

LIBRO BLANCO | JUNIO DE 2017
DEPARTAMENTO DE GESTIÓN DE PROYECTOS Y CARTERAS

La necesidad de un departamento de gestión de proyectos moderno

Cómo prosperar en un mundo en
constante evolución

Índice

Definición del PMO	3
La necesidad de un PMO moderno	3
El futuro del entorno de entrega de proyectos	4
El PMO moderno	5
Las competencias del PMO moderno	7
Conclusiones	7

Definición del PMO

¿Qué es exactamente un departamento de gestión de proyectos, programas o carteras (PMO) en la actualidad? La respuesta depende de a quién le pregunte, el sector para el que trabaje, su función y la relación de su organización con los PMO. Aunque consideramos que un PMO es un cargo, a lo largo de la historia ha constituido en mayor medida un término general para designar una gran variedad de funciones. Con la aceleración de los negocios experimentada en prácticamente todos los sectores, el papel del PMO como elemento central a la hora de proporcionar valor a la organización está cobrando cada vez más importancia. Aunque puede resultar complicado definir su papel, lo cierto es que ha ido quedando más claro y todos coincidimos en qué es lo que más se valora del PMO moderno. Las tendencias recientes reflejan que el PMO ha pasado:

- de centrarse en los proyectos a mirar hacia el negocio (enfoque ascendente y hacia el exterior, no descendente y hacia el interior);
- de estar impulsado por resultados a moverse por el valor que genera (busca beneficios, no entregas); y
- de ser táctico a estratégico (se centra en carteras, no en proyectos).

También existen pruebas fehacientes de que, cuando los PMO se basan en estos principios, funcionan. En una encuesta reciente de CA, el 31,6 % de las organizaciones que gestionan más del 80 % de su presupuesto mediante un PMO solía alcanzar sus objetivos comerciales, en comparación con el 23,6 % de aquellas que solo gestionan menos del 20 % de su presupuesto mediante un modelo de PMO. Esto ha contribuido a que surjan PMO empresariales estratégicos que se centran en vincular la estrategia de organización a la ejecución de los proyectos para alcanzar de forma eficaz los objetivos de negocio. Sin embargo, conforme esta metodología e ideología se van normalizando, también se están quedando obsoletas. Ahora es el momento de comprobar qué aspectos definirán al PMO del futuro porque, en muchos sentidos, el futuro ya está aquí.

La necesidad de un departamento de gestión de proyectos moderno

En la actualidad, los modelos de PMO establecidos suelen basarse en principios de gestión de proyectos y carteras (PPM). Se crearon para ayudar a los equipos de proyecto a centrarse más en los beneficios y menos en las limitaciones, ante la premisa de que lograr los objetivos comerciales es mucho más importante que la conformidad nominal con los objetivos artificiales como la planificación, el presupuesto y el alcance. También estaban estructurados como vías para gestionar y supervisar la cartera, al menos en lo que respecta al subconjunto de la cartera que existe entre la selección del proyecto y la entrega finalizada.

Sin embargo, se basaban principalmente en modelos de ejecución de proyectos tradicionales o en cascada y, por lo general, se consideraban como una fase adicional de la planificación existente y del proceso de aprobación. A esto se debía que se siguiera considerando la cartera como una entidad anual, ya que constituía el tipo de planificación más utilizado por las organizaciones. Se tendía a excluir las iniciativas complementarias de la cartera porque no se ajustaban al modelo acotado al que debían asemejarse los proyectos. Otra carencia importante que presentaban era la incapacidad de adquirir información de los proyectos entregados o proporcionarles valor mediante técnicas ágiles; además, tenían dificultades para identificar formas de aplicar la metodología ágil para aumentar la calidad de la entrega de proyectos. Forrester indica que este enfoque secuencial de planificación anual impide que las empresas se reorganicen ante cambios comerciales y obstaculiza el pensamiento innovador.¹

En el mundo actual, este modelo resulta sencillamente insostenible. Las organizaciones ya han dejado atrás la idea de que la metodología ágil constituye únicamente una función de entrega de proyectos. Están evolucionando e integrando principios ágiles en su forma de operar en todo el negocio, así como creando un nuevo punto de referencia para la gestión empresarial moderna. Este nuevo modelo se basa en gestionar los negocios como una entidad dinámica y en constante evolución, no como una estructura estable que solo cambia de forma puntual. En algunos casos, esta situación puede llevar a las compañías a adoptar algún tipo de metodología ágil empresarial, pero en otros, solamente sirve como prueba de que la planificación es un proceso que debe realizarse de forma más regular o continua, en lugar de una vez al año.

Gartner indicó recientemente que los PMO, los EPMO y los departamentos de gestión de proyectos y programas eficaces permiten aplicar cambios de forma rápida y bien gestionada. Para adaptarse al nuevo futuro, los líderes de gestión de programas y carteras deben ir más allá del enfoque tradicional y responder con intenciones comerciales claras que minimicen los inconvenientes para generar valor constante.²

El futuro del entorno de entrega de proyectos

Para construir un PMO moderno es necesario entender qué depara el futuro. En lo que respecta a la entrega de proyectos, las principales tendencias para las organizaciones están muy claras, y abarcan todas las áreas de responsabilidad de los PMO. En primer lugar, estas organizaciones deben seguir trabajando para reducir sus ciclos de planificación. La economía global, movida por la tecnología, ha incrementado la competencia en prácticamente todos los mercados verticales. Las organizaciones se han visto obligadas a pasar de un gran ciclo de transformaciones cada pocos años a una evolución gradual casi constante con vistas a responder ante las amenazas y las oportunidades de su entorno operativo.

En lo que respecta al proyecto, que se manifiesta como un ciclo de planificación estratégica más corto, el trimestre se está tomando como estándar en numerosos sectores y son muchos los que están evolucionando hacia un modelo de planificación más continua, con gestiones y actualizaciones constantes de la lista de trabajos pendientes del producto. Esta situación deriva en que se aprueben menos iniciativas de forma simultánea y que los programas a gran escala tiendan a dividirse en elementos propios que puedan realizarse con independencia unos de otros. Estos factores se combinan para cambiar el entorno de entrega de proyectos desde la base, y esto es algo que se está produciendo en todos los sectores y departamentos, no solo en los mercados verticales de gran componente tecnológico.

Incluso con ciclos de planificación trimestrales, existe la necesidad de que los proyectos se adapten de forma más rápida a los cambios ascendentes en el entorno de la organización, las variaciones en la ejecución y los cambios en los beneficios esperados. El resultado es un ciclo continuo de planificación y replanificación que se manifiesta como una serie de ajustes a pequeña escala en proyectos individuales y en todo el ecosistema integrado de iniciativas de la organización. Entre los factores que desencadenan los cambios se pueden incluir los siguientes:

- Cambios en prioridades y objetivos.
- Problemas externos que amenazan la capacidad de alcanzar esos objetivos.
- Desviaciones de la planificación a la hora de realizar el proyecto.
- Rendimiento insuficiente en lo que respecta al coste del valor, es decir, el desembolso económico y el esfuerzo invertido no generan ninguna rentabilidad aceptable.

Los enfoques ágiles de entrega de proyectos ya están bien asentados en muchas organizaciones. La metodología ágil debería considerarse, sencillamente, como otro enfoque de entrega de proyectos que se puede elegir cuando resulte

apropiado para las circunstancias concretas de la iniciativa. Sin embargo, se espera un aumento en la adopción de principios ágiles en todas las técnicas de entrega de proyectos como respuesta a la reducción de los ciclos de planificación, como se ha mencionado anteriormente. La habilidad de responder de forma más eficaz resulta fundamental ahora que los proyectos se proponen, revisan y aprueban en ciclos más cortos y dinámicos, y los ajustes en esos proyectos se producen de forma casi constante. A esto se le suma que los objetivos estratégicos rara vez son estáticos: se ven afectados por presiones de la competencia y las fuerzas externas asociadas, lo que les supone una mayor presión a las organizaciones para que respondan de forma rápida y eficaz al cambio.

La capacidad para reorganizarse de forma estratégica y eficaz cuando surgen oportunidades o amenazas influye considerablemente en el éxito de la organización. Esta frecuencia más reducida y más dinámica puede hacer que el proceso sea más eficaz y se vea impulsado por el valor que genera, pero exige que los líderes conozcan más a fondo la entrega del proyecto y la información estratégica.

En el caso de los modelos tradicionales de entrega de proyectos, esta situación produce cambios en los procesos y funciones, pero también en la forma en la que los proyectos se supervisan y se gestionan. Los procesos formales de control de cambios con aprobaciones poco prácticas dejarán de funcionar en el futuro, sencillamente. Los equipos deben estar capacitados para identificar, iniciar y proporcionar cambios con el fin de garantizar que se satisfacen las necesidades cambiantes del proyecto y mantener y mejorar la sincronización entre el objetivo del proyecto y sus resultados. En conjunto, estas reorganizaciones a pequeña escala en la ejecución son las que impulsan y permiten las reorganizaciones estratégicas de las que hemos hablado.

Este enfoque de control autónomo requiere que los equipos de los proyectos lleven a cabo las siguientes acciones:

- Comprender cómo contribuye cada iniciativa individual a los objetivos de la organización.
- Identificar cómo afectan las variaciones en los proyectos a la capacidad de lograr esos objetivos.
- Dar prioridad a compromisos que se considere que garantizan el cumplimiento de los objetivos.
- Estar al tanto cuando se produzcan cambios en el entorno de la organización.
- Estar integrados, de forma que se garantice que aquellos que contribuyen a alcanzar objetivos relacionados o similares se centran en proporcionar resultados como un único equipo de forma satisfactoria.

Este es el entorno de entrega de proyectos que ya está emergiendo en muchos sectores, y es exactamente lo que los PMO modernos y preparados para el futuro de cualquier sector deben ser capaces de gestionar.

El PMO moderno

Si existe un factor común al PMO y al entorno de gestión empresarial modernos, es la adaptabilidad. El PMO construido para triunfar en este entorno debe ser capaz de adaptarse a las cambiantes prioridades de la organización y a unos ciclos de planificación estratégica más reducidos. También debe emplear la metodología ágil en sus propias operaciones con el fin de comprender y valorar los cambios en el ecosistema integrado de proyectos que da forma a la entrega de carteras, así como reaccionar ante dichos cambios. Debe crear una cultura de adaptación en todos los equipos de los proyectos, lo que supone aceptar el flujo de cambios casi continuo y no sentir incomodidad ante la incertidumbre. Por último, el PMO moderno debe adoptar los métodos ágiles de entrega de proyectos sin problemas y de forma tan eficaz como lo hace con los enfoques tradicionales (y adaptarlos como exija el proyecto). Esto supone un cambio fundamental en la mentalidad.

Forrester apunta que los líderes de los PMO deben adoptar una mentalidad de subordinado y líder, y verse a ellos mismos como una organización de gestión de resultados.³

Por otra parte, las organizaciones también tienen que adaptarse. El PMO del futuro debe ser un importante partner de confianza del equipo de dirección en lo que se refiere a la planificación. No puede ser un elemento que se incluya al final del ciclo de planificación y al que solo se le confíe la parte de la cartera que corresponde a las entregas. Debe integrarse en el proceso habitual de planificación y estar capacitado para contribuir a la hora de tomar las decisiones de aprobación en lo que se refiere a capacidad y volumen, distribución y prevención de riesgos, trabajo relacionado e independiente, etc. Debería verse como la puerta hacia la materialización de los proyectos que siguen una ejecución estratégica y debe estar capacitado para controlar ese entorno.

Tras la planificación inicial, el PMO debe implicarse incluso más en el proceso de ajustar y adaptar la cartera, un proceso que se volverá más común e importante conforme se reduzca el tiempo que transcurre entre la decisión y la entrega. Debe constituir un canal de información precisa, completa y puntual sobre el trabajo que se está realizando; también debe ser capaz de evaluar el efecto de los cambios propuestos en ese trabajo y sus resultados. Los datos que encauzan esas decisiones pueden gestionarse de forma eficaz mediante la última generación de soluciones de software de PPM, pero el futuro PMO debe contar con las competencias necesarias para aprovechar los datos y convertirlos en información procesable que sirva para aumentar las probabilidades de éxito de la organización. Cuando esto ocurre, la organización puede disfrutar de las ventajas que provienen de lo siguiente:

- Medición del coste con respecto al valor: todos sabemos con exactitud de dónde procede la mayor contribución neta y dónde se queda corta.
- Respuesta más rápida: cuanto antes dispongan los responsables de la toma de decisiones de información procesable, mayores serán las posibilidades de maximizar las oportunidades.
- Mayor certeza en las decisiones: disponer de una mejor información acreditativa implica tomar decisiones más acertadas constantemente.

Para alcanzar este nivel de comprensión, el PMO moderno debe comprender a la perfección cómo se interrelacionan las iniciativas de la cartera, ya que la gestión de toda la cartera de productos es la que reporta beneficios a largo plazo. El enfoque de los proyectos tradicional difiere mucho de todo esto, ya que requiere que el PMO tenga mucha más amplitud de miras.

El futuro PMO se encarga de mucho más que de la supervisión de la entrega del proyecto: asesora, inspira, impulsa y ofrece soluciones. También debe crear un entorno de entrega ágil de proyectos, sea cual sea el enfoque elegido, así como un entorno en el que no solo se tolere el cambio, sino que se fomente y se acepte. El PMO debe asegurar que se produzca una comunicación clara y total por parte del equipo de dirección con los equipos subordinados. Así, se pueden aplicar cambios siendo plenamente consciente de todo el contexto que los rodea, y el PMO puede explicarse mejor las dependencias en cuanto a los beneficios que provienen de la cartera en sí. Este PMO debe actuar como experto en la materia en lo que respecta a los elementos técnicos de la entrega de proyectos, como el cambio evolutivo y a la metodología ágil, así como prestar su experiencia en la empresa y la cartera para garantizar que los equipos comprenden el entorno en el que trabajan.

Las competencias del PMO moderno

Para lograr todos estos objetivos, el PMO tiene que evolucionar, y nosotros tenemos que cambiar nuestra concepción de qué hace que su trabajo sea eficaz. Centrar la atención en el negocio y la entrega en generar valor nunca dejará de ser importante, pero es un elemento que debe perfeccionarse. El PMO del futuro será eficaz, estará centrado y fomentará este mismo comportamiento en los equipos que liderará. Esto no quiere decir que haya que reducir la plantilla y disminuir los costes, sino que hay que eliminar los derroches, reducir las pérdidas y optimizar la capacidad de cambiar de dirección. Todo ello redundará en los cambios evolutivos más pequeños y rápidos de los que hablamos anteriormente, y también en la capacidad de reorganizarse rápidamente para aprovechar nuevas oportunidades. Supondrá un cambio hacia iniciativas más pequeñas y breves, y una gestión más activa de la lista de trabajos pendientes. También conllevará la creación de equipos de proyecto que se puedan adaptar más rápido al cambio, no solo en lo que respecta a la funcionalidad, sino también a las prioridades, las estructuras del equipo y la cultura.

El PMO debe encargarse del inventario de los datos del proyecto, así como gestionarlo y aprovecharlo. Independientemente de si los datos provienen de proyectos tradicionales o de metodología ágil, debe ser posible desarrollar una única perspectiva unida sobre el estado de la entrega de la cartera en la organización, y también debe ser posible transformar todo esto en recomendaciones útiles para el equipo de liderazgo. Resulta fundamental que el PMO sea capaz de identificar las tendencias y actuar conforme a ellas con prontitud, por lo que debe ser capaz de analizar las diferentes opciones de ajustes ascendentes y descendentes en el conjunto del proyecto. También debe garantizar que la infraestructura de herramientas respalda eficazmente la entrega de los proyectos y que incluye todo lo necesario, desde el fomento de la colaboración (en equipos de proyecto, carteras e implicados) hasta la automatización del flujo de trabajo y la gestión de la entrada única de datos.

Conclusiones

El PMO moderno y apto para el futuro se compondrá de un número reducido de personas impulsadas por el proyecto y centradas en el negocio que combinan la habilidad de prosperar en la incertidumbre y las competencias para crear estructuras de entrega de proyectos cohesionadas y capacitadas. No debe resultarle incómoda la ambigüedad que procede de responder a los factores externos e internos (en especial, el cliente) y, además, compensar las necesidades de este y los objetivos estratégicos. Debe centrarse al máximo en el valor y su verdadero coste, así como fomentar este comportamiento entre los demás, tanto en sentido ascendente hacia el equipo de dirección como en sentido descendente hacia la entrega de los proyectos. El líder de esta versión moderna del PMO desempeñará uno de los papeles más desafiantes y gratificantes de la organización moderna. La persona encargada actuará como núcleo alrededor del que todo miembro de la empresa puede reorganizarse para conseguir una verdadera agilidad empresarial.

En la introducción vimos que los PMO han evolucionado durante los últimos años para centrarse en el negocio, moverse por el valor y ser estratégicos. Se prevé que al aumento de la adopción de este enfoque le sigan estos tipos de evolución:

- De centrarse en el proyecto a mirar hacia la empresa y a **impulsar el negocio**
- De estar impulsado por resultados a moverse por el valor y a **actuar conforme al coste del valor**
- De ser táctico a estratégico y **diferenciador**

Antes...	Ahora...	Más adelante...
Centrado en el proyecto	Centrado en el negocio	Impulsor del negocio
Impulsado por resultados	Impulsado por el valor	Impulsado por el coste del valor
Táctico	Estratégico	Diferenciador

Para obtener más información, visite ca.com/agilemanagement



Comuníquese con CA Technologies en ca.com/es



CA Technologies (NASDAQ: CA) crea software que impulsa la transformación de las empresas y les permite aprovechar las oportunidades que brinda la economía de las aplicaciones. El software se encuentra en el núcleo de cada empresa, sea cual sea su sector. Desde la planificación hasta la gestión y la seguridad, pasando por el desarrollo, CA trabaja con empresas de todo el mundo para cambiar la forma en que vivimos, realizamos transacciones y nos comunicamos, ya sea a través de la nube pública, la nube privada, plataformas móviles, entornos de mainframe o entornos distribuidos. Para obtener más información, visite ca.com/es.

¹ Margo Visitation, Forrester Research, Inc. "Strategic Portfolio Management Is Agile", 21 de julio de 2016

² Robert A. Handler, Gartner. "Optimizing and Promoting the Value Contribution of the PMO Primer for 2017", 6 de enero de 2017

³ Margo Visitation, Forrester Research, Inc. "Increase Your Value: Become the Modern, Agile PMO", 26 de agosto de 2016