



UCI

Universidad para la
Cooperación Internacional

Maestría en Administración de Proyectos

Planeamiento y Análisis Estratégico de la Empresa

Presentación – Semana 3: **Aseguramiento estratégico (PMO)**



UCI

Universidad para la
Cooperación Internacional

Madurez organizacional en Administración de proyectos

¿Cómo producir buenos resultados, de forma repetible en la gestión de proyectos, y su alineación con el logro de metas estratégicas?



Factores Críticos de Éxito

- Se definen como aquellos elementos de negocio que son comprensibles y medibles con un valor estratégico tal, que tienen que ejecutarse correctamente para que la organización tenga éxito.
- Son aspectos considerados como los más conducentes para el logro del éxito.



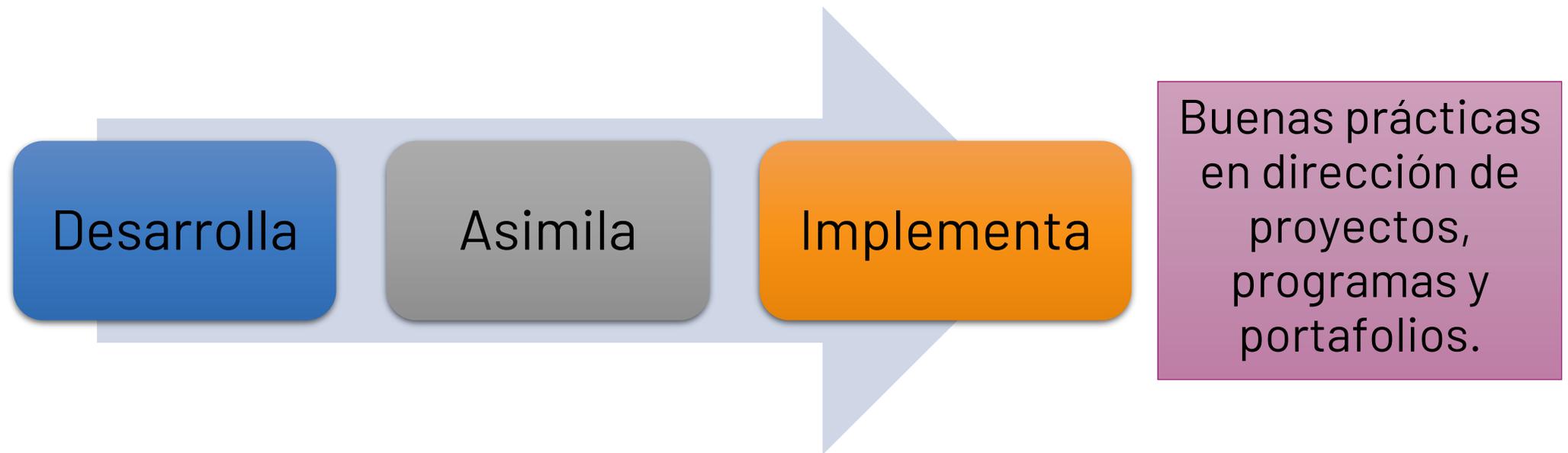
Factores Críticos de Éxito

Son elementos en la organización sobre los cuales es preciso actuar para conseguir resultados favorables con respecto a las metas trazadas.



Madurez en la administración de proyectos

En administración de proyectos se conoce como nivel de madurez al grado en el cual una organización:



Madurez en la administración de proyectos

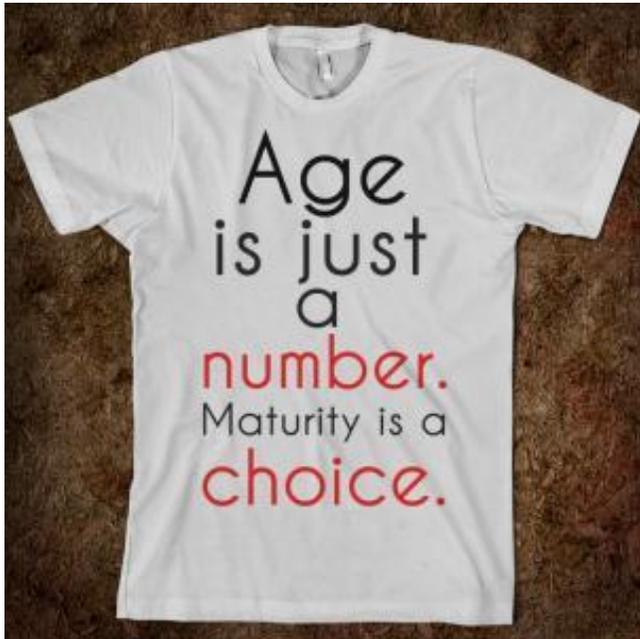
La madurez está relacionada con las capacidades para:

- Producir buenos resultados.
- De forma repetible en la gestión de proyectos, y
- Su alineación con el logro de metas estratégicas.



Madurez en la administración de proyectos

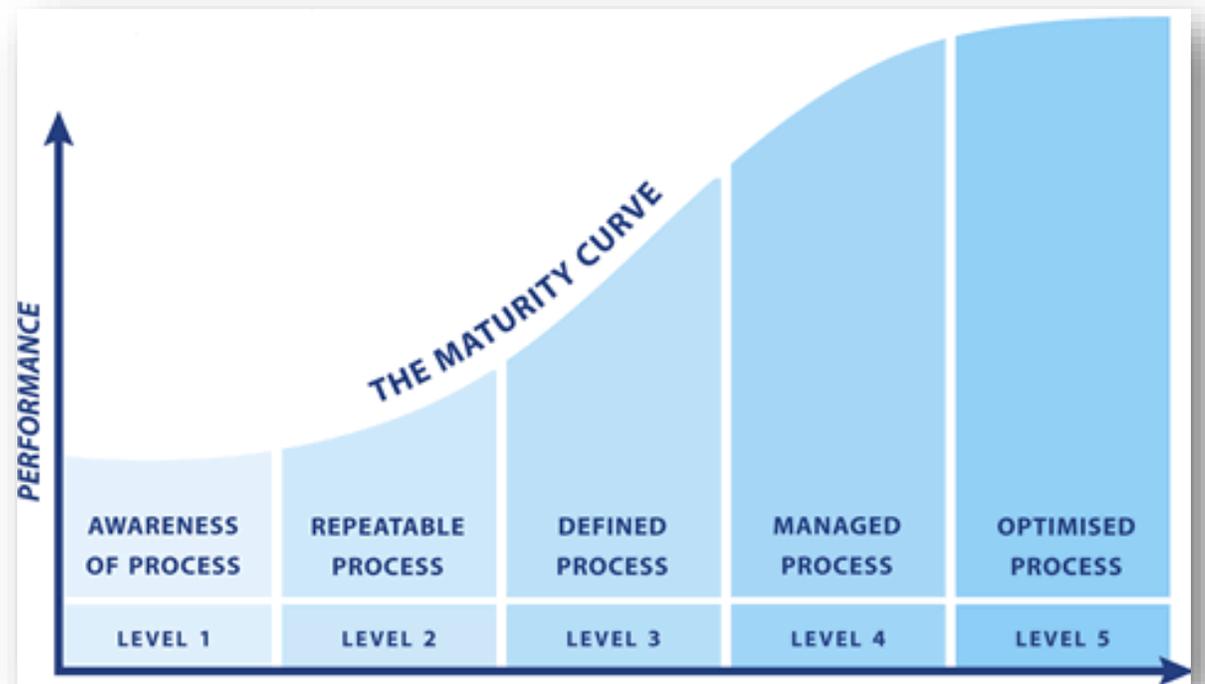
Modelos de madurez



- Un modelo de madurez, es un conjunto estructurado de buenas prácticas, herramientas de medición y criterios de análisis, entre otros.
- Que permiten evaluar las capacidades de los procesos de la organización, con respecto a las mejores prácticas de la industria en un determinado ámbito.

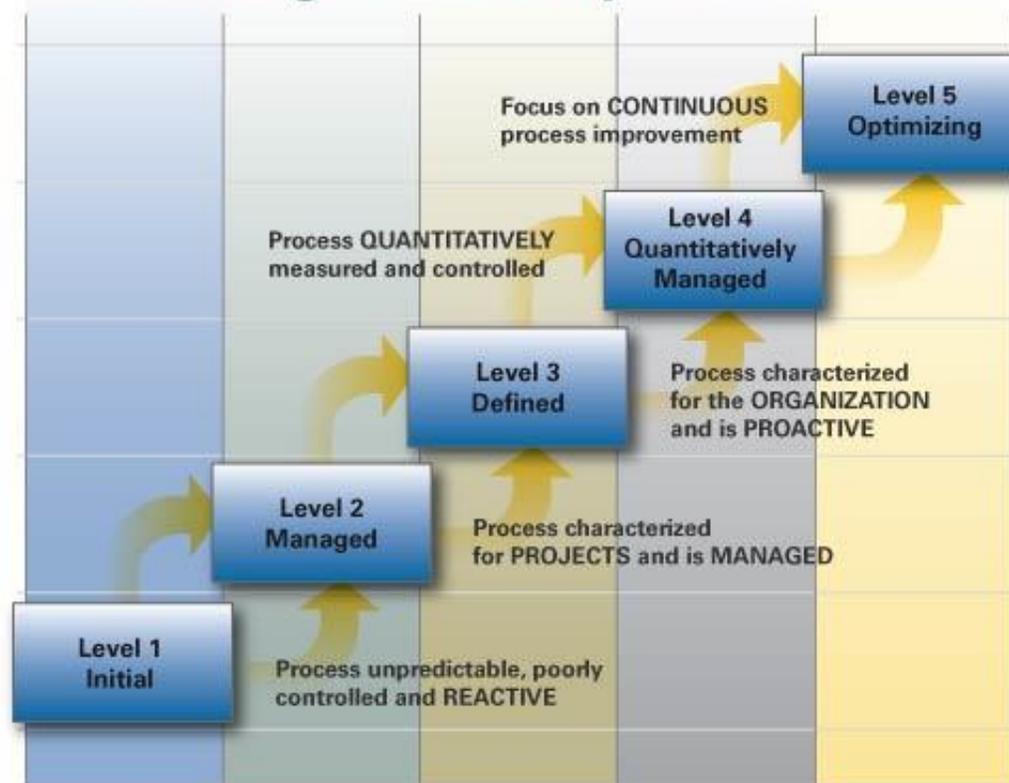
Madurez en la administración de proyectos

- Los modelos de madurez difieren en los conceptos que incorporan y las sugerencias que realizan sobre cómo debe de ser la curva de la madurez.
- Cada modelo identifica unos niveles incrementales que señalan el plan de mejoramiento organizacional.



Madurez en la administración de proyectos

CMMI Staged Maturity Levels



- Para cada nivel se identifican los procesos estructurados (capacidades) con los que debería contar una organización.
- El diagnóstico facilita la identificación de fortalezas y debilidades con respecto a las áreas de proceso.

Madurez en la administración de proyectos

- Cada modelo utiliza sus propios instrumentos o cuestionarios para diagnosticar el nivel de madurez.
- Para la aplicación de los instrumentos, es crítico seleccionar personas vinculadas al ámbito de proyectos.
- Respuestas erróneas o sesgadas pueden conducir a diagnósticos alejados de la realidad.



Madurez en la administración de proyectos



- Permiten identificar niveles de comportamiento organizacional determinantes para la formulación de un plan de desarrollo organizacional.
- Facilitan la identificación de fortalezas y debilidades con respecto a las áreas de proceso.

Madurez en la administración de proyectos

Algunos de los modelos más conocidos son:

- KPM3 - Modelo de Madurez de Gestión de Proyectos de Harold Kerzner.
- OPM3 - Modelo de Madurez de Gestión de Proyectos Organizacional del PMI
- Modelo P3M3 - Modelo de Madurez de Gestión de Portafolio, Programa y Proyecto.
- Modelo Berkeley PM2 (Madurez de procesos en la gestión de proyectos)
- PMMMSM - Modelo de Madurez de Gestión de Proyectos de PM Solutions.
- Modelo PRINCE 2
- Modelo de Erling S. Anderson & Svein Arne Jessen

El Modelo Kerzner - KPM3

- Fue desarrollado por el ingeniero y consultor en administración de proyectos estadounidense Harold Kerzner.
- El Dr. Kerzner desarrolló el modelo durante siete años a partir de extensos estudios realizados en importantes compañías de todo el mundo.
- El modelo KPM3™ está basado en el CMM® y se alinea con la Guía del PMBOK®.
- Se basa en un cuestionario que mide la madurez organizacional de la gestión de proyectos en una escala de cinco niveles.

El Modelo Kerzner - KPM3

Nivel 1

5. Mejoramiento continuo

4. Benchmarking

3. Metodología única

2. Procesos comunes

1. Lenguaje común

- La Administración de Proyectos es de interés personal antes que corporativo.
- Se incorpora terminología estándar.
- Prácticamente no hay soporte a nivel gerencial.
- No hay claridad sobre los beneficios de la AP.
- No hay inversión en entrenamiento ni formación en AP.

El Modelo Kerzner - KPM3

Nivel 2

5. Mejoramiento continuo

4. Benchmarking

3. Metodología única

2. Procesos comunes

1. Lenguaje común

- Reconocimiento de la necesidad de procesos estandarizados que puedan ser repetidos.
- Necesidad de control de costos
- Se incorporan procesos particulares
- Se reconocen los beneficios de la AP.
- Apoyo organizacional a todos los niveles
- Desarrollo de un programa de entrenamiento.

El Modelo Kerzner - KPM3

Nivel 3



- Procesos integrados
- Apoyo cultural
- Apoyo gerencial a todos los niveles
- Metodología estandarizada para la AP
- Se reconoce cuantitativa y cualitativamente el ROI en entrenamiento de AP
- Se reconocen las mejoras debido a la AP.

El Modelo Kerzner - KPM3

Nivel 4

5. Mejoramiento continuo

4. Benchmarking

3. Metodología única

2. Procesos comunes

1. Lenguaje común

- Existe una oficina de proyectos (PMO) o un centro de excelencia
- Optimización de procesos para generar ventajas competitivas.
- Benchmarking con industrias similares y distintas
- Benchmarking cuantitativo en procesos y metodologías
- Benchmarking cualitativo en la aplicación de la AP.

El Modelo Kerzner - KPM3

Nivel 5

5. Mejoramiento continuo

4. Benchmarking

3. Metodología única

2. Procesos comunes

1. Lenguaje común

- Los resultados se utilizan para optimizar metodologías.
- Registro de las lecciones aprendidas
- Transferencia de conocimiento
- Programa de coaching a través de la PMO
- Planeación estratégica para la AP.



UCI

Universidad para la
Cooperación Internacional

¿Qué es una Project Management Office?

La PMO constituye el vínculo natural entre portafolios, programas y proyectos de la organización y los sistemas de medición de desempeño corporativo



Gobierno, Gobernanza y Gobernabilidad

Gobierno

- Mandar con autoridad o regir algo / Dirigir un país o una colectividad política / Guiar y dirigir/ Manejar a alguien, ejercer una fuerte influencia sobre él.

Gobernanza

- Arte o manera de gobernar que se propone como objetivo el logro de un desarrollo económico, social e institucional duradero, promoviendo un sano equilibrio entre el Estado, la sociedad civil y el mercado de la economía.

Gobernabilidad

- Calidad de gobernable.



Gobernanza



Gobernanza

Especifica las normas y procedimientos para la toma de decisiones en asuntos corporativos.

Proporciona la estructura a través del cual las empresas definen y alcanzan sus objetivos, al tiempo que refleja el contexto del entorno social, regulatorio y de mercado.

Es un mecanismo de seguimiento de las acciones, políticas y decisiones de las empresas. La gobernanza abarca la alineación de intereses entre las partes interesadas.

Gobernanza

- La responsabilidad de mantener la gobernanza apropiada de un proyecto suele atribuirse al patrocinador principal del proyecto o al comité de dirección del mismo.
- Entre otros aspectos, la gobernanza del proyecto debe incluir elementos tales como:

Definición de la estructura de gestión

Políticas, procesos y metodologías

Límites de autoridad para la toma de decisiones

Responsabilidad y rendición de cuentas

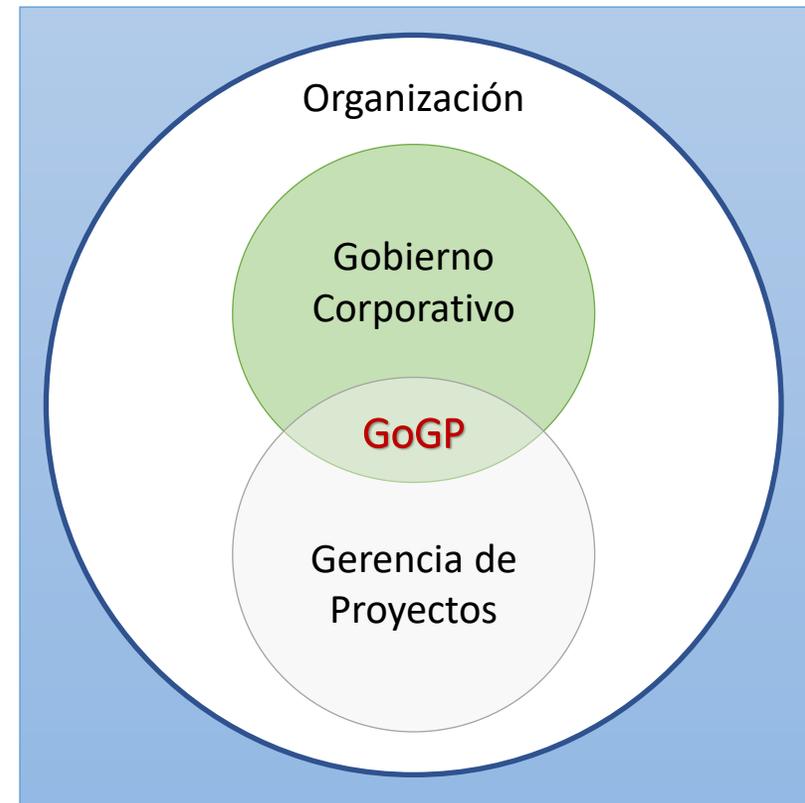
Interacciones de información

Elevación de los asuntos o riesgos críticos

Gobierno de proyectos

Gobierno de la Gestión del Proyecto (GoGP)

- Son aquellas áreas de gobierno corporativo que están relacionadas de forma específica con actividades de gestión de proyectos.



¿QUÉ ES UNA PMO?



¿Qué es una PMO?

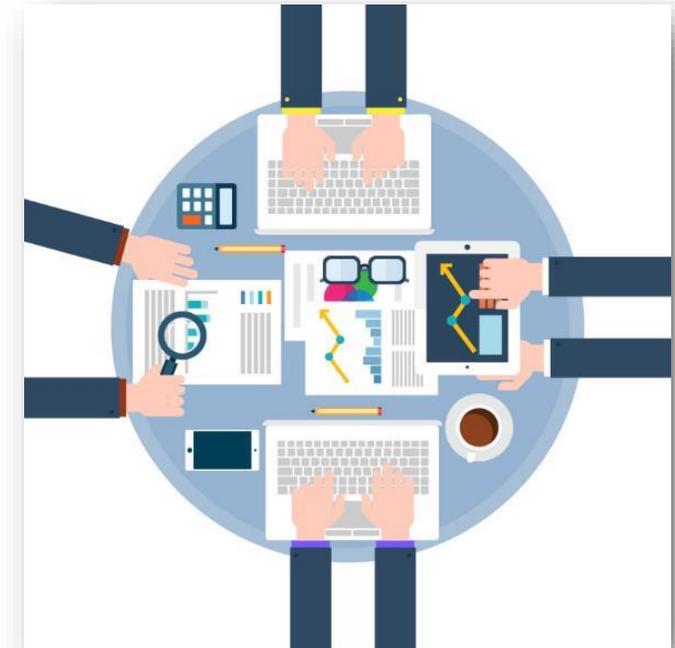
Es una estructura de gestión que estandariza los procesos de gobierno relacionados con el proyecto y hace más fácil compartir:

Recursos

Herramientas

Metodologías

Técnicas



Las responsabilidades pueden abarcar desde suministro de funciones de soporte para la dirección de proyectos hasta la responsabilidad de la propia dirección de uno o más proyectos.

¿Qué es una PMO?

- La PMO integra los datos y la información de los proyectos estratégicos corporativos y evalúa hasta qué punto se cumplen con los objetivos de alto nivel.
- La PMO constituye el vínculo natural entre portafolios, programas y proyectos de la organización y los sistemas de medición de desempeño corporativo.



¿Qué es una PMO?



- La forma, la función y la estructura específicas de una PMO dependen de las necesidades de la organización a la que le brinda soporte.
- Es posible que los proyectos que la PMO apoya o dirige no guarden más relación entre sí que la de ser gestionados conjuntamente.

Beneficios de las PMO

- Identificar brechas en la consecución de los objetivos estratégicos
- Aporta criterios objetivos en la evaluación de los proyectos, programas y en la conformación de la estrategia.
- Escalar los riesgos actuales e identificar posibles riesgos de forma temprana
- Asegurar comunicaciones adecuadas a las partes interesadas relevantes
- Mejorar el seguimiento y control de proyectos
- Mediar en la resolución de problemas
- Aumentar la eficiencia del seguimiento a los proyectos

Importancia de las PMO

- Es básicamente la abanderada de la cultura de Gestión de Proyectos en una organización
- Centraliza la información de los Proyectos de la organización y reportarla de forma consolidada
- "Coordina" de diferentes formas los proyectos
- Funge como guardián del conocimiento organizacional de Gestión de Proyecto
- Sirve como puente entre la planeación estratégica y la implantación de la estrategia



¿Qué es una PMO?

- En entornos altamente competitivos, el proceso de planificación e implementación de la PMO constituye un factor crítico de éxito.
- Una PMO implementada adecuadamente, se convierte en un articulador del despliegue estratégico de la organización.



¿Qué es una PMO?



- Una PMO pertinente se constituye en agente para el desarrollo de nuevas capacidades organizacionales.
- Una PMO altamente efectiva se convierte en una fuente generadora de ventajas competitivas.
- La función esencial de una PMO es la mejora continua en todas las etapas del ciclo de vida de la gestión de proyectos.

¿Qué es una PMO?

- La PMO está llamada a ser un agente de cambio, la guía y termómetro natural del estado de salud de los proyectos en una organización.
- Debe tener la capacidad para instaurar, medir, consolidar y monitorear una cultura en torno a la dirección de proyectos en toda la organización.



¿Qué hace una PMO?

Función centralizadora:

- Centraliza y coordina la gestión de proyectos.
- Supervisa y controla desarrollo de proyectos, programas y portafolios.
- Administra el portafolio de proyectos.
- Administra los recursos para la gestión de proyectos.



¿Qué hace una PMO?

Función de soporte y seguimiento:



- Consolida información de proyectos para soportar toma de decisiones.
- Difunde y mantiene en la organización las políticas y metodologías de AP.
- Reporta a la alta dirección la información consolidada.
- Coadyuva a la implementación de la estrategia empresarial.
- Sirve como agente de capacitación y de cambio.



UCI

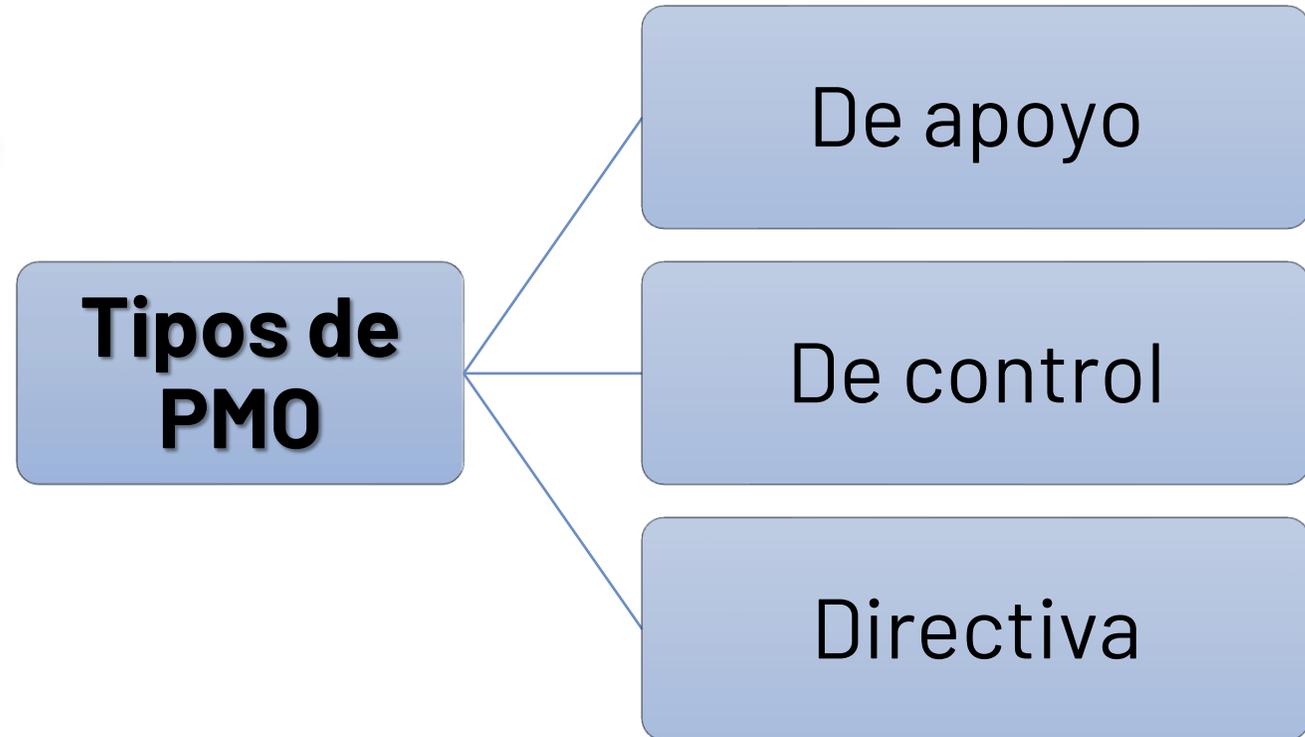
Universidad para la
Cooperación Internacional

Tipos de PMO

Analicemos las diversas formas organizacionales que puede asumir una PMO



Tipos de PMO (Guía del PMBOK)



Tipos de PMO (Guía del PMBOK)

De apoyo

- Desempeñan un rol consultivo para los proyectos.
- Suministran plantillas, mejores prácticas, capacitación, acceso a la información y lecciones aprendidas de otros proyectos.
- Sirven como un repositorio de proyectos.



Esta PMO ejerce un grado de control reducido.

Tipos de PMO (Guía del PMBOK)



Esta PMO ejerce un grado de control moderado.

De control

- Proporcionan soporte y exigen cumplimiento por diferentes medios.
- Este cumplimiento puede implicar la adopción de marcos o metodologías de dirección de proyectos a través de plantillas, formularios y herramientas específicos, o conformidad en términos de gobierno.

Tipos de PMO (Guía del PMBOK)

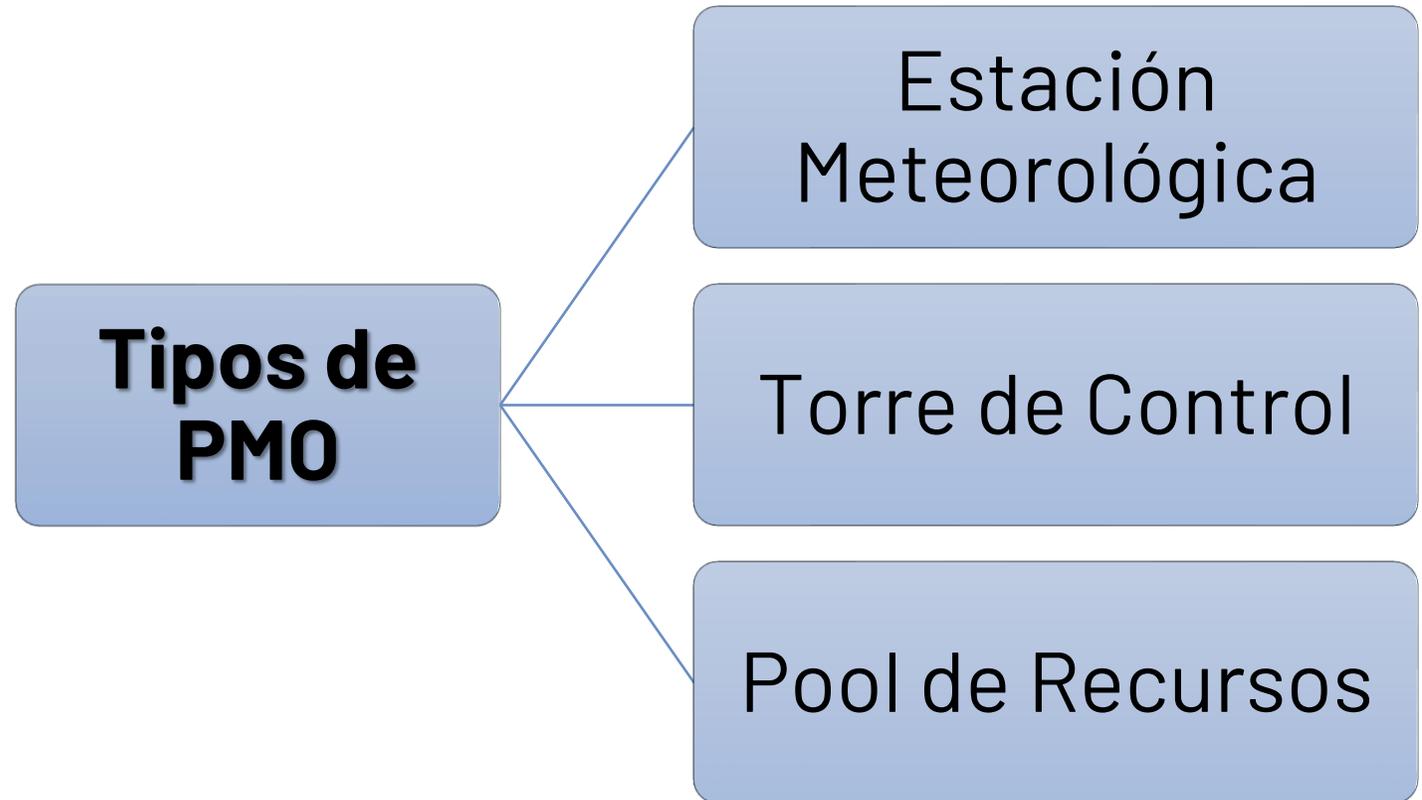
Directiva

- Las PMO directivas ejercen el control de los proyectos asumiendo la propia dirección de los mismos.



Esta PMO ejerce un grado de control elevado.

Tipos de PMO (Casey & Peck, 2001)



Casey, W. y Peck, W. (2001). *Choosing the right PMO setup*. Recuperado de www.elg.net/articles/choosing-right-pmo-setup/

Tipos de PMO (Casey & Peck, 2001)

Estación Meteorológica

- Aborda la necesidad de los ejecutivos de las organizaciones de saber que está sucediendo con los proyectos, mediante la generación de reportes de desempeño y eventos, sin influir en la dirección del proyecto.



Tipos de PMO (Casey & Peck, 2001)

Torre de control

- Hace posible la mejora en la gestión de proyectos.
- Establece, refuerza y mejora estándares para la gestión de proyectos, desarrolla metodologías y procedimientos para seguir los estándares, entrenamiento y capacitación.

Aborda la necesidad de mejorar la gestión de proyectos en organizaciones con problemas de entrenamiento, metodologías, no aplicación o documentación de lecciones aprendidas, uso no estandarizado de herramientas y sistemas.



Tipos de PMO (Casey & Peck, 2001)

Pool de recursos

- Aborda el problema de las organizaciones que adolecen de falta de personal calificado como directores de proyectos, mediante la disponibilidad de un inventario de recursos calificados en gestión de proyectos.

La gestión de la PMO es evaluada según desempeño de este pool de recursos.



Tipos de PMO (Gerard Hill, 2014)



Tipos de PMO (Gerard Hill, 2014)

Oficina de Proyectos

- Su objetivo fundamental es producir los entregables del proyecto de acuerdo con el cronograma y el presupuesto, garantizando el buen uso de los recursos.
- Aplica prácticas efectivas para el desempeño y supervisión de los proyectos, y cuando es posible aplica procesos estándares de ciclo de vida.

- Uno o más proyectos
- Un director de proyecto

Tipos de PMO (Gerard Hill, 2014)

PMO Básica

- Procura una metodología estándar para la dirección de los proyectos, garantizando su repetibilidad y su aplicación en todos los proyectos, sin importar su naturaleza.
 - Introduce procesos críticos y prácticas de gestión de proyectos:
 - *Identifica y desarrolla procesos críticos.*
 - *Gestiona el uso de procesos críticos en proyectos interlazados.*
 - *Identifica las mejores prácticas.*
- Múltiples proyectos
 - Múltiples directores de proyecto
 - Un director de programa
 - Staff con dedicación parcial para la PMO

Tipos de PMO (Gerard Hill, 2014)

PMO Estándar

- Garantiza el desarrollo de capacidades e infraestructura para el buen gobierno y apoyo a los proyectos, procurando un clima estable para la dirección de los mismos.
- Establece y monitorea el uso de una metodología completa para la dirección de proyectos:
 - *Proporciona cobertura completa del ciclo de vida del proyecto.*
 - *Integra procesos técnicos.*
 - *Desarrolla la metodología para la formación de los miembros de los equipos de proyectos.*

- Múltiples proyectos
- Múltiples directores de proyecto
- Múltiples directores de programa
- Staff con dedicación total para la PMO

Tipos de PMO (Gerard Hill, 2014)

PMO Avanzada

- Aplica capacidades y procesos especializados para la dirección de proyectos, procurando alcanzar los objetivos del proyecto.
 - Mejora el contenido de la metodología integral y monitorea su uso:
 - *Integra procesos de negocio*
 - *Optimiza la alineación automatizada de herramientas*
 - *Facilita el uso de la metodología en las unidades de negocio de alto valor.*
- Múltiples proyectos
 - Múltiples directores de proyecto
 - Múltiples directores de programa
 - Director de la PMO
 - Staff con dedicación total para las funciones técnicas y de apoyo de la PMO

Tipos de PMO (Gerard Hill, 2014)

Centro de Excelencia

- Garantiza una cultura de mejoramiento continuo con respecto a las prácticas de dirección de proyectos, y coordina las interacciones con las áreas funcionales de la empresa para alcanzar los objetivos estratégicos del negocio.
- Realiza análisis continuo de la metodología de dirección de proyectos:
 - *Examina las variaciones de los procesos de dirección de proyectos en las unidades de negocio*
 - *Evalúa el uso de la metodología, garantizando la mejora continua del proceso.*

- Múltiples proyectos
- Múltiples directores de proyecto
- Múltiples directores de programa
- Director de la PMO
- Staff con dedicación total para las funciones técnicas de la PMO
- Personal de apoyo de la PMO en toda la organización

Tipos de PMO (Gerard Hill, 2014)





UCI

Universidad para la
Cooperación Internacional

Marcos de trabajo de las PMO

Revisemos los resultados del estudio que realizó en PMI con la finalidad de caracterizar los ámbitos de trabajo de las PMO



Marcos de Trabajo de las PMO



Project Management Institute. (2013). *Pulso de la Profesión de PMI: Marcos de trabajo de la PMO*. Recuperado de www.pmi.org/~media/PDF/Knowledge%20Center/Spanish/pmo-frameworks-report.aspx

Marcos de Trabajo de las PMO

PMO de unidad organizativa/PMO de unidad de negocios/PMO de división/PMO de departamento

- Proporciona servicios afines para respaldar una unidad o división de negocios dentro de una organización, incluidos entre otros la gestión de portafolios, gobernanza, respaldo operativo de proyectos y utilización de recursos humanos.

Funciones: PMO de unidad organizativa

1. Principales funciones desempeñadas	1a. Gestión de entrega de proyectos y programas
	1. Gestión de programas/costos/alcance
	2. Comunicaciones
	3. Gestión de recursos
	4. Integración de proyecto
	5. Gestión de riesgos
	1b. Estándares, metodologías y procesos
	1. Definición de metodologías
	2. Desarrollo y mejora de procesos
	3. Definición de indicadores
1c. Priorización de la gestión de portafolios	
1. Presentación de informes sobre portafolios	
2. Priorización	
3. Asignación de la gestión de recursos	
2. Criterios para la evaluación de la PMO	1. Entrega de proyectos frente a evaluaciones de programas
	2. Evaluación de opiniones del cliente
	3. Costos del proyecto frente a evaluaciones presupuestarias
	4. Evaluaciones formales de los gerentes de proyecto
	5. Evaluaciones formales del personal de PMO

Marcos de Trabajo de las PMO

PMO específica para un proyecto/oficina de proyectos/oficina de programas

- Brinda servicios relacionados con un proyecto, en calidad de entidad temporal establecida para respaldar un proyecto o programa específico.
- Puede incluir la gestión de datos de apoyo, la coordinación de la gobernanza y presentación de informes y actividades administrativas para respaldar al equipo del proyecto o el programa.

Funciones: PMO específica para un proyecto

1. Principales funciones desempeñadas	1a. Gestión de entrega de proyectos y programas
	<ol style="list-style-type: none">1. Gestión de programas/costos/alcance2. Comunicaciones3. Gestión de recursos4. Integración de proyecto5. Gestión de riesgos
	1b. Estándares, metodologías y procesos
2. Criterios para la evaluación de la PMO	<ol style="list-style-type: none">1. Definición de metodologías2. Desarrollo y mejora de procesos3. Definición de indicadores
	1c. Gestión de la gobernanza y el desempeño
	<ol style="list-style-type: none">1. Presentación de informes sobre el desempeño2. Distribución de la información3. Escalamiento de problemas
	<ol style="list-style-type: none">1. Entrega de proyectos frente a evaluaciones de programas2. Evaluaciones de calidad del proyecto3. Evaluación de opiniones del cliente4. Costos del proyecto frente a evaluaciones presupuestarias5. Evaluaciones de las opiniones de los responsables de proyectos

Marcos de Trabajo de las PMO

Oficina o PMO de respaldo/servicios/controles del proyecto

- Proporciona los procesos que faciliten un apoyo continuo para las labores de gestión del proyecto, programa o portafolio en toda la organización.
- Aplica la gobernanza, procesos, prácticas y herramientas establecidas por la organización y brinda un apoyo administrativo para las labores del proyecto, programa o portafolio dentro de su dominio.

Funciones: Oficina o PMO de respaldo

1. Principales funciones desempeñadas	1a. Gestión de entrega de proyectos y programas
	1. Gestión de programas/costos/alcances
	2. Comunicaciones
	3. Integración de proyectos
	4. Gestión de riesgos
	5. Gestión de recursos
	1b. Estándares, metodologías y procesos
	1. Gestión de programas/costos/alcances
	2. Comunicaciones
	3. Integración de proyectos
	1c. Priorización de la gestión de portafolios
	1. Presentación de informes sobre portafolios
2. Gestión de riesgos	
3. Priorización	
2. Criterios para la evaluación de la PMO	1. Entrega de proyectos frente a evaluaciones de programas
	2. Evaluación de opiniones del cliente
	3. Costos del proyecto frente a evaluaciones presupuestarias
	4. Evaluaciones formales de los gerentes de proyecto
	5. Evaluación de las opiniones de las partes implicadas

Marcos de Trabajo de las PMO

Centro de Excelencia/Centro de Competencia

- Respalda las tareas de los proyectos al equipar a la organización con metodologías, estándares y herramientas que permiten a los gerentes de proyecto entregar mejor los proyectos.
- Aumenta la capacidad de la organización mediante la aplicación de buenas prácticas y un punto de contacto central para los gerentes de proyecto.

Funciones: Centro de Excelencia

1. Principales funciones desempeñadas	1a. Estándares, metodologías y procesos
	1. Desarrollo y mejora de procesos
	2. Definición de metodologías
	3. Definición de indicadores
	1b. Gestión de entrega de proyectos y programas
	1. Gestión de programas/costos/alcance
	2. Comunicaciones
	3. Gestión de riesgos
	4. Integración de proyectos
	5. Gestión de recursos
2. Criterios para la evaluación de la PMO	1c. Planificación estratégica
	1. Definición de los objetivos y la alineación de negocios
	2. Confirmación de prioridades estratégicas
	3. Análisis de oportunidades
	1. Entrega de proyectos frente a evaluaciones de programas
	2. Evaluación de opiniones del cliente
	3. Costos del proyecto frente a evaluaciones presupuestarias
	4. Evaluaciones formales de los gerentes de proyecto
	5. Evaluación de las opiniones de las partes implicadas

Marcos de Trabajo de las PMO

PMO estratégica/corporativa/de portafolios para toda la empresa u organización

- Es la PMO de más alto nivel en las organizaciones que cuentan con una.
- Se encarga con frecuencia de alinear las tareas de proyectos y programas a la estrategia corporativa, establecer y asegurar la adecuada gobernanza empresarial y ejercer funciones de gestión de portafolios para garantizar la alineación de la estrategia y la realización de beneficios.

Funciones: PMO estratégica/corporativa

1. Principales funciones desempeñadas	1a. Gestión de entrega de proyectos y programas:
	1. Gestión de programas/costos/alcances
	2. Comunicaciones
	3. Integración de proyectos
	4. Gestión de riesgos
	5. Gestión de recursos
	1b. Priorización de la gestión de carteras
	1. Presentación de informes sobre carteras
	2. Priorización
3. Alineación estratégica	
2. Criterios para la evaluación de la PMO	1c. Estándares, metodologías y procesos:
	1. Definición de metodologías
	2. Desarrollo y mejora de procesos
	3. Definición de indicadores
	1. Entrega de proyectos frente a evaluaciones de programas
	2. Evaluación de opiniones del cliente
	3. Costos del proyecto frente a evaluaciones presupuestarias
	4. Desempeño frente a objetivos financieros
	5. Evaluación de las opiniones de las partes interesadas



UCI

Universidad para la
Cooperación Internacional

Maestría en Administración de Proyectos

Planeamiento y Análisis Estratégico de la Empresa

Presentación – Semana 3: **Aseguramiento estratégico (PMO)**