



PMI's

PULSE *of the*
PROFESSION™

In-Depth Report

El impacto de la **PMO** en la implementación de estrategias

LA REORIENTACIÓN DE LA PMO

Las PMO atraviesan una crisis de identidad.

Generalmente responsables por la gestión de entrega de proyectos y programas, y centralizadas dentro de la organización, las PMO ocupan una situación idónea para servir de conducto de ejecución de la cartera de proyectos e iniciativas estratégicas de una organización. No obstante, las investigaciones realizadas por PMI en el simposio de PMO de 2012 y junto con el Comité Ejecutivo Mundial de PMI¹ revelaron que las PMO tienen dificultades para definir su función dentro de las organizaciones y demostrar su valor, a pesar de que las evidencias sugieren que las PMO ofrecen una serie de beneficios a las organizaciones que abogan por ellas.

En *La transformación de la oficina de gestión de proyectos en una oficina de gestión de resultados*, Deloitte menciona que “a pesar de la necesidad aparente de contar con una PMO, su función ambigua y su implementación con frecuencia incompleta ponen un límite a su efectividad. Las PMO tradicionales se han convertido en tigres de papel, ineficaces para gestionar los programas y lograr resultados”.²

Por otra parte, los profesionales en gestión de proyectos se comunican confiadamente lo que las PMO hacen, pero la verdad es que no hay dos PMO idénticas. Existe una amplia bibliografía e investigación en el tema de las PMO y esto demuestra que existen varios tipos de estructuras de PMO y que estas estructuras actúan de diversas maneras, realizan diferentes labores e implementan la estrategia organizativa de manera distinta. No obstante, no existe una nomenclatura acordada que identifique, defina o separe a estas PMO diferentes. No hay un modelo formal ni un consenso estandarizado sobre la forma “correcta” de una PMO. No hay tampoco mucho consenso incluso sobre las nociones fundamentales, p. ej. el significado real de las siglas “PMO”.

No obstante, la importancia de una gestión satisfactoria de los proyectos y programas, principalmente a través de la PMO, se deja en claro en el informe de PMI de 2013 *Pulso de la profesión*TM, que halló que las organizaciones que subestiman la gestión de proyectos generalmente dedican menos tiempo, dinero y esfuerzos a funciones críticas como la gestión de talentos. El resultado fue un claro desplome en el índice de éxito de los proyectos: las firmas arriesgan 135 millones por cada 1000 millones de dólares gastados en proyectos.

Con todo este dinero en riesgo, no es de sorprender que la investigación Pulso demuestre también que el número de PMO en las organizaciones está generalmente aumentando; 70% de ellas cuentan con una, mientras que esta cifra alcanzaba solo el 61% en 2006.

A pesar de (o quizás debido a) este rápido crecimiento en el reconocimiento de las PMO, las organizaciones no han aprovechado aún plenamente los beneficios de esta, en particular en los casos en los que las PMO no tienen la cohesión, dirección de los altos cargos y claridad de propósito necesarios para operar eficientemente y crear valor. La manera en que se estructuran, el poder y la influencia que ejercen y los objetivos que se proponen pueden variar drásticamente.

En el informe de PMI *Pulso de la profesión™: marcos de trabajo de la PMO* se identifican las estructuras predominantes de las PMO actuales. En él se definen y cuantifican las funciones y responsabilidades de cada una y las configuraciones entre un número de diferentes variables (ver página siguiente). Este informe complementario sirve de punto de partida para entender el estado actual de la práctica de las PMO y brinda información que contribuye para que estas avancen a la siguiente etapa.

La investigación de PMI sobre las PMO demuestra que el tipo más común es la PMO de unidad de negocios, presente en 54% de las organizaciones. No obstante, no existe una talla única y las organizaciones tienden a estructurar sus PMO de acuerdo a las necesidades del negocio y al grado de madurez de su gestión de proyectos. Por esto, no es de sorprender que nuestra investigación hallara que las organizaciones cuentan con al menos dos tipos de PMO.

Las PMO terminaron en promedio proyectos por un valor de 100 millones de dólares en 2012. Por otra parte, entregaron un valor aproximado de 71 millones de dólares por medio de aumentos en los ingresos o reducciones de costos. El grado de inversión financiera y las ganancias en riesgo exigen que las PMO sigan evolucionando para maximizar su valor.

Este informe demuestra que sin consideración al tipo de PMO, **la alineación de la PMO a los objetivos de la organización es crucial para conducir la implementación estratégica.** La investigación identificó la manera en que las PMO de más alto desempeño están estructuradas y cómo las organizaciones en crecimiento pueden desarrollarlas para obtener los resultados más favorables. Los datos demuestran que las PMO que aprovechan las capacidades clave conducen a la implementación satisfactoria de estrategias y a la postre demuestran más valor a su organización. En comparación con las de bajo desempeño, las PMO de alto desempeño son más de tres veces más propensas a alcanzar la plenitud de posibilidades para contribuir al valor empresarial de sus organizaciones.³ Por lo tanto, es mucho más probable que el desempeño financiero de estas organizaciones se clasifique por encima del promedio, en comparación con los competidores cuyas PMO presentan un desempeño bajo.⁴

Por otra parte, en este informe se deja claro que las PMO de alto desempeño fomentan las capacidades que permiten a las organizaciones implementar satisfactoriamente sus estrategias, aportar más valor a sus organizaciones y a la postre incidir en el desempeño financiero.



Figura 1: Variedad de los nombres utilizados para referirse a la PMO

Marcos de trabajo más predominantes de la PMO y sus funciones primarias

PMO de unidad organizativa/PMO de unidad de negocios/PMO de división/PMO de departamento:
Brinda servicios relacionados con el proyecto para respaldar una unidad de negocios

% QUE TIENEN ESTA PMO EN SU ORGANIZACIÓN: 54%

Principales funciones desempeñadas (se indican las tres principales con el % que respondió):	
Gestión de entrega de proyectos y programas:	46%
Estándares, metodologías y procesos:	15%
Priorización de la gestión de carteras	15%

Oficina o PMO de respaldo/servicios/controles del proyecto:

Brinda procesos facilitadores para apoyar continuamente la gestión de tareas relacionadas con proyectos, programas o carteras

% QUE TIENEN ESTA PMO EN SU ORGANIZACIÓN: 44%

Principales funciones desempeñadas (se indican las tres principales con el % que respondió):	
Gestión de entrega de proyectos y programas:	47%
Estándares, metodologías y procesos:	19%
Priorización de la gestión de carteras	12%

PMO mundial estratégica/corporativa/de carteras para toda la empresa u organización:

PMO de más alto nivel. Se encarga con frecuencia de alinear las tareas de proyectos y programas a la estrategia.

% QUE TIENEN ESTA PMO EN SU ORGANIZACIÓN: 39%

Principales funciones desempeñadas (se indican las tres principales con el % que respondió):	
Gestión de entrega de proyectos y programas:	30%
Priorización de la gestión de carteras	25%
Estándares, metodologías y procesos:	20%

Centro de Excelencia/Centro de Competencia:

Respaldar las tareas de los proyectos al equipar a la organización con metodologías, estándares y herramientas

% QUE TIENEN ESTA PMO EN SU ORGANIZACIÓN: 35%

Principales funciones desempeñadas (se indican las tres principales con el % que respondió):	
Estándares, metodologías y procesos:	41%
Gestión de entrega de proyectos y programas:	24%
Planificación estratégica:	14%

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

% QUE TIENEN ESTA PMO EN SU ORGANIZACIÓN: 31%

Principales funciones desempeñadas (se indican las tres principales con el % que respondió):	
Gestión de entrega de proyectos y programas:	46%
Estándares, metodologías y procesos:	16%
Gestión de la gobernanza y el desempeño:	11%

Fuente: Pulso de la profesión™: Marcos de trabajo de la PMO

LA ALINEACIÓN DE LA PMO CONDUCE A UN IMPACTO EN LA IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS

Ciertos tipos de PMO son más fáciles de alinear con la estrategia organizativa que otros. Son muchos los motivos que explican esto, aunque lo más importante es la función aparente de la PMO dentro de la organización y si esta se considera de importancia fundamental para lograr el éxito organizativo. Otro factor clave son las actitudes de los altos cargos y el acceso de la PMO al director y a los miembros de la junta que ofrecen una mejor posibilidad de alinear la PMO a las estrategias organizativas.

De entre todos los tipos de PMO, las PMO específicas para un proyecto, entidades temporales establecidas para respaldar una iniciativa específica, aseguran lograr el nivel más alto de consecución de valor empresarial. Casi la mitad de las PMO específicas para un proyecto indican haber alcanzado todas sus posibilidades para contribuir valor empresarial a la organización, en comparación con menos de un tercio en el caso de otros marcos de trabajo de PMO. Quizás esto se deba a que las PMO específicas a un proyecto son también más propensas a presentar informes directamente a los directores ejecutivos (31%, en comparación con 17%) y por lo tanto tienen una clara comprensión de los objetivos del proyecto y una dirección sin ambigüedades.

No obstante, los datos son claros: quedan aún posibilidades para lograr mejoras en todos los niveles. Solo 33% de los encuestados mencionó que su PMO ha alcanzado todas sus posibilidades para contribuir valor empresarial a la organización (Figura 2).

En general, una PMO con responsabilidad empresarial más amplia (p. ej. una PMO para toda la empresa, EPMO) se aproxima más a entregar este valor puesto que es más propensa a contribuir periódicamente a alinear los resultados del proyecto a las prioridades estratégicas (Figura 3). Estadísticamente, las EPMO son más propensas a presentar también informes de cartera y prestar servicios de alineación estratégica: 70% ofrecen el primer servicio y 65% el segundo.

A la postre, nuestra investigación halló que las organizaciones que elevan la PMO al nivel de toma de decisiones estratégicas son mucho más propensas a convertirse en organismos de alto desempeño. De hecho, 42% de las PMO creen que una orientación más estratégica entre los responsables de los proyectos y las partes implicadas es uno de los principales medios para incrementar la efectividad de la PMO. De igual

Potencial pleno

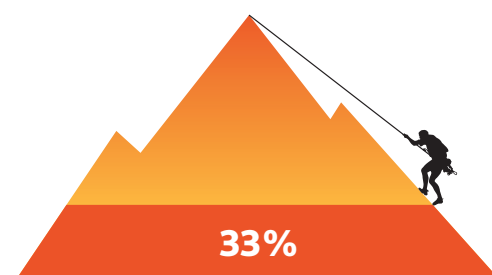


Figura 2: Porcentaje que informa que su PMO ha realizado plenamente su potencial para contribuir valor empresarial a la organización.

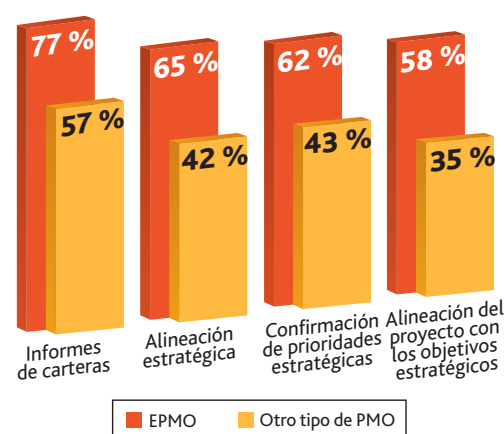


Figura 3: Servicios habitualmente provistos según el tipo de PMO.

Ejecución estratégica



Figura 4: En comparación con las de bajo desempeño, las de alto desempeño son cuatro veces más propensas a ser clasificadas mejor que sus pares para la ejecución de estrategias.

modo, 34% señalaron la alineación de las solicitudes de proyectos y la estrategia organizativa, y el mismo porcentaje mencionó como posible factor un mayor compromiso con los ejecutivos de nivel superior.

El informe de 2013 *Oficinas efectivas para la gestión de proyectos: un estudio de APQC sobre mejores prácticas* confirma que las “PMO que aplican las mejores prácticas no se limitan a la alineación con las iniciativas estratégicas sino que además participan en la creación e implementación de la estrategia organizativa”.⁵

La investigación de PMI lo confirma: los líderes de la PMO indican que la alineación de los proyectos a los objetivos estratégicos se considera la función de PMO con más posibilidades de añadir un auténtico valor empresarial a las actividades organizativas.

La alineación de los proyectos a los objetivos de la organización es, por lo tanto, crucial para aumentar el valor empresarial. Las PMO que participan frecuentemente en la alineación de los proyectos a los objetivos estratégicos de la organización son casi dos veces más propensas a ser PMO de alto desempeño, en comparación con aquellas que casi nunca lo hacen (21%, en comparación con 12%). Por otra parte, las PMO de alto desempeño logran implementar la estrategia con mayor efectividad, alcanzan clasificaciones superiores a las de sus pares en la formulación de estrategias y son cuatro veces más propensas que las de bajo desempeño a ejecutar la estrategia formulada (Figura 4).

COMPETENCIAS DE LAS PMO DE ALTO DESEMPEÑO

En comparación con las de bajo desempeño, las PMO de alto desempeño son más de tres veces más propensas a realizar su potencial para aportar valor a sus organizaciones (56%, en comparación con 17%) y son mucho más propensas a clasificar el desempeño financiero de la empresa "por encima del promedio": 69%, en comparación con 41%.

La investigación detallada de PMI sobre las PMO identificó capacidades específicas dentro de tres áreas generales, que demuestran cómo las PMO de alto desempeño pueden implementar efectivamente la estrategia de la organización e impulsar el valor empresarial.



Crear una cultura organizativa de gestión de proyectos



Evaluar continuamente el desempeño de la PMO



Evolucionar y mejorar mediante la gestión del conocimiento y la gestión de cambios

■ CREAR UNA CULTURA ORGANIZATIVA DE GESTIÓN DE PROYECTOS

Las organizaciones más efectivas reconocen no solamente la necesidad de la gestión de proyectos, programas y carteras en todo lo que hacen; también dan a la PMO las debidas credenciales (autoridad, respaldo y herramientas de gestión) dentro de la estructura operativa de la empresa. Es de vital importancia que los altos cargos entiendan la PMO y la mejor manera de implementarla y apoyarla.

Para establecer una cultura que adopte la gestión de proyectos y para aumentar el valor empresarial que aportan a la organización, las PMO deben contar con una clara orientación, gobernanza y respaldo. Deben 1) dotarse de personal capacitado y 2) tener acceso a la dirección.

Un factor clave para fomentar una cultura que valore la gestión de proyectos organizativa es entender la importancia de suministrar la cantidad apropiada de talentos calificados. Los empleados calificados son la espina dorsal de las organizaciones de éxito, y son particularmente importantes en la oficina de gestión de proyectos; nuestros hallazgos demuestran que las PMO que rinden menos de lo esperado no cuentan con el personal calificado necesario, en términos de cifras y del grado apropiado de capacitación del personal presente. Un 36% de los encuestados mencionó la insuficiencia de recursos como una de las barreras más grandes que impiden lograr la implementación satisfactoria de las estrategias.

Asegurarse de tener suficientes talentos capacitados en la organización da lugar al éxito. En comparación con las de bajo desempeño, las organizaciones de alto desempeño son más de dos veces más propensas a contar con una base adecuada de habilidades (27%, en comparación con 58%) y mucho más propensas a tener el número adecuado de personas (24%, en comparación con 42%).

De acuerdo con el estudio de la Unidad de Inteligencia de The Economist *Por qué fracasan las buenas estrategias: lecciones para el personal directivo*, solo 18% de los altos cargos indican que “la contratación de personas con las habilidades o el liderazgo empresarial necesario para conducir la implementación de estrategias es una prioridad muy alta en sus empresas”.⁶ Nuestra investigación lo confirma: solo 42% de las PMO mencionaron que las iniciativas estratégicas de alta prioridad en sus organizaciones reciben normalmente personal suficientemente calificado, y solo 32% indicó haber recibido el número correcto de personal para ejecutar los proyectos.

Por otra parte, las PMO que obtienen buenos resultados participan en la formulación de las estrategias. Las perspectivas que adquieren al hacerlo les permiten encauzar la priorización de las iniciativas estratégicas y a la postre esto aumenta las posibilidades de lograr una implementación exitosa.

El apoyo organizativo de la PMO comienza con una dirección, gobernanza y respaldo claros. Como se menciona en *Oficinas efectivas para la gestión de proyectos: un estudio de APQC sobre mejores prácticas*, “en las organizaciones que aplican las mejores prácticas existe una estructura de gobernanza clara y bien definida y funciones establecidas entre la PMO y el equipo directivo”. La investigación de PMI sobre las PMO halló que dos de cada cinco líderes de PMO mencionan la falta de dirección y gobernanza como el motivo por el cual el valor de su PMO no se realiza plenamente. Si bien muchos líderes de PMO creen que una de las claves para aumentar la efectividad de su oficina incluye una mejor comprensión de la gestión de proyectos en toda la organización (43%), no existe un conocimiento pleno de los beneficios de la PMO (30%).

La investigación de PMI halló que 49% de las PMO de bajo desempeño describieron a su organización como una que “acepta la gestión de proyectos, pero los proyectos se ejecutan de manera inconsecuente con índices de terminación deficientes y recursos ineficientes”. Por otra parte, solo 4% de las PMO de alto desempeño estuvieron de acuerdo en que esa descripción era válida para su organización.

Como se mencionó anteriormente, la alineación de proyectos es vital para contribuir al valor empresarial de las actividades de una organización. En comparación con las de bajo desempeño, las PMO de alto desempeño son dos veces más propensas a involucrarse en las etapas iniciales de la gestión estratégica, lo cual incluye la formulación de la estrategia y la identificación y priorización de iniciativas estratégicas (Figura 5).

En ciertos casos, existe un vínculo entre una sólida PMO y su acceso a la gerencia de nivel superior: las de alto desempeño son casi dos veces más propensas a presentar informes directamente al director ejecutivo (27%, en comparación con 15% en las de bajo desempeño).

El informe de Forrester Research de 2011 *¿Está usted preparado para transformar su PMO?* demuestra también la necesidad de contar con un vínculo más fuerte entre la PMO y los altos cargos: “Las PMO que han logrado introducir cambios presentan informes directamente a la dirección. Los líderes de PMO de mayor éxito que entrevistamos presentan informes a los funcionarios de nivel ejecutivo y esto da a la PMO autoridad para exigir el cumplimiento de cambios y la rendición de cuentas, en respaldo de las prácticas que impulsan el éxito de la empresa”.⁷

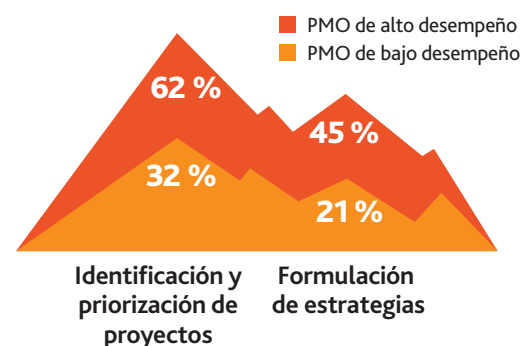


Figura 5: Procesos de gestión estratégica con los que la PMO se involucra habitualmente.

■ EVALUACIÓN CONTINUA DEL DESEMPEÑO DE LA PMO

Seguir y evaluar el desempeño

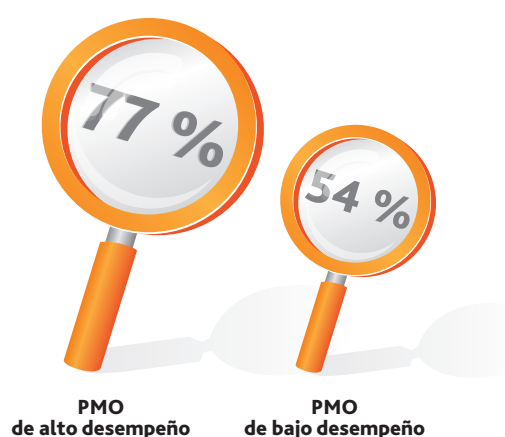


Figura 6: Porcentaje de PMO de alto desempeño que habitualmente siguen y evalúan los resultados, en comparación con las PMO de bajo desempeño.

No desviarse de los objetivos de un proyecto o programa ha sido siempre una clave para el éxito, si bien la corrupción del alcance y la aparición de nuevas prioridades no alineadas con los objetivos estratégicos pueden desviar a los proyectos de su curso. Por esto, es importante que las PMO evalúen el desempeño, sean autocríticas y analicen los trabajos en el contexto del éxito general de la organización. Esto refuerza consecuentemente el valor empresarial de la PMO y contribuye para que la dirección entienda el aporte que se está haciendo.

La investigación de PMI respalda este enfoque: tres cuartos de las PMO efectúan revisiones fundamentales haciendo un seguimiento de su avance y presentando informes semanales o mensuales. Los indicadores clave del desempeño para estos informes tienden a incluir una variedad de componentes críticos incluida la entrega del proyecto en comparación con las evaluaciones del cronograma (74%) así como evaluaciones con opiniones del cliente (67%) y revisiones de costos (63%).

En términos generales, las PMO de alto desempeño participan habitualmente en la monitorización y evaluación de resultados (Figura 6). Además, 44% de las PMO de alto desempeño se miden a sí mismas según criterios distintos a los simples indicadores del proyecto, en comparación con solo 32% de las PMO de bajo desempeño que lo hacen.

La manera en que las PMO exitosas evalúan su avance es evidente al observar los métodos que aplican las de alto desempeño:

- **Efectuar evaluaciones con opiniones de los responsables del proyecto:** 61% de las de alto desempeño lo hacen habitualmente, en comparación con 33% de las de bajo desempeño
- **Buscar las opiniones de otras partes implicadas:** de nuevo, 60% de las de alto desempeño lo hacen, mientras que solo el 41% de las de bajo desempeño se relacionan con las partes implicadas.
- **Buscar las opiniones de los clientes:** solo 58% de las de bajo desempeño buscaron estas opiniones tan cruciales, y 76% de las de alto desempeño consideraron esto como parte de su proceso de evaluación.

Las PMO de alto desempeño son mucho más propensas a efectuar evaluaciones básicas del proyecto. 86% comparó su entrega del proyecto con el cronograma original (en comparación con 68% en las de bajo desempeño) y los costos en comparación con el presupuesto original (74%, en comparación con 58% de las de bajo desempeño).

Las PMO de alto desempeño se ponen en contacto habitualmente entre sí dentro de las organizaciones, para asegurar la coherencia y la alineación en la entrega de los objetivos. Otras investigaciones de PMI sobre la relación entre las PMO departamentales de alto desempeño y sus PMO empresariales revelaron que 49% de las de alto desempeño consultaban frecuentemente con la EPMO para tratar las evaluaciones de riesgos, mientras que 45% se comunicaban para realinear o priorizar la cartera. Las de bajo desempeño indicaron porcentajes de solo 28% y 29%, respectivamente.

Estas cifras revelaron también que las PMO de alto desempeño presentan periódicamente informes y gestión del desempeño, lo cual incluye la evaluación de indicadores/medidas clave del desempeño, cumplimiento normativo y gestión financiera. Por otra parte, en comparación con las de bajo desempeño, las PMO de alto desempeño son mucho más propensas a buscar habitualmente la manera de incorporar el desarrollo y la mejora de los procesos.

Estas evaluaciones que registran si un proyecto se ha realizado a tiempo y dentro del presupuesto son aparentemente la norma, aunque las PMO de alto desempeño fueron también más propensas a evaluar la calidad del proyecto y recopilar opiniones de los encargados del proyecto (61%) en comparación con las de bajo desempeño (33%). Como se mencionó en *¿Está usted preparado para transformar su PMO?* de Forrester Research, "prácticas como el sondeo de las principales partes implicadas para averiguar qué es lo importante para ellos y para orientar a los gerentes de proyecto de modo que establezcan indicadores desde el inicio de cada proyecto permiten a la PMO obtener una perspectiva realista de la cartera y el avance del proyecto y entender además la efectividad que están teniendo los procesos".

La transmisión de esta información a los ejecutivos de nivel superior refuerza el valor que la PMO ofrece a la organización y promueve además la transparencia. En *La modificación de la gestión de cambios, un plan que se va estableciendo* de The Boston Consulting Group (BCG) se destaca la importancia de esta transparencia: "tiene que ser fácil para los líderes obtener una perspectiva operacional clara de modo que puedan reaccionar rápidamente (antes de perder los objetivos) y corregir el curso como se necesite en toda la gama de actividades de cambio, ajustando las asignaciones críticas de recursos, de tiempo y su propia atención".⁸

En otra obra de BCG, el informe de 2013 *Gestión estratégica de iniciativas: la PMO indispensable*, esto se atribuye contundentemente a la ubicación privilegiada de la PMO dentro de una organización: "con el itinerario de iniciativas ya sometido a las pruebas de rigor, la PMO en una posición privilegiada con sus funciones claramente entendidas, y los procesos adecuados establecidos para calibrar el avance en comparación con los próximos hitos y objetivos, las PMO estratégicamente alineadas ofrecen

los medios para que los gerentes empresariales encargados de la entrega presenten a los altos cargos la información que ellos necesitan (y solo esa información) con tiempo suficiente para corregir el curso y garantizar que la iniciativa se entregue en términos de su impacto y su cronograma”.⁹

Las PMO de alto desempeño entienden la importancia de evaluar continuamente su desempeño. Evaluar el desempeño **y** presentar informes con los resultados recuerda a la dirección el valor que la PMO aporta a la organización. La presentación de informes con indicadores específicos al proyecto es algo estándar, pero las PMO exitosas no se limitan a esto y evalúan la calidad del proyecto al solicitar comentarios de las principales partes implicadas. Y eso no es todo. Utilizan la información recopilada para mejorar continuamente sus prácticas, lo cual conduce a mayor eficiencia e impulsa una ejecución estratégica exitosa.

■ EVOLUCIONAR Y MEJORAR MEDIANTE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y LA GESTIÓN DE CAMBIOS

El resultado de la evaluación continua de los proyectos, programas y carteras debe comunicarse a los altos cargos para que las organizaciones transmitan los valiosos conocimientos adquiridos con cada implementación estratégica. Sin embargo, de acuerdo con la obra de la Unidad de Inteligencia de The Economist, *Por qué fracasan las buenas estrategias: lecciones para el personal directivo*, "solo 40% de los encuestados indicaron que sus empresas son buenas o excelentes para integrar las lecciones derivadas de la implementación exitosa en la planificación estratégica, y solo 33% en el caso de las implementaciones sin éxito. Peor aún, 33% no cuentan con un método para lograrlo, y la mayoría de empresas se valen de métodos informales, p. ej. la superposición entre aquellos que participan en la formulación y aquellos que se encargan de la implementación". El aprendizaje y la mejora son un aspecto clave para crear una PMO de alto desempeño, y por esto un compromiso con la gestión del conocimiento y la gestión de cambios mejora los procesos y garantiza la optimización futura.

Comunicación continua de resultados



Figura 7: El éxito se logra al asegurar una comunicación continua entre aquellos que formulan las estrategias y aquellos que las implementan.

Los hallazgos de un reciente informe de Forrester Research, *Cómo trazar el camino al futuro valiéndose de la gestión de carteras de última generación* corroboran lo anterior: "Los circuitos de retroalimentación, si existen, ofrecen información sobre el avance del equipo, los riesgos, la calidad del producto, los indicadores de salud de la aplicación y el grado en el que los productos, las capacidades y los servicios satisfacen las necesidades empresariales. La falta de transparencia en el ciclo de demanda a entrega hace que las empresas se dediquen eficientemente

a trabajos de bajo valor en lugar de enfocarse en ser efectivas, es decir, en hacer las tareas acertadas en el momento acertado. Los cambios empresariales suceden demasiado rápido y continuamente para que la planificación se mantenga como un ejercicio discreto efectuado anualmente y reconciliado trimestralmente. Los líderes empresariales necesitan evaluar continuamente las oportunidades teniendo en cuenta las cambiantes condiciones del mercado y su capacidad interna (circuitos de retroalimentación), además de comparar las alternativas con el fin de optimizar los resultados".¹⁰

Todos los cambios estratégicos en una organización suceden a través de proyectos y programas. Las PMO de alto desempeño presentan en general un mayor compromiso con el aprendizaje y con la mejora de sus métodos para lograr proyectos y programas de éxito. Es mucho más probable que se enfoquen en áreas de responsabilidad tradicionalmente no consideradas como el enfoque primario o secundario de la PMO, p. ej. la gestión del conocimiento y la gestión de cambios organizativos.

Al enfocarse en la gestión del conocimiento se garantiza que haya prácticas establecidas para transmitir las perspectivas y las experiencias de un equipo que trabaja en iniciativas estratégicas a otros equipos de toda la organización que se enfrenten a dificultades u oportunidades semejantes. La colaboración es esencial para que esto dé resultados efectivos. Las PMO de alto desempeño lo saben: aproximadamente 65% de ellas comunican habitualmente las lecciones aprendidas, y 59% consideran el impacto de la colaboración en los proyectos. Por el contrario, en las de bajo desempeño estas cifras solo alcanzan el 49% y el 40%, respectivamente. Como se destacó en el informe detallado de PMI *Pulso de la profesión™: el papel fundamental de las comunicaciones*, los mensajes deben adaptarse a los grupos de implicados. Es preciso que las PMO se comuniquen con el lenguaje del personal directivo para que puedan demostrar su valor y asegurar la alineación con los objetivos.

La ejecución exitosa de la estrategia requiere además poner énfasis en la gestión de cambios organizativos. La falta de habilidades en gestión de cambios es una de las principales barreras que impiden la implementación exitosa de las estrategias, de acuerdo con el 38% de las PMO. Las de alto desempeño están comprometidas a entender los factores clave de un cambio exitoso, p. ej. las comunicaciones (69%, en comparación con 54%) y la satisfacción de las partes implicadas (68%, en comparación con 44%).

Las PMO de alto desempeño entienden que compartir las perspectivas y experiencias con otros en la organización mejora el valor que la PMO aporta a la empresa. Otro aspecto crítico para lograr el éxito es el compromiso con las capacidades necesarias para impulsar a la organización desde su estado actual al futuro.

CONCLUSIÓN

Las PMO están aún madurando.

Las PMO de alto desempeño (aquellas que destinan más capacidades a la terminación de proyectos exitosos) son vistas como parte integral de la implementación estratégica. Ellas reciben un conjunto de prioridades específicas y se les encarga hacer que los proyectos den resultados de tal manera que se complementen los objetivos empresariales. Cuentan con apoyo financiero y de parte de empleados calificados, y se les pide que mejoren con cada proyecto sacando conclusiones de sus errores. Nuestra investigación confirma que las PMO equipadas con un alto grado de autoridad para tomar decisiones, y también para influenciar al personal directivo son mucho más efectivas que aquellas que operan en un nivel más bajo y sin contar con los recursos adecuados.

Las organizaciones efectivas son con frecuencia aquellas que cuentan con PMO confiadas, autocríticas y preparadas para escuchar comentarios positivos y negativos de parte de las partes implicadas, y dispuestas a tomar medidas siguiendo los consejos con el fin de mejorar continuamente los procesos que respaldan el éxito de la gestión de proyectos y programas y por lo tanto impulsan los resultados empresariales.

DATOS SOBRE ESTE INFORME

La investigación para el informe detallado de PMI *Pulso de la profesión*™: *el impacto de la PMO en la implementación de estrategias* se efectuó en julio de 2013 con participación de 533 líderes de PMO que tienen la autoridad final para la toma de decisiones en su PMO.

REFERENCIAS

- 1 El Comité Ejecutivo Mundial de PMI es una comunidad de autoridades, expertos en la materia y personas influyentes que consideran que los conocimientos compartidos, junto con la gestión de programas y proyectos pueden dar lugar a un verdadero cambio y mejora de los resultados empresariales. El Comité incluye representantes de aproximadamente 80 organizaciones reconocidas e influyentes, que van desde instituciones financieras hasta organismos de TI, industria aeroespacial, defensa y energía.
- 2 Deloitte Consulting. *Transforming the Program Management Office into a Results Management Office*. 2009.
- 3 Las PMO de alto desempeño son aquellas que logran 80% o más de sus proyectos a tiempo, dentro del presupuesto y cumpliendo con los objetivos originales.
- 4 Las PMO de bajo desempeño son aquellas que logran 60% o menos de sus proyectos a tiempo, dentro del presupuesto y cumpliendo con los objetivos originales.
- 5 APQC (American Productivity & Quality Center). *Effective Project Management Offices: An APQC Best Practices Study*. 2013.
- 6 Economist Intelligence Unit. *Why Good Strategies Fail: Lessons for the C-Suite*. 2013.
- 7 Forrester Research. *Are You Ready to Transform Your PMO?* 2011.
- 8 The Boston Consulting Group. *Changing Change Management, A Blueprint That Takes Hold*. 2012.
- 9 The Boston Consulting Group. *Strategic Initiative Management: The PMO Imperative*. 2013.
- 10 Forrester Research. *Map Your Journey to the Future with Next-Generation Portfolio Management*. 2013.

Beijing | Bengaluru | Bruselas | Buenos Aires | Dubai | Lelystad | Mumbai | Nueva Delhi
Filadelfia | Porto Alegre | Río de Janeiro | Shenzhen | Singapur | Washington, D.C.

PMI.org | pulse@pmi.org |  #PMIpulse

Project Management Institute
Centro mundial de operaciones
14 Campus Blvd
Newtown Square, PA 19073-3299, EE. UU.
Tel: +1 610 356 4600 | Fax: +1 610 356 4647
Correo electrónico: customercare@pmi.org

©2013 Project Management Institute. Reservados todos los derechos. "PMI", el logotipo de PMI, "Hacemos de la gestión de proyectos algo indispensable para obtener resultados empresariales" y "Pulso de la profesión" son marcas de Project Management Institute, Inc. Comuníquese con el departamento legal para ver la lista completa de marcas de PMI. BRA-108-2013 (11-13)



*Hacemos de la gestión de proyectos algo
indispensable para obtener resultados empresariales.®*