efectiva entre proyectos ?	3	3	3	3	3
11	¿Cómo califica la propuesta de la PMO para el proceso de selección de proyectos?	3	3	3	2	3
12	¿Cómo califica la propuesta de la PMO para la administración de cambios con respecto al plan del proyecto?	3	2	3	3	3
13	¿Cómo califica la pertinencia de los pasos sugeridos por el modelo de diseño e implementación de una oficina para la gerencia de proyectos con respecto a la problemática que justificó la necesidad de una PMO en 3Tech?	3	3	3	3	3
14	¿Cómo califica la coherencia del modelo PMO con respecto al PMBOK edición 5ta del 2012?	3	3	3	3	3
15	¿Cómo califica la propuesta de la PMO para el desarrollo de competencias en dirección de proyectos para los gerentes de proyectos y el equipo de trabajo de la PMO?	3	2	3	2	3
	Promedio	2.9	2.8	3.0	2.9	3.0

Tabla 2 Calificaciones de los evaluadores del modelo de implementación de la PMO.

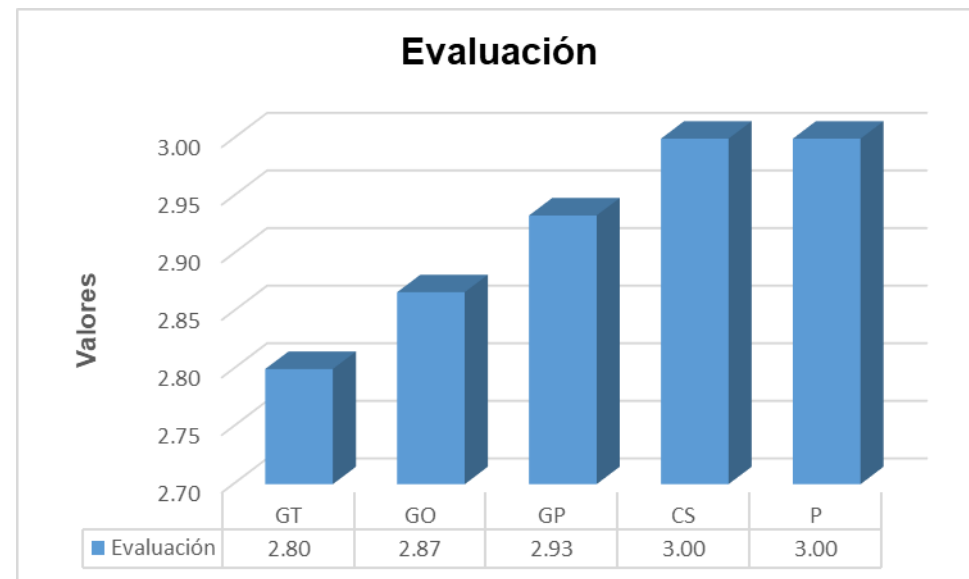
Evaluación

Las calificaciones dadas a las preguntas del artefacto, se promediaron, así:

Evaluador	GP	GT	CS	GO	P
Evaluación	2.93	2.80	3.00	2.87	3.00

Tabla 3. Promedios de las calificaciones de los evaluadores del modelo de implementación de la PMO.

Análisis gráfico de los resultados obtenidos: En la figura 1 se grafican los promedios de las calificaciones de los evaluadores del modelo.



Conclusiones de los evaluados

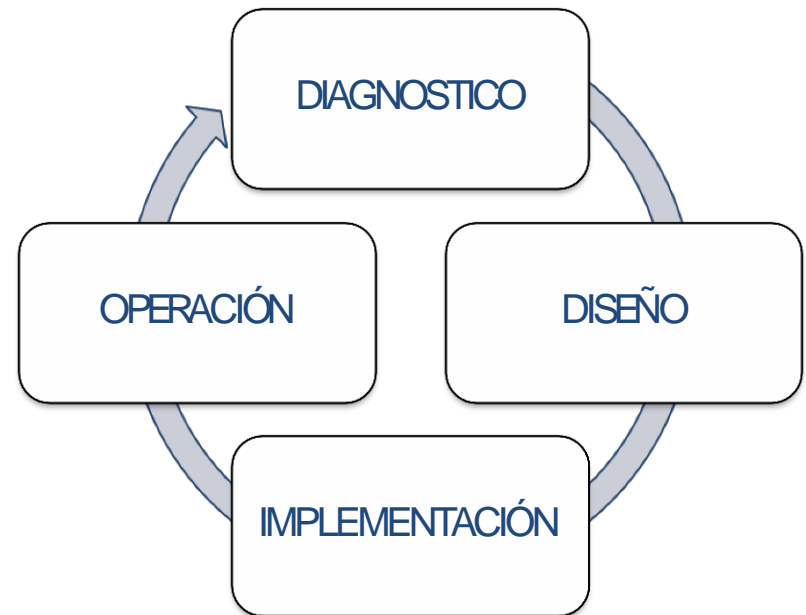
Programador – (P): Es nuevo para mí un modelo donde se mejore el desarrollo de los proyectos como lo fue la implementación de la oficina, espero que ahora exista un repositorio donde se pueda consultar sobre cualquier proyecto.

Gerente de Tecnología - (GT): He asistido a diferentes foros donde se exponían los beneficios de una oficina de proyectos, no esperamos que dé resultados de una vez, pero sí que logre mejorar la forma en que son administrados aquí.

Consultor Técnico – (CT): Al evaluar el modelo propuesto estimo que la PMO cumple completamente con los objetivos planteados al inicio del proyecto.

Gerente de Proyecto - (GP): Me ha parecido un proyecto muy bueno, porque evidencio los puntos débiles que tenemos y que debemos hacer para mejorarlos, además mi calificación para casi todas las preguntas fue 3, porque considero que la PMO cumple muy bien con las expectativas planteadas al inicio de la implementación.

Gerente de Operaciones – (GO): Espero que mejore la forma en que desarrollamos los proyectos.



Implementación

Durante la implementación se documentaron 29 proyectos con el siguiente comportamiento:

Año	Problemático	Exitoso
2016 - 2018	13	16

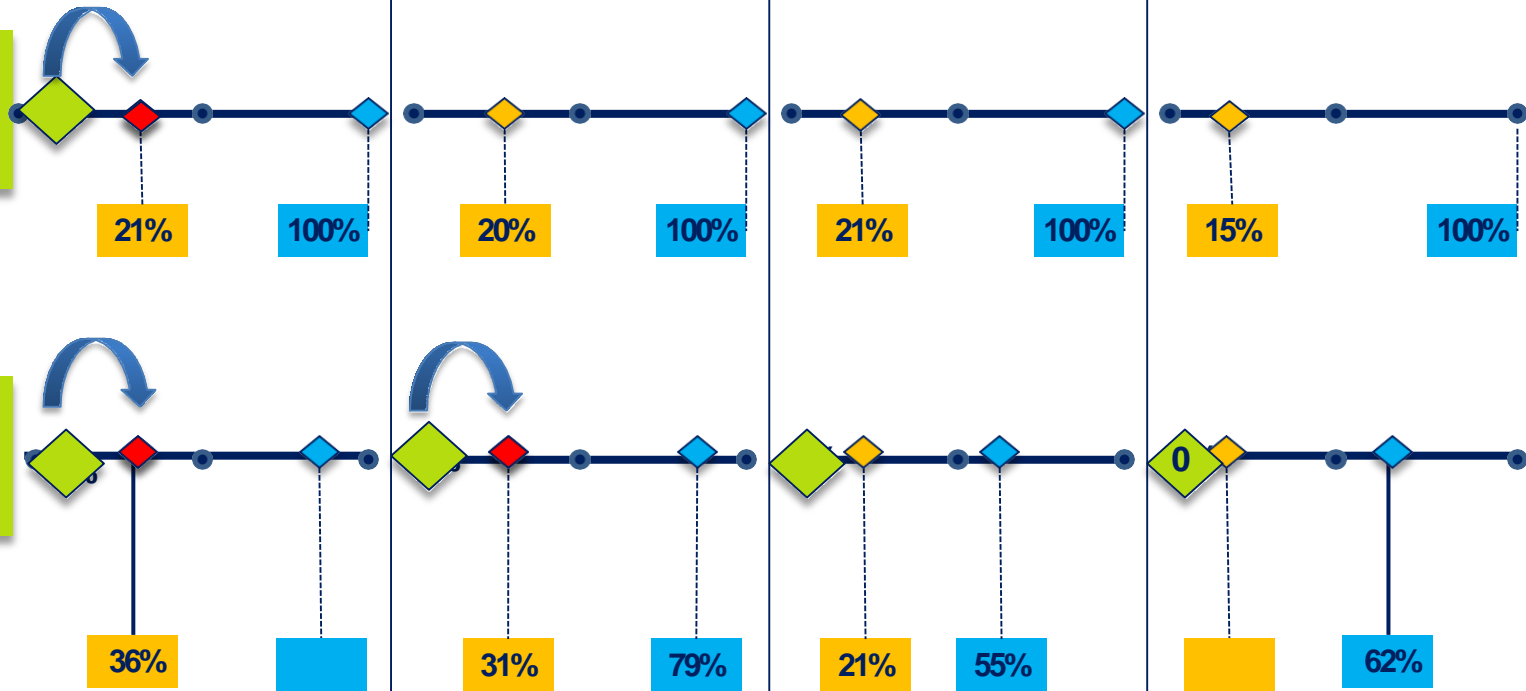
Donde los proyectos problemáticos se refieren a aquellos donde se ve afectado su estimación inicial de costo o tiempo. La meta es que la cantidad de proyectos problemáticos se mantenga decreciendo.

Año	Problemático	Exitoso
2016	4	1
2017	8	13
2018	1	2

Estandarizado Medido Controlado Mejora Continua

Portafolio

Proyectos

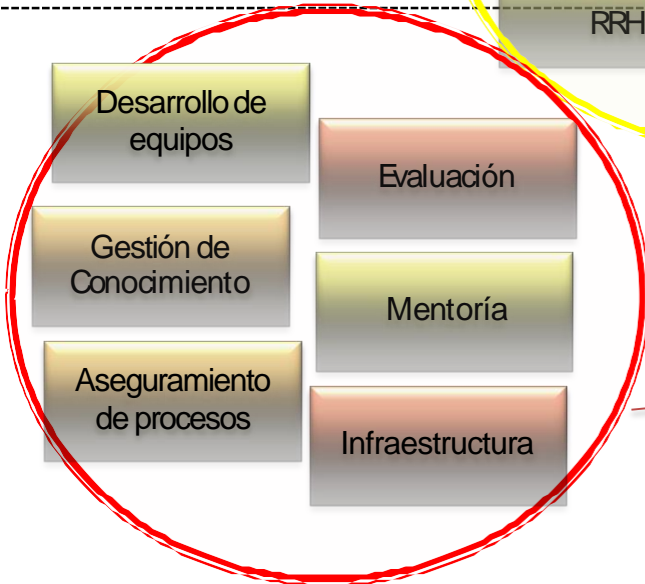
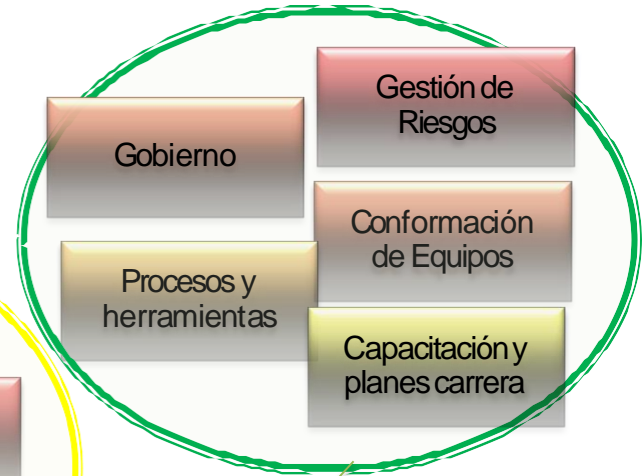
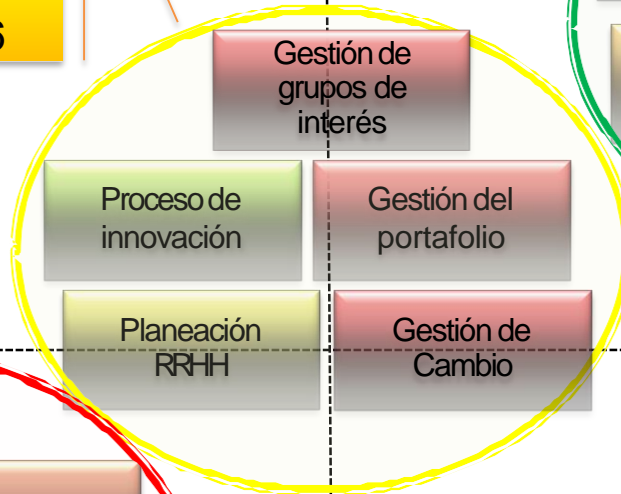


◆ 3Tech2016
 ◆ Media del sector
 ◆ Mejor del sector
 ◆ 3Tech2017

Muy
 Importante

Fases de Implementación

Servicios de la PMO
Prioridad 2
 Diciembre 2016



Servicios de la PMO
Prioridad 1
 Febrero 2017

Servicios de la PMO
Prioridad 3
 Julio 2016

Muy
 Urgente

	2016												2017												2018	
	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Ene	Jul
Fase 0																										
Evaluación Organizacional OPM3																										
Diseño de la PMO																										
Conformación Equipo de la PMO																										
Soporte a Proyectos (D-35)																										
Fase 1																										
Gestión de Riesgos																										
Gobierno																										
Conformación de Equipos																										
Procesos y Herramientas																										
Capacitación y Planes de Carrera																										
Fase 2																										
Gestión de Portafolio																										
Gestión de Grupos de Interés																										
Gestión de Cambio																										
Planeación de RRHH																										
Fase 3																										
Evaluación																										
Infraestructura																										
Gestión de Conocimiento																										
Aseguramiento de Procesos																										
Desarrollo de Equipos																										
Mentoría																										
Procesos de Innovación																										

Conclusiones

En el desarrollo del proyecto se planteó un modelo con seis pasos para implementar una PMO en las áreas de TI de estas empresas, este modelo parte de la base que la empresa no tiene experiencia en oficinas de gerencia de proyectos, que reconoce claramente su necesidad y la alta gerencia ha dado su aval para su implementación.

Como **primer paso** se debe definir claramente el alcance, la visión, la misión y los objetivos que va a tener la oficina de gerencia de proyectos.

El **segundo paso** es crear un organigrama o estructura orgánica, con un modelo de gobierno propio, sus roles y responsabilidades para cada persona que conforme el equipo.

Se sugiere para el **tercer paso** la adopción de un marco referencial para la gerencia de proyecto, cuyo fin sea tomarlo como propio y mantenerlo a la disposición de los integrantes de cada uno de los equipos de proyectos.

En el **cuarto paso** se propone un proceso para la gestión del cambio, que incluya estrategias para informar, guiar y motivar a las personas que han sido impactadas, para que luego ellos sean los nuevos facilitadores del proceso.

Se sugiere para el **quinto paso** la creación de un plan de capacitación con el cual se generen las competencias requeridas para el personal involucrado en proyectos, específicamente para el equipo de proyecto, de esta manera se hace el pase de conocimiento a los nuevos miembros del equipo.

En el **sexto paso** se sugiere elegir el software que servirá de apoyo para la gestión de proyectos.