

# CÓMO MONTAR UNA **PMO** SOSTENIBLE

Transforma tu organización en una máquina de competir

con



ITM Platform



[www.itmplatform.com](http://www.itmplatform.com) | [info@itmplatform.com](mailto:info@itmplatform.com) | +34 918 052 188  
© ITM Platform 2018. Todos los derechos reservados.

# INTRODUCCIÓN

---

## Por qué esta guía

Incorporar o rediseñar una Oficina de Proyectos (PMO) parte de un mandato de la dirección que tendrá un impacto significativo en la organización y en el negocio.

Esta guía ofrece una referencia en los procesos de diseño e implementación, tanto técnica como organizativa de la PMO y su integración de forma natural en la organización.

Está dirigida a directivos, responsables de PMO y jefes de proyecto, dispongan o no de ITM Platform como herramienta.

## Principales elementos

### El diseño es rey

Naturaleza de la PMO como elemento director. La hoja de ruta como plan de implementación. Los beneficios que la PMO debe aportar.

### La PMO como puente transversal

La PMO no funciona de forma autónoma, debe integrar unidades funcionales y equipos de proyecto.

### Mejores prácticas

Repasamos aquello que define una buena PMO.

Ofrece por encima de todo claridad, dirección e impulsa la gestión del portafolio en la organización.

### Pasos prácticos

Elementos que la PMO debe definir, cuándo debe hacerlo y cómo debe integrarlos en la organización.

*Los proyectos  
son la correa  
de transmisión  
de la estrategia  
corporativa.*

# ÍNDICE

---

<b>1. Diseñar una PMO</b> .....	5
Qué tipo de PMO necesita mi organización .....	6
Qué es una buena PMO .....	9
Diseñar los beneficios que debe aportar la PMO .....	10
La hoja de ruta .....	11
<b>2. Antes de montar la PMO</b> .....	12
Algunas claves del éxito a la hora de montar una PMO .....	13
Problemas comunes a los que se enfrenta una PMO .....	14
<b>3. Implantar una PMO</b> .....	15
Definición del marco natural de los proyectos .....	16
Modelo de planificación y seguimiento económico .....	20
Organización, personas y documentación .....	22
Comunicación .....	24
Modelo de dirección y gobierno .....	26
Las integraciones .....	31
<b>4. Por qué ITM Platform</b> .....	33
¿Por qué ITM Platform? .....	34
Referencias .....	35

# 1

## Diseñar una PMO

*“Si tienes diez minutos para crear algo que perdure, emplea nueve en diseñarlo”*

## Qué tipo de PMO necesita mi organización

El primer paso de este camino consiste en determinar cuál será la **naturaleza de la oficina de proyectos** más conveniente para la organización. Una PMO sostenible responde a las necesidades de hoy y prevé que pueda crecer y adaptarse el día de mañana.

Para establecer **misión y funciones** de nuestra futura PMO, conviene considerar primero las diferentes configuraciones estándar que existen y observar las variables que determinan las necesidades reales de nuestro negocio. Así concluiremos cuál será el modelo que mejor se adapta a nuestra organización.

*Porque no todas las organizaciones son iguales, el proceso de diseño de una oficina de proyectos no dará como resultado dos veces el mismo resultado.*

En el eBook [“Hoja de Ruta para definir tu propia oficina de gestión de proyectos”](#) se describen los tipos estándar de PMO comúnmente aceptadas: “estación meteorológica”, “torre de control”, “fuente de recursos”).

En este documento no haremos referencia a estos tipos, sino más bien a la generalización que determina su carácter **estratégico** o bien su carácter **táctico**. Aunque resulta intuitivo diferenciar ambos tipos, diremos que:

- ▶ Una **PMO estratégica** es capaz de determinar cómo habilita cada proyecto la puesta en marcha de la estrategia corporativa.
- ▶ Una **PMO operativa** o una **PMO táctica** pondrá más foco en el éxito individual de sus encargos.

Existen variables que ayudan a determinar la conveniencia de optar por un tipo u otro: **la madurez organizativa, la naturaleza de negocio y el modelo de dirección.**

*Una PMO operativa o táctica, se encarga de que los proyectos entreguen el valor que espera de ellos. Una PMO estratégica, además, monitoriza y gradúa el portfolio en sintonía con el plan estratégico.*

▲ Una organización madura dispone de procesos claros y asentados, ejecutados por personas formadas en ellos y sujeta a un ciclo de mejora continua.

Una madurez alta favorecerá la implantación exitosa de una PMO estratégica, mientras una organización de madurez baja se verá beneficiada de una PMO operativa o táctica.

▲ La práctica totalidad de las organizaciones gestionan proyectos, lo sepan o no. Pero también es cierto que la **naturaleza del negocio** hace que sea más o menos sensible a la eficiencia de la gestión de su portfolio de proyectos.

Cuanto mayor sea el impacto directo de los proyectos en el resultado de negocio, más sentido tendrá diseñar una PMO estratégica.

Por ejemplo, una organización que haya decidido abordar su crecimiento a través de proyectos de transformación multidepartamentales, obtendrá más beneficios de una PMO estratégica que otra cuyas iniciativas sean más estancas.

▲ Si el modelo de dirección es por proyectos en lugar de -o en combi-

nación con otros modelos como la dirección por objetivos, tendrá sentido que la PMO sea estratégica, puesto que en el modelo está implícita la relevancia de los proyectos al máximo nivel.

▼ En definitiva, si la alta dirección está próxima a la definición y seguimientos de los proyectos, constituye en sí mismo una habilitación estratégica de la

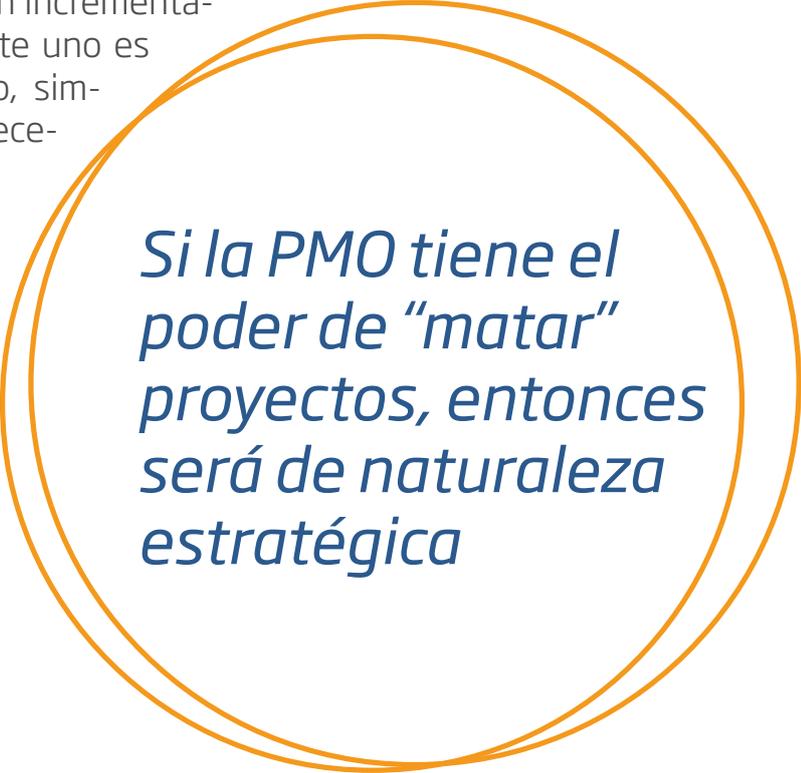
oficina de proyectos. Por el contrario, una distancia mayor de la dirección a la vida de la cartera de proyectos implica menor reconocimiento de su importancia, motivo por el cual una PMO operativa o táctica será más acertado.

**i**  
*Si la PMO debe asumir funciones directivas, la mejor opción será una PMO estratégica.*

Si la PMO tiene el poder de “matar” proyectos, entonces será de naturaleza estratégica. **a)** comprende el sentido de negocio, **b)** es consciente de los recursos que está consumiendo y **c)** comprende el valor que aporta cada proyecto. En definitiva, **tiene toda la información para tomar decisiones autorizadas.**

Si no fuera el caso, entonces la PMO tendrá que ser **operativa** (gestiona directamente programas, reporta y tutela a los jefes de proyecto) o bien **táctica** (administra los instrumentos empleados en la gestión de proyectos, como metodologías o recursos)

Los tipos de PMO no son incrementales, y no necesariamente uno es más complejo que otro, simplemente atienden a necesidades diferentes.



*Si la PMO tiene el poder de “matar” proyectos, entonces será de naturaleza estratégica*

## Qué es una buena PMO

Independientemente de la naturaleza o el tipo concreto de PMO, existen cuatro factores universales indicativos de la calidad, en cuya excelencia reside la calidad de la oficina de proyectos:

- ▶ **1. Provee claridad:** proporciona información, no arroja datos. Es fuente de transparencia y de análisis inteligente.
- ▶ **2. Facilita la toma de decisiones:** elabora información y moldea procesos dirigidos a la práctica.
- ▶ **3. Implica a las personas de la organización:** activa positivamente a todos los implicados en proyectos hacia la consecución de los objetivos y los beneficios de los proyectos: formando, dirigiendo e ilusionando a las personas.
- ▶ **4. Sus objetivos y los beneficios esperados son públicos y compartidos.** La mayor dificultad a la que se enfrentan generalmente las PMO es la aceptación por parte de la organización. Compartir la visión es siempre un buen comienzo.



Estas cuatro preguntas pueden resultar de ayuda para imaginar el futuro de nuestra PMO:

**1. ¿Qué proyectos debemos perseguir?** Es decir, ¿cuáles son los proyectos que nos llevan de la manera más eficaz a nuestros objetivos como organización?

**2. ¿Qué proyectos debemos empezar?** De todas las propuestas de proyecto listas para ser iniciadas, ¿cuáles conviene empezar en un momento determinado por el tipo de dependencias que establecen con otros proyectos y la relación de los recursos que utilizan con los recursos actualmente comprometidos?

**3. ¿Qué proyectos debemos continuar?** De los proyectos ya iniciados, ¿cuáles están cumpliendo con lo pronosticado, de acuerdo con los indicadores establecidos? ¿Cuáles de los que no están cumpliendo merecen continuar?

**4. ¿Qué proyectos debemos desechar?** De acuerdo con la consideración anterior, ¿qué proyectos no vale la pena continuar porque los recursos pueden verse mejor utilizados de otra manera para alcanzar nuestros objetivos?

Para responder a estas preguntas, la PMO conecta la estrategia de la organización con metodologías de gestión de portfolio de proyectos (PPM) que ofrece información en tiempo real sobre los proyectos en marcha.

## Diseñar los beneficios que debe aportar la PMO

Las siguientes son las áreas de aportación de valor de una PMO:

1. Gobierno
2. Organización
3. Planificación
4. Gestión de costes
5. Gestión de beneficios
6. Gestión de riesgos
7. Informes
8. Calidad
9. Control de cambios
10. Gestión de recursos
11. Gestión de la comunicación
12. Gestión de las compras y aprovisionamiento
13. Gestión de la documentación

En función del tipo de PMO vayamos a implantar, habrá que poner más o menos acento en un punto u otro. Por ejemplo, una PMO estratégica pondrá más foco en las áreas de Gobierno, Organización y Planificación. Otra más orientada a procesos, probablemente tendrá mayor atención en la Documentación, Control de cambios o Gestión de la calidad.

Al diseñar una PMO resulta imprescindible entender qué modelo aportará más al negocio y a sus clientes.

### La hoja de ruta

El proceso de diseño e implementación de una PMO debe considerar un *tempo* que asegure que **no se va a adelantar a la madurez de la propia organización**, abordando todas las fases al mismo tiempo.

Planifique un despliegue temporal que construya sobre la base de capas previamente consolidadas.

Para crear una hoja de ruta consistente, es preciso considerar:

- ▶ La madurez organizativa actual.
- ▶ La situación a la que el comité de dirección quiere llegar.
- ▶ Los medios disponibles.
- ▶ Los factores ambientales que afecten positiva o negativamente.

Con estos grandes parámetros, sabemos de dónde partimos, dónde queremos llegar, de qué disponemos y cuál es la velocidad de crucero que nos podemos permitir.

## Ejemplo de hoja de ruta



Tomemos como ejemplo Booksy360, una editorial de mediano tamaño. Su hoja de ruta se divide en cuatro periodos que siguen una senda hacia la dirección estratégica por proyectos, empezando desde una base de madurez baja.

### Periodo 1

El comité ha decidido comenzar con una base rudimentaria de comunicación en la que se acuerda un diccionario común y se establecen flujos básicos de comunicación formal. Se acuerda planificar únicamente en base a fechas de proyecto y entregables. Se crean las plantillas básicas de documentación por tipo de proyecto y establecen dos informes de seguimiento obligatorios, uno a nivel directivo, otro de proyecto.

### Periodo 2

Se establecen todos los canales de co-

municación formal e informal, haciendo hincapié en la colaboración entre unidades funcionales y transversales, orquestadas por la PMO. Se añaden las compras y adquirentes como elementos a planificar y controlar. Se inicia una planificación de recursos basada en perfiles y categorías profesionales.

### Periodo 3

Se inicia una gestión de riesgos formal y consensuada entre direcciones. Se inician las gestiones de cambio y calidad que, si bien pudieron iniciarse de forma aislada en fases anteriores, en esta se convierte en eje de gestión.

### Periodo 4

Se inicia la fase de aportación estratégica. El comité de proyectos de Booksy360 solo anticipa que incluirá planificación estratégica, gestión de beneficios y gobernanza.

# 2

## Antes de montar la PMO

*Una vez definida la PMO con la hoja de ruta que seguiremos a lo largo del tiempo, hay que darse a la tarea de implantarla de forma efectiva.*

*El proceso (el proyecto) de montar una PMO también varía de una organización a otra, pero las herramientas son generalmente las mismas. Será cuestión de utilizar las adecuadas.*

## Claves del éxito a la hora de montar una PMO

Un buen diseño sólo es útil en la medida en que pueda ser implementado en la práctica, para lo que se requiere contar con los medios necesarios y con unas condiciones ambientales favorables.

Antes de empezar, conviene cerciorarse de que disponernos de:

### ► Contar con las personas adecuadas con las capacidades necesarias.

Si no tenemos el equipo o las capacidades disponibles, es preferible reducir el alcance hasta que sea suficientemente modesto como para poder ser abordado con garantías. Una PMO fundada sin el talento necesario se desmoronará ante el menor viento desfavorable.

### ► Empezar con proyectos de alta visibilidad e impacto.

Una PMO debe demostrar su valor al igual que cualquier otra unidad de negocio. Esto no siempre es fácil debido a su corte transversal -y según sus detractores, prescindible naturaleza- Sea inteligente y **aborde primero los problemas más universalmente reconocidos.**

### ► Identificar claramente las necesidades que tiene el negocio.

Explícita o implícitamente, la organización y el negocio tienen unas necesidades que han de ser identificadas de manera inequívoca desde el principio. Partir de ellas es garantía de iniciar el camino con el paso correcto, y una herramienta de enorme potencia a la hora de defender decisiones en el futuro.

### ► Disponer de un marco de trabajo que permite la comunicación con el negocio.

Una PMO “llanero solitario” está condenada. Asegure que existen canales fluidos de comunicación que garanticen que se está trabajando en la dirección adecuada. Haga sus deberes.

### ► Tener claros los indicadores clave.

La abundancia de informes no es sinónimo de información. Asegúrese de disponer de las herramientas, pero sobre todo de los **criterios de qué es realmente importante.**

## Problemas comunes a los que se enfrenta una PMO

---

Las claves anteriores deberían evitar los problemas más frecuentes que encontramos en las PMO en funcionamiento. Estos son los más habituales:

### 1. No tener el suficiente soporte por parte de la dirección.

Sin el apoyo explícito de la dirección, es difícil que una PMO tenga éxito. La organización no percibe de forma natural la PMO como una ayuda, sino como una amenaza o, al menos, como una carga prescindible. Hasta que la PMO no está consolidada a través de los años, habiendo demostrado sus beneficios y valor, el apoyo de la alta dirección es determinante.

### 2. Hacer de policía.

Una malformación frecuente de las PMO es convertirse en vigilante de los procesos, en vez de fuente y apoyo.

### 3. Falta de un marco de trabajo o de una metodología.

Resulta común que las PMO comiencen con el impulso de unas pocas personas, con motivación, pero sin marco de referencia. La gestión de portfolio de proyectos es una ciencia -o un arte, según se vea- que tiene muchos años de rodaje y que aporta estándares útiles para evitar los problemas más comunes.

### 4. No hacer coincidir demanda y oferta.

Se produce si los servicios de la PMO no representan las necesidades de la organización, sino que cubren sus propios objetivos. De nuevo, el rechazo es una de las grandes amenazas, e ir "por libre" una de las mayores garantías de materialización del riesgo.

### 5. Implantar herramienta sin tener un proceso, o implementar un proceso sin herramienta.

En una organización de mediana complejidad, proceso y herramienta han de ir de la mano. Poner en práctica el uno sin el otro, sencillamente, no se sostiene: la herramienta habilita el proceso y el proceso se trasmite a través de la herramienta.

# B

## Implantar una PMO

*¡Manos a la obra! Vamos a recorrer los principales hitos y sus correspondientes módulos de funcionalidad para montar una PMO de forma sólida y consistente con su diseño.*

*Cada punto de partida es diferente. Tanto si ya dispone de una PMO o no utiliza ITM Platform, los siguientes pasos sirven de utilidad, pues no se trata del "cómo", sino del "qué".*

## Definición del marco natural de los proyectos

Cada negocio gestiona sus proyectos en un marco concreto, que debe compartirse a lo largo de toda la organización. Vamos a repasar los diferentes aspectos de responsabilidad de la PMO en términos de **diseño, implementación y comunicación de este marco**.

### Tipos de proyecto

Los tipos de proyecto representan la clasificación principal y, en gran medida, el comportamiento de la vida del proyecto.

La definición (o reformulación) de la PMO es un buen momento para reflexionar sobre los diferentes tipos de proyecto que gestiona la organización y, quizá, tomarse el tiempo de replantearlos.

Los criterios de clasificación suelen venir dados cuando se trata de proyectos externos para clientes. Sin embargo, la tipología de proyectos internos puede estar más estandarizada a través de diferentes sectores.

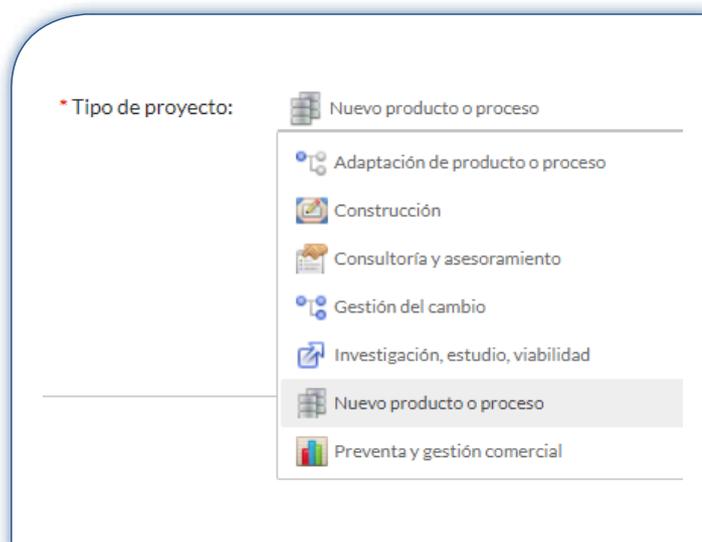
Una PMO también puede administrar **procesos de operaciones**, siempre que se compongan de tareas específicas que se puedan asignar a un equipo de trabajo.

Tendrá sentido considerar operaciones y proyectos conjuntamente, cuando los recursos entre ambos sean compartidos o los clientes sean los mismos.

Por ejemplo, será el caso en proyectos de TI, o proyectos para clientes que requieren un mantenimiento posterior ejecutado por las mismas personas que desarrollaron el proyecto.

Los proyectos de metodología Kanban son especialmente útiles en este contexto, pues ofrecen una estructura ordenada de tareas por proceso / estado que se gestiona a través de la capacidad máxima de los recursos (WIP, Work In Progress)

ITM Platform también incorpora el concepto de servicio: entidades es-





pecíficamente orientadas a ordenar la gestión de operaciones.

### Flujo de estados (Workflow)

El workflow permite diseñar el flujo de estados posibles por los que un proyecto puede pasar. Su relevancia está relacionada con los procesos de negocio, por lo que no debe considerarse de forma aislada.

El flujo de trabajo se define a través de dos componentes principales. El primero son los **estados por los que un proyecto puede pasar**.

Por ejemplo, podemos definir que los proyectos cuyo estado es "en borrador" sólo puedan cambiar a los estados "iniciado" o "descartado".

El segundo componente de un flujo de estados son las **condiciones bajo las cuales** un esta-

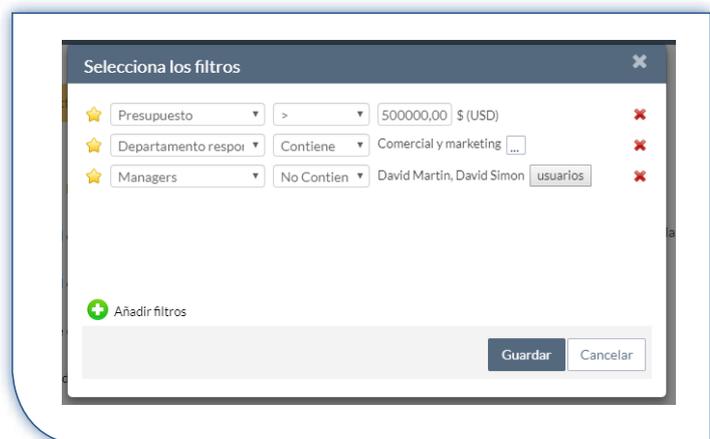
do **requiere autorización** para cambiar, y de quiénes.

Diseñe las normas lo más sencillas posible; siempre habrá tiempo de hacer el sistema más complejo, y en la práctica no siempre resultará necesario.

*Un consejo: no sustituya la definición de un procedimiento organizativo y la disciplina, con un workflow: los flujos de trabajo deben ser una correa de transmisión, no sólo un mecanismo de control.*

### Prioridades

Configurar los diferentes grados de prioridad es sencillo, pero el trabajo de una PMO empieza mucho antes: ha de acordar qué significan cada una de ellas. Para todos los implicados, debe estar claro qué significa realmente "prioridad alta" o "prioridad media". Una va antes de la otra, pero ¿significa que hasta que no se termine uno, no



empieza el otro? ¿Quizá que hay que poner el doble de recursos en la primera?

La PMO debe dejar muy claro **qué sentido y qué acciones asociadas** tienen las prioridades para **que la organización sepa cómo comportarse y lo haga de forma homogénea**.

### Riesgos

“Un gestor de proyecto es, en esencia, un gestor de sus riesgos”. Una PMO debe asegurar que esta función se ejecute de forma homogénea a través las decisiones que toman los distintos administradores y directivos.

Una organización debe disponer de un criterio aprobado con el equipo directivo y estandarizado a través de sus gestores de proyecto, pues esta es la única forma de tomar decisiones consistentes, independientes de la personalidad de cada interviniente.

*La identificación y clasificación de riesgos están sujetos a subjetividad. Una PMO debe estandarizar su gestión a través de criterios y de herramientas.*

utilidad si conducen a **decisiones consistentes** entre gestores de proyecto.

### Metodología predictiva (en cascada) o ágil

ITM Platform posibilita integrar diferentes proyectos gestionados con ambas metodologías en un portfolio integrado.

**La PMO debe establecer los criterios** bajo los cuales se elegirá una metodología u otra **en función de cada proyecto**.

Algunas organizaciones toman decisiones de corte político (“todo ágil” o “todo predictivo”), lo que genera un alto riesgo de inconsistencia.

☆ Parámetros de proyectos

Prioridad de proyecto Estado del proyecto Tipo de proyecto Aprobación de proyecto

Añadir nueva prioridad

Nº	Nombre de prioridad	Descripción prioridad	Icono de prioridad	Por defecto
1	Alta			<input type="radio"/> <input checked="" type="checkbox"/>
2	Baja			<input type="radio"/> <input checked="" type="checkbox"/>
3	Normal			<input checked="" type="radio"/> <input type="checkbox"/>
4	Urgente			<input type="radio"/> <input checked="" type="checkbox"/>

Ambas metodologías pueden coexistir, pero han de hacerlo en un contexto en el que los proyectos encuentren beneficios claros al optar por una u otra.

Una guía que la PMO puede ofrecer para que se determine si un proyecto debe

ser gestionado con metodología ágil o predictiva, incluye las siguientes preguntas:

La fórmula  $\text{impacto} \times \text{probabilidad} = \text{nivel de exposición}$  y los distintos umbrales que dan como resultado, sólo tiene

- ▶ ¿Existe gran **incertidumbre en el resultado** esperado o, por el contrario, sabemos razonablemente bien lo que queremos lograr?
- ▶ ¿Se trata de un proyecto **sujeto a fechas de entrega**, en el que la predictibilidad de entregables es relevante o solamente tenemos una visión a corto plazo de las tareas inmediatas?
- ▶ Están los patrocinadores y **clientes dispuestos a participar** en un proceso continuo sin una idea preconcebida del resultado, o bien esperan interactuar de forma puntual.

frecuencia, variando únicamente las fechas de la planificación y realizando variaciones para que el nuevo proyecto responda a las nuevas necesidades.

*Una buena PMO vela para que el conocimiento pertenezca a la organización, no [sólo] a los individuos.*



*Si su organización ha apostado por metodologías ágiles y al mismo tiempo le están pidiendo fechas de entrega a medio y largo plazo, es muy posible que no hayan basado su elección en criterios sólidos.*

### Plantillas de proyectos

**Capitalizar el conocimiento** es uno de los grandes preceptos de una PMO, que deberá habilitar mecanismos que permitan recuperar lecciones aprendidas para que no mueran al cerrarse el proyecto. Este es uno de los motivos para crear módulos de proyecto de contenidos para proyectos futuros.

Otro gran beneficio de utilizar plantillas de proyectos es el de **reaprovechar estructuras que se repiten** con

## Modelo de planificación y seguimiento económico

La planificación y seguimiento de gastos responde a una de las primeras inquietudes de los comités de dirección: “¿Cuánto realmente estamos invirtiendo en proyectos?”. Esta inquietud se da con mayor frecuencia cuando se trata de proyectos internos, de TI, o de transformación.

El modelo de **planificación y seguimiento** debe estar consensuado con la dirección financiera y con las unidades de negocio, de forma que los jefes de proyecto tengan claro los parámetros sobre los que actuar, y cómo monitorizar el consumo de su presupuesto.

La PMO debe emitir instrucciones claras sobre:

1. Qué elementos de gasto de van a controlar, especialmente referido a horas/esfuerzo y compras.
2. Cómo se incorporan proveedores externos: horas o trabajo entregado.
3. Qué parámetros de medida se va a usar: horas, coste, valor ganando, porcentaje de progreso/inversión, etc.
4. Con qué frecuencia se va a medir cada parámetro.
5. Periodos estándar de reporte de horas.

### 6. Medición de ingresos y de márgenes en su caso.

En las siguientes secciones vamos a analizar algunos de estos aspectos con mayor profundidad, enlazando con su implementación en ITM Platform cuando sea oportuno.

#### Costes de horas trabajadas

Cuando se requiere control sobre las horas estimadas, las horas trabajadas y sobre su coste, es preciso definir el módulo de **costes estándar y tarifas de proveedor**. Debe realizarse en colaboración con las direcciones financiera y de recursos humanos, pues es la manera de integrar la gestión económica de los proyectos con la de la organización.

ITM Platform ofrece un módulo para establecer el coste estándar desde el nivel más alto de abstracción hasta el coste por perfil profesional.

- ▶ **General:** coste hora de cualquier trabajo. Útil en la fase más conceptual del proyecto.
- ▶ **Interno y Externo:** permite definir el coste hora en ambos casos, siempre de forma general.
- ▶ **Coste por perfil profesional:** Permite definir el coste estándar de per-

sonal interno para cada perfil, en diferentes franjas temporales.

- Tarifas de proveedor:** de manera similar, los costes de los proveedores pueden alimentar el sistema, pudiendo además comprar tarifas por proveedor y perfil.

### Compras y adquisiciones

Comúnmente, la gestión de compras se incorpora en fases de madurez anteriores a controlar las horas de trabajo. No obstante, es importante que las compras de proyectos estén integradas con la gestión económica de la organización, de forma que ambas se reconozcan e integren.

En concreto, el **flujo de estados de compras** es el factor más relevante de todos ya que, bien diseñado, favorece la planificación y seguimiento del flujo de caja.

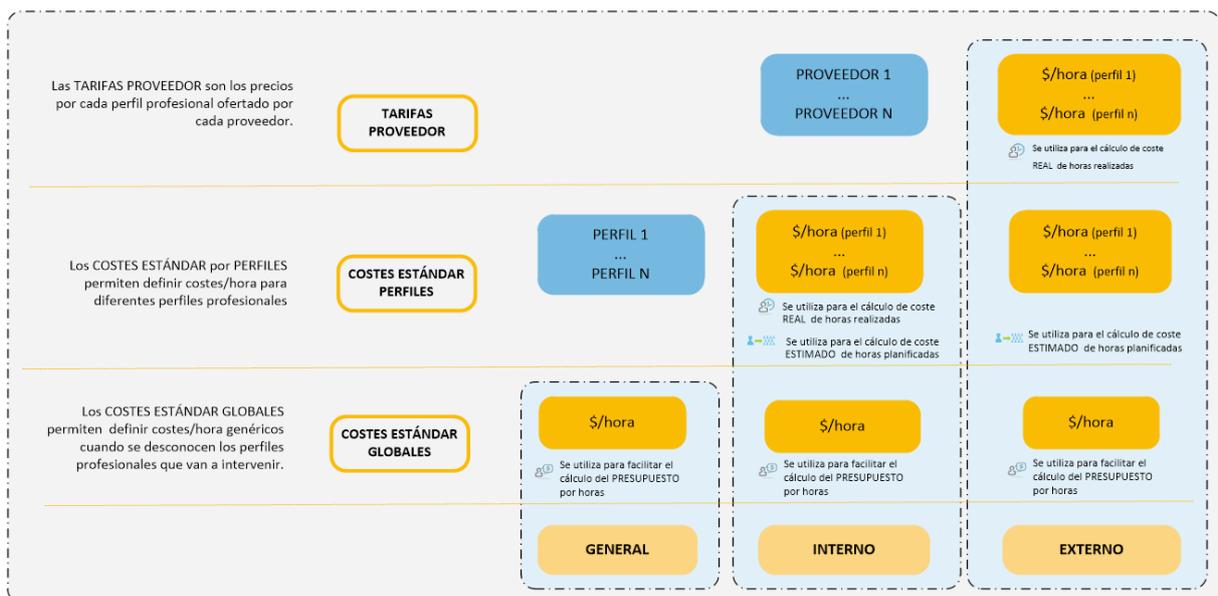
Es una buena práctica asociar este flujo de estados a un procedimiento acordado con las direcciones financiera y de compras.

Asimismo, las partidas presupuestarias que agrupan gastos (facturas), deben ser reconocibles por las demás áreas y ser utilizadas de forma homogénea.

### Ingresos

Análogamente a las compras, la clasificación y gestión temporal de los ingresos del proyecto han de sincronizarse con la de gastos y con el sistema financiero, de forma que el sistema pueda arrojar cifras fiables de márgenes y rentabilidades de clientes.

ITM PLATFORM Costes estándar y tarifas



## Organización, personas y documentación

Los usuarios son quienes dan vida a un sistema de gestión de proyectos, ya sean empleados o consultores externos. Resulta imprescindible que la PMO administre y ofrezca apoyo a este colectivo de personas.

*Empleados o proveedores, son todos fuentes de talento.*



### Responsabilidades

Una buena PMO, debe ofrecer un marco lógico de designación de responsabilidades que ayude al gestor de proyecto por dos motivos:

- ▶ Los proyectos frecuentemente emplean recursos de áreas funcionales.
- ▶ El escenario opuesto es la asignación espontánea de responsabilidad, lo que crea vacíos y solapamientos.

ITM Platform ofrece varias opciones para facilitar la definición de roles, desde la configuración de accesos y permisos (sección “roles”) hasta la definición de la función de cada persona por proyecto y tarea.

El rol de “responsable de la tarea”, convierte ésta en un proyecto subordinado, en el que el responsable pue-

de realizar una gestión completa de seguimiento.

### Organización

La definición de la estructura organizativa en el sistema resulta de utilidad, no sólo a la hora de clasificar los diferentes elementos, en el aspecto analítico de la información.

La representación de la estructura organizativa utiliza un sistema jerárquico tradicional, a cuyas unidades podremos posteriormente vincular proyectos, personas o actividades.

### Capacidad: planificación y seguimiento

La gestión de la capacidad es una de las funciones que exigen más eficiencia. Se trata de **un reto para la PMO**, pues esta gestión debe encontrar el equilibrio entre:

- ▶ Una gestión transversal eficiente que impida la sobrecarga de recursos ni permita capacidad ociosa.
- ▶ La competencia por los recursos entre unidades funcionales y proyectos transversales.

La gestión de la capacidad debe ir vinculada a la gestión de la demanda: con frecuencia una sobreasignación de recursos está denunciando un exceso

## IMPLANTAR UNA PMO

de demanda. La PMO debe al menos disponer de los medios para identificar esta situación y idealmente el poder para remediarla.

ITM Platform ofrece un potente módulo que posibilita que la PMO planifique de una forma global, y analice la capacidad y disponibilidad de cada miembro o perfil profesional.

Sean cuales sean sus atribuciones, como mínimo la PMO debe ofrecer una visión a medio plazo de la carga de recursos y alertar ante desequilibrios en las asignaciones de tareas.

▼ Proyectos y Servicios	28-08-2018 hasta 03-09-2018			04-09-2018 hasta 10-09-2018			11-09-2018 hasta 17-09-2018		
	Demanda	Asignado	Desviación	Demanda	Asignado	Desviación	Demanda	Asignado	Desviación
<b>100%</b> DEMANDA TOTAL 1260:58H TOTAL ASIGNADO 1260:58H DESVIACIÓN TOTAL 0:00H			<b>100%</b>			<b>100%</b>			<b>100%</b>
▼ Nueva línea producto	72:33	72:33	0:00	55:13	55:13	0:00	49:03	49:03	0:00
▶ Fabricación de producto	72:33	72:33	0:00	55:13	55:13	0:00	49:03	49:03	0:00
▶ Análisis de la comercialización	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00
▶ Campaña de primavera	31:50	31:50	0:00	68:00	68:00	0:00	33:00	33:00	0:00
▶ Desarrollo aplicación software	14:32	14:32	0:00	82:32	82:32	0:00	44:32	44:32	0:00
▶ Construcción nueva nave	70:50	70:50	0:00	61:37	61:37	0:00	62:53	62:53	0:00

▼ Perfiles profesionales/Usuarios	28-08-2018 hasta 03-09-2018			04-09-2018 hasta 10-09-2018			11-09-2018 hasta 17-09-2018		
	Capacidad	Asignado	Disponible	Capacidad	Asignado	Disponible	Capacidad	Asignado	Disponible
▼ Ingeniero (Interno)	160:00	65:33	<b>94:27</b>	160:00	121:14	<b>38:46</b>	160:00	78:35	<b>81:25</b>
▶ David Martin Gerente Producción	40:00	12:50	<b>27:10</b>	40:00	9:30	<b>30:30</b>	40:00	8:19	<b>31:41</b>
▶ Team Member Analista	40:00	15:39	<b>24:21</b>	40:00	31:19	<b>8:41</b>	40:00	18:38	<b>21:22</b>
▶ Julio Cline Ingeniero sistemas	40:00	7:49	<b>32:11</b>	40:00	56:49	<b>16:49</b>	40:00	30:19	<b>9:41</b>
▶ Desarrollo aplicación software		7:49			56:49			30:19	
▶ Travis Orellana Gerente Producción	40:00	29:15	<b>10:45</b>	40:00	23:36	<b>16:24</b>	40:00	21:19	<b>18:41</b>

Resulta clave definir, junto a la dirección de organización y procesos, cuál será el rol de la PMO en la asignación de recursos.

## Comunicación

Si las personas son quienes dan vida a la gestión de proyectos, la comunicación es el medio a través el cual lo hacen posible.



*El rol de la PMO es definir y canalizar la comunicación formal, e incentivar y facilitar la comunicación informal entre personas.*

La comunicación formal está generalmente relacionada con el seguimiento, es decir, la manera en que ha de analizarse el progreso de proyectos.

La PMO ha de anticipar los momentos clave en los que las piezas de información relevantes deben fluir de unas personas a otras.

El sistema (PPM) debe ser el sustento de este proceso, siendo la PMO quien defina los eventos que activarán las comunicaciones.

ITM Platform ofrece un sistema de alertas, adaptables a cada organización. La PMO debe asegurarse de que estos mensajes sean los oportunos y que hablen 'el idioma' común de la organización, para que sean asimilados por sus miembros de forma natural.

La comunicación formal asegura que la información necesaria se entrega a los interesados en el momento oportuno.

La comunicación informal incrementa la eficiencia, ofreciendo a los miembros de los equipos un mecanismo de colaboración en el contexto de su trabajo.

El sistema de comunicación social empresarial de ITM Platform ayuda precisamente a disponer de ese contexto, lo que resulta de utilidad para ordenar mensajes y para formar un histórico de documentación.

### Documentación

Ya sea una tarea, riesgo registrado o una compra, cada elementos de proyecto puede generar su propia documentación de apoyo.

La PMO tiene diversos roles en torno a la documentación, con el foco en fomentar la homogeneidad y el aprovechamiento de la información.

Define los documentos mínimos necesarios, en qué momento deben aportarse y a qué tipo de entidad irán asociados.

## IMPLANTAR UNA PMO

- ▀ Define los formatos de la documentación, en coordinación con otras áreas funcionales.
- ▀ Ofrece un sistema de acceso a plantillas y documentos de base, así como los procedimientos de uso.

En función de sus atribuciones, la PMO podrá utilizar unas prestaciones u otras de ITM Platform. Por ejemplo, el cometido de las plantillas de proyectos puede asociar modelos de documentación en las diferentes secciones del proyecto.

## Modelo de dirección y gobierno

Una vez superadas las fases operativas y de funcionamiento general de la gestión de proyectos, la PMO puede incorporar **atribuciones de tipo estratégico** que conecten la gestión de portfolio con la planificación a largo plazo y objetivos.

Comenzaremos por la definición y uso de los componentes estratégicos porque son el norte que la PMO ha de perseguir. Cerraremos con el modelo de dirección y gobierno.

### Planes y objetivos

Si la organización ya dispone de un plan estratégico explícito, este proceso será trivial: bastará con transcribir los objetivos a la sección de "OBJETIVOS" de ITM Platform

Si fuera el caso, puede ser una buena

de una estrategia clara y compartida.

### Priorización y alineamiento estratégico

La utilidad de lo anterior se encuentra en el proceso de selección de proyectos, o **demanda estratégica**.

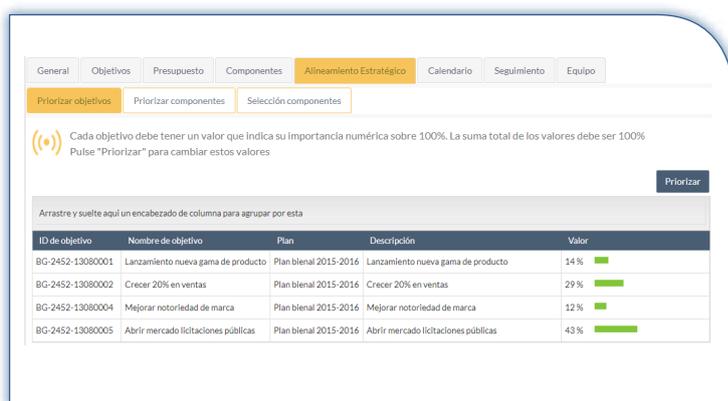
A través de la priorización tanto de objetivos como de proyectos, ITM Platform ayuda a determinar el valor de la selección de proyectos para someterlos a aprobación.

La **priorización de objetivos** se realiza en primer lugar, y generalmente es responsabilidad del comité de dirección, aunque bien puede estar coordinada por la PMO. El propósito de esta fase es poner en orden los objetivos empresariales (o criterios, en caso de organizaciones no empresariales), asignándoles un valor de cero a cien.

Existen diversos métodos que ayudan a eliminar tanta subjetividad tanto como sea posible.

En la imagen, ITM Platform ofrece un sistema de comparación por pares, en la que los directivos enfrentan los

objetivos "todos contra todos", dando como resultado una graduación de cada uno.



oportunidad para hacer explícito un plan formal, pues la priorización del portfolio de proyectos depende de disponer

## IMPLANTAR UNA PMO

La **priorización de proyectos** se realiza de forma similar, aunque habitualmente por un equipo diferente. La meta es valorar la aportación de cada proyecto a cada objetivo.

En la imagen observamos este cruce de proyectos y objetivos, utilizando una metodología cualitativa (Harvey balls) que permite otorgar una puntuación visual.

### La selección de proyectos

Con las dos herramientas anteriores, podemos definir un filtro inteligente de la demanda que acabará representada en un portfolio ágil.

*La labor de priorización es una oportunidad de oro para la PMO estratégica a la hora de alinear la cartera de proyectos con el equipo directivo.*

El objetivo de esta metodología, explicada más profusamente en el [Libro Blanco de la Dirección de Organizaciones por Proyectos](#), es racionalizar la demanda de proyectos a través de la planificación a largo plazo. El esquema de selección comienza

con una demanda, que ha de ser evaluada a través del valor que aporta cada una de sus iniciativas. La priorización servirá de tamiz que filtrará los proyectos que representen un mejor equilibrio entre el valor y el coste.

Las iniciativas aprobadas pasarán a un backlog que será el que alimente el portfolio vivo.

ITM Platform dispone de un módulo de priorización y selección de componentes (proyectos o servicios) que facilitará el flujo de trabajo a través de elementos de apoyo a la toma de decisiones como son los **“escenarios”** (what-if analysis), la curva de la **“frontera eficiente”**, donde se representan las combinaciones óptimas entre valor y coste, o la representación de la **“cobertura de objetivos”** según la selección actual.

El portfolio se puede organizar por programas, unidades de gestión de orden superior al proyecto, cuyos mayores beneficios son:

► Crear unidades de gestión autónomas y asociadas con grandes objetivos.

► Admite una gestión presupuestaria superior a la del proyecto.

Priorización de componentes sobre la base de objetivos de la empresa por "Optimista - Ventas al 110%" Escenario

Para cada componente, por favor, indique la importancia numérica sobre (100%) (hacerlo para cada objetivo de negocio)

	Lanzamiento nueva gama de producto	Crecer 20% en ventas	Mejorar notoriedad de marca	Abrir mercado licitaciones públ
Nueva línea producto	●	●	●	○
Nuevo producto estrella	○	○	○	●
Campaña de primavera	○	●	○	○
Promoción de invierno	○	●	○	○
Centro de atención al cliente	○	○	○	○



a temas transversales.

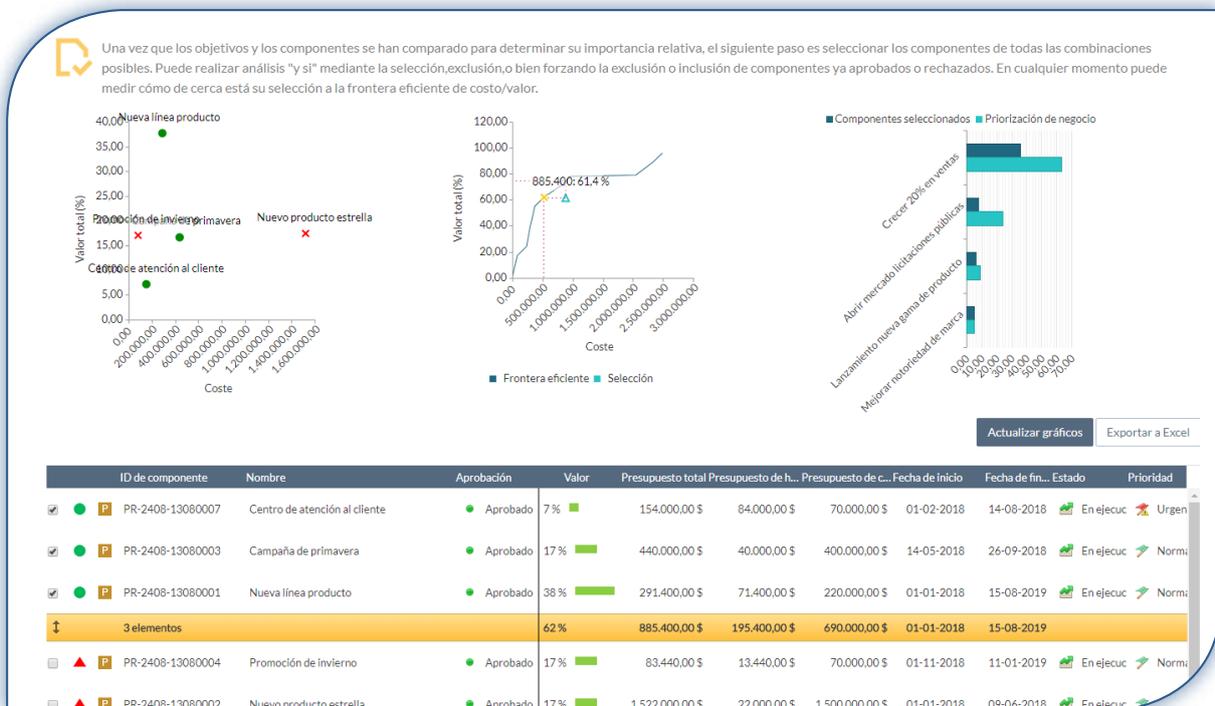
Los pasos anteriores tendrán como resultado una aportación de valor por cada proyecto y el impacto en recursos que esta selección tendrá.

- Facilita la generación de escenarios que podrían arrojar selecciones diferentes ante cambios ambientales.

### Aseguramiento de beneficios

Los beneficios de la ejecución de un proyecto (o de un programa de proyectos) es consecuencia de los resultados y efectos de éste en el negocio:

En la imagen anterior se representan tres programas que albergan diferentes proyectos que, a su vez, responden



En la imagen se muestra el módulo de "alineamiento estratégico" de ITM Platform.

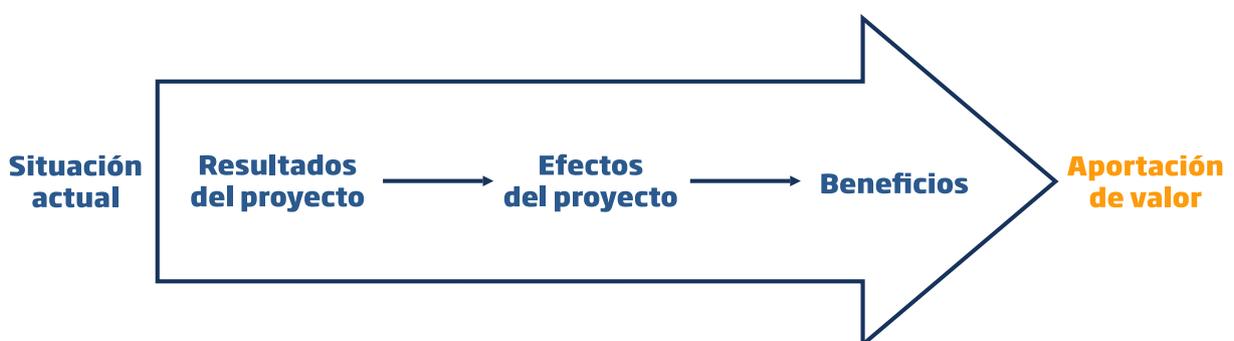


La gestión o aseguramiento de beneficios (o sencillamente “valor”) le corresponde a la PMO en el contexto de la gestión de proyectos, al tratarse del fin último de su carácter estratégico.

Algunas organizaciones optan por designar un gestor de aseguramiento de beneficios, lo que puede representar un aumento de la complejidad de los procesos.

Con frecuencia, los **beneficios** vienen **dados como resultado de varios proyectos en combinación**, o más comúnmente de un programa de proyectos. En este sentido, excede al proyecto y por tanto a su gestor.

Si los proyectos entregan valor más allá de su resultado directo, puede ser buena idea **empoderar a los jefes de proyecto para que hagan seguimiento más allá del entregable**.



## IMPLANTAR UNA PMO

Es una forma de simplificación que dará como resultado unos jefes de proyecto que entienden su misión hasta las últimas consecuencias: los beneficios reales para el negocio.

## Las integraciones

Integraciones de ITM Platform:



En una organización eficiente, todo está conectado: las personas, los proyectos y los sistemas de información forman un ecosistema de relaciones que han de reflejarse en la herramienta de gestión de portfolio de proyectos.

ITM Platform ofrece una gama completa de posibilidades de integración entre sistemas y entre personas.

En términos generales, existen tres niveles de complejidad -y por tanto de posibilidades- a la hora de integrar sistemas:

1. Conectores estándar entregados por ITM Platform para conectar, por ejemplo, Jira de Atlassian Software con ITM Platform o con archivos de MS Project.
2. Conectores genéricos que permiten realizar integraciones de forma muy sencilla entre ITM Platform y miles de otras aplicaciones, a través de Zapier.
3. Conectores con sistemas analíticos de información como Power BI,

Qlick, o el mismo MS Excel, capaces de leer en tiempo real información de ITM Platform y crear representaciones gráficas de la información.

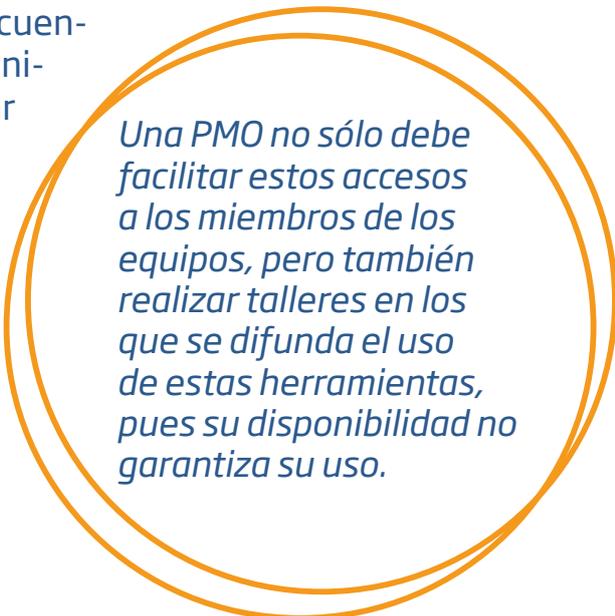
4. Por último y la forma más flexible y potente, es utilizar el API de ITM Platform, que posibilita conectar virtualmente cualquier sistema con la gestión de proyectos. Por ejemplo, los clientes con el CRM o las facturas de proveedores con el ERP.

Integrar no sólo significa conectar programas entre sí, sino también a las personas, haciendo más accesible y sencilla la relación con ITM Platform.

1. Teambot para Slack, es un bot que, conectado con Slack, permite que los miembros de los equipos de proyecto realicen multitud de tareas en ITM Platform si salir de su entorno de colaboración favorito. Por ejemplo, reportar horas o saber qué tareas están pendientes para hoy y darles seguimiento, desde el propio Slack.

2. Teambot para email. Teambot tiene muchas caras y quizá la más accesible sea la del email.

¿Quién no tiene una cuenta de correo electrónico? Basta con enviar un mensaje y teambot@itmplatform.io responderá con el contenido que se le haya pedido.



*Una PMO no sólo debe facilitar estos accesos a los miembros de los equipos, pero también realizar talleres en los que se difunda el uso de estas herramientas, pues su disponibilidad no garantiza su uso.*

# 4

## Por qué ITM Platform

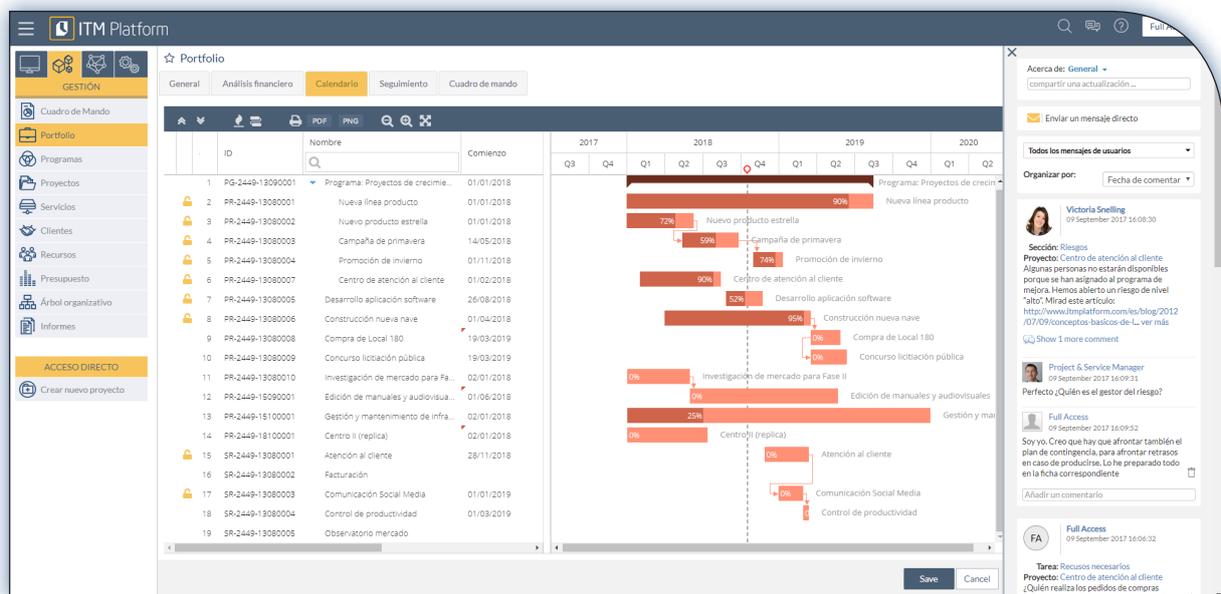
*ITM Platform se encuentra en una posición única en el mercado para apoyar la puesta en marcha y la evolución de todo tipo de PMO, ya sean corporativas o departamentales.*

# ¿Por qué ITM Platform?

- ▶ Dispone de un rango completo de prestaciones, desde la gestión de proyectos a la planificación estratégica.
- ▶ Facilidad de uso. El sistema de navegación de ITM Platform orienta al usuario permanentemente y reduce la curva de aprendizaje a unas pocas horas.
- ▶ Configuración rápida. ITM Platform no exige largos y costosos trabajos de configuración, pero es personalizable y adaptable.
- ▶ Retorno de la inversión: El valor por precio de ITM Platform es con diferencia el líder del mercado.

Pide una demostración personalizada en [info@itmplatform.com](mailto:info@itmplatform.com)

Siga leyendo en el blog de ITM Platform: <https://www.itmplatform.com/es/blog/>



# Referencias

---

## Referencias

Desouza, K, and Evaristo R. (2006) "Project management offices: A case of knowledge-based archetypes" International Journal of Information Management, Volume 26, Issue 5, Pages 414-423

Hobbs, B., and Aubry, M. (2007). "A multi-phase research program investigating project management offices (PMOs): the results of phase 1." Project Management Journal, Vol. 38, No. 1, pp. 74-86.

Pemsel, S., & Wiewiora, A. (2013). Project management office a knowledge broker in project-based organisations. International Journal of Project Management, 31(1), 31-42.

Ing. Fco. Javier González Martínez, PMP, MCP, SCM™, SDC™, SPOC™, STC™, SAMC™, QA Audit, ITIL Certified Socio Fundador Kinectara® Consultoría "Importancia de la Administración del Portfolio de Proyectos" "PMO vs PMP" (2017 - 2018)

Pinto A., M, De Matheus Cota, M., and Levin G. (2010). "The PMO Maturity Cube, a Project Management Office Maturity Model". PMI Research and Education Congress 2010, Washington D.C., USA



**Transforma tu organización en una máquina de competir**