



Material institucional de Oracle
Marzo de 2013

Kit básico para crear una oficina de administración de proyectos

Resumen ejecutivo	1
Introducción	1
Fase de planificación	2
Creación de una declaración de objetivos y metas	2
Definición del alcance y madurez	3
Identificación de los servicios básicos necesarios para alcanzar el objetivo	4
Definición de los servicios métricos básicos	6
Definición de los procesos de negocios	7
Definición de la administración, las partes interesadas y la estructura del equipo de la PMO	7
Creación de una línea de tiempo e identificación de los hitos clave	8
Publicación del documento del plan.....	9
Fase de implementación	10
Definición de los roles clave/descripción de las funciones	10
Recopilación del inventario del proyecto y análisis	10
Definición de las metodologías y estándares clave	11
Creación de un plan de desarrollo y evaluación de aptitudes	11
Creación de un sistema de administración de carteras de proyectos	11
Fase de administración.....	12
Revisión de los proyectos	12
Establecer un modelo de monitoreo y administración de proyectos	12
Compromiso con la gestión	13
Revalidación con el equipo directivo	13
Madurez de la oficina de administración de proyectos	14
Conclusión	14

Resumen ejecutivo

El objetivo de este documento es hacer algunas sugerencias concretas y guía sobre cómo desarrollar una oficina de administración de proyectos (PMO). Este documento no tiene el propósito de generar un caso de negocio para crear una PMO aunque puede ser de ayuda en este aspecto. Más bien parte de la suposición es que el caso de negocio ya fue presentado y la decisión es seguir adelante.

Introducción

El plan de desarrollo para la PMO consiste en tres fases primarias: Planear, implementar y administrar. Cada fase está dividida en varios pasos secuenciales. Este documento lo lleva a través de cada paso en forma individual y explica detalladamente varios conceptos y las recomendaciones presentadas.

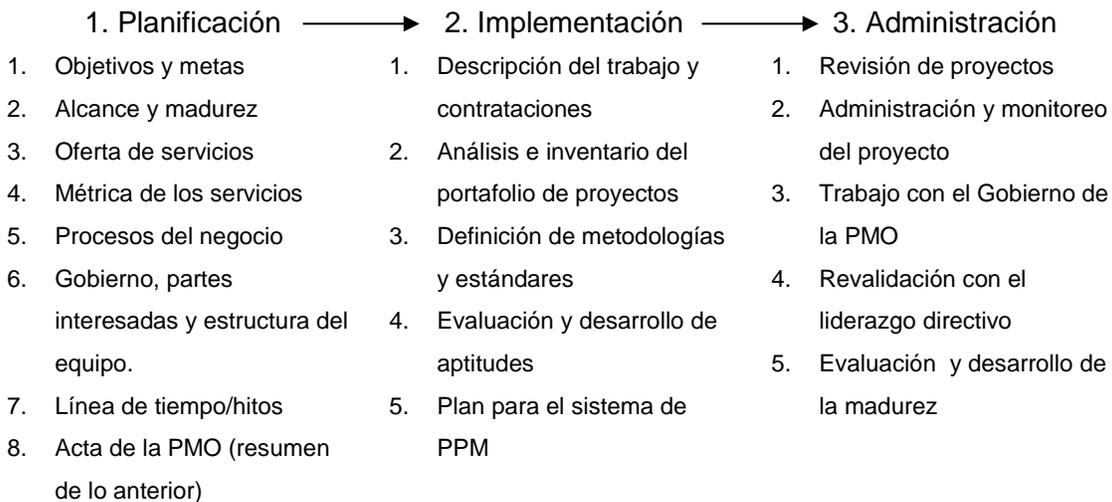


Figura 1 El plan de desarrollo de la PMO se divide en pasos secuenciales para ayudarle a desarrollar su plan.

Fase de planificación

La fase de planificación está organizada alrededor de preguntar y responder: "qué, por qué, cómo, quién, y cuándo". Las respuestas a estas preguntas constituyen la información más importante que se incluye en el acta de la PMO. La fase inicial del plan no puede darse por terminada hasta haber completado el documento de la PMO y confirmado que haya sido adoptada por los interesados y los clientes identificados en el proceso de planeación.

Cuadro 1 INFORMACIÓN BÁSICA PARA EL ACTA DE LA PMO

	COMPONENTES CLAVE DEL PLAN	PREGUNTAS CLAVE RESPONDIDAS
¿POR QUÉ?	Declaración de propósito/objetivos.	<ul style="list-style-type: none"> ¿Cuáles es el propósito fundamental y los objetivos de la PMO?
¿QUÉ?	Alcance y objetivo de madurez	<ul style="list-style-type: none"> ¿Cuál es el alcance de la PMO, en base a las necesidades organizativas y al objetivo de madurez organizacional? ¿Qué servicios principales proporcionará la PMO y cómo se medirá el éxito/valor?
¿CÓMO?	Procesos de negocio	<ul style="list-style-type: none"> ¿Cómo se administrarán y entregaran los servicios?
¿QUIÉN?	Gobierno Clientes/ partes interesadas Estructura del equipo de la PMO	<ul style="list-style-type: none"> ¿Ante quién le reporta la PMO? ¿Quiénes son los clientes y las partes interesadas de la PMO? ¿Quiénes integran el equipo de la PMO (funciones clave, organigrama)?
¿CUÁNDO?	Línea tiempo/hitos	<ul style="list-style-type: none"> ¿Cuándo funcionará la PMO y cuándo estarán los servicios principales en Internet?
RESUMEN	Acta	<ul style="list-style-type: none"> Este documento simple, de una sola página, responde la mayoría o todas las preguntas anteriores.

Creación de una declaración de objetivos y metas

Una simple declaración de los objetivos y metas, guía al equipo de la PMO y le proporciona una plataforma de comunicación básica para los líderes del negocio y los interesados en la comunidad de gerentes del proyecto (PM). Las PMO con objetivos enfocados al negocio aspiran a un impacto más estratégico y de transformación que probablemente tenga una declaración de objetivos que refleje el cambio en el negocio y habilite una entrega de valor. Las PMO más tradicionales pueden enfocarse más en la consistencia de los procesos y mejoras continuas. Las posibles metas incluyen:

- Una mejor alineación de la actividad de los proyectos, la estrategia del negocio y las inversiones.
- Solida Cohesión entre el proceso de gestión de proyectos y la metodología.
- Una mejor colaboración, conocimiento y comunicación de mejores prácticas.
- Un conjunto de recursos preparado (capacitación) y competente para cubrir las necesidades del negocio y TI en constante evolución.
- Utilización de los recursos y administración de las capacidades.
- Visibilidad ejecutiva de los proyectos, programas, y el estado de problemas, riesgos, costos y cuestiones similares a nivel de portafolio

Definición del alcance y objetivo de madurez

Las metas (definidas arriba) se deben ponerse en contexto en relación al alcance y el objetivo de madurez.

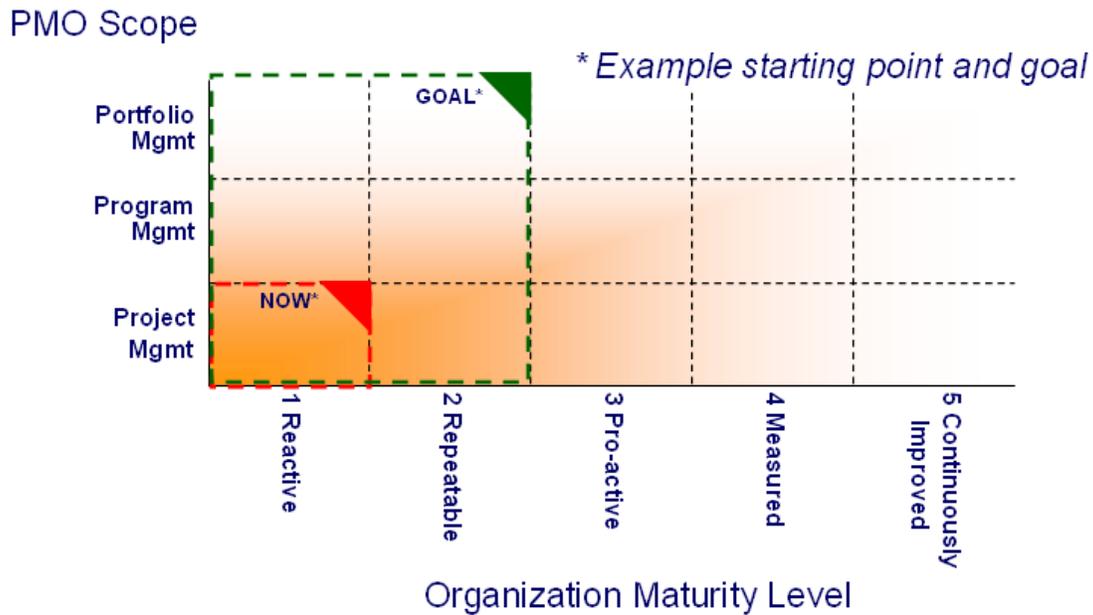
El alcance tiene tres niveles: proyecto, programa y portafolio.

- **Proyecto.** Se concentra en la capacitación, asesoramiento y entrenamiento de los gerentes de proyecto (PM), así como en presupuestos, calendarización, recursos, entregas, riesgos y métricas a nivel del proyecto.
- **Programa.** Se enfoca en la coordinación de los proyectos de negocios y de TI, la planeación de programas, la gestión del cambio/riesgo, la coordinación de la entrega de proyectos, y la medición de los resultados.
- **Portafolio.** Este nivel se enfoca principalmente en la administración de beneficios, el manejo del conocimiento, la definición del alcance del portafolio, las inversiones generales y la utilización de los recursos, la evaluación de riesgos y beneficios y el monitoreo del desempeño.

Comprendiendo su nivel actual de Tecnología de Información (TI) o madurez de la gestión del portafolio de proyectos (PPM), es fundamental para fijar plazos razonables alcanzar las metas organizacionales de madurez de TI. La Integración de modelos de capacidades de madurez (CMMI) ofrece un amplio marco estándar usado para describir los niveles de madurez de la organización de TI:

- **Nivel 1. Reactivo.** Los métodos no están documentados, y los entregables, presupuestos y calendario no se controlan. Avance al siguiente nivel una vez que la metodología sea definida para la búsqueda y planificación de proyectos, control de los plazos, asignación de recursos, supervisión del proyecto y soporte.
- **Nivel 2. Repetible.** Los procesos no son usados consistentemente, y los proyectos generalmente superan el presupuesto y el tiempo asignado. Avance al siguiente nivel una vez que haya creado procesos automatizados para presupuestar los proyectos, mitigar el riesgo, hacer un seguimiento de los problemas y requisitos, y administrar los recursos.
- **Nivel 3. Proactivo.** Existe un compromiso de documentación, procedimientos estándares de los PM y procesos de entrega en toda la empresa. Avance al siguiente nivel cuando se automaticen funciones adicionales como la administración financiera y el modelado de procesos de negocio esté disponible.
- **Nivel 4. Medido.** Los indicadores clave del desempeño (KPI) están especificados y monitorean regularmente, y la entrega del proyecto y programa es predecible y controlada. Avance al siguiente nivel cuando tenga evidencia de que se ha adoptado una cultura innovadora de mejora de procesos.
- **Nivel 5. Mejoras continuas.** Los procesos se envían regularmente a entidades externas y las prácticas de colaboración son de última generación.

Una matriz simple con las dimensiones de alcance y madurez ayuda a definir dónde se encuentra una organización hoy y dónde espera encontrarse en un periodo de tiempo definido, teniendo en cuenta las herramientas e influencias de la nueva PMO. En la Figura 2, una organización de ejemplo describe su alcance como "enfocada en el proyecto" y su madurez como "reactiva" (nivel 1). Su objetivo es ampliar el alcance de las prácticas de PPM para incluir la supervisión de la gestión de programas y portafolios (PPM) mientras se trabaja para llegar al nivel de madurez "repetible" (nivel 2) en lo que respecta a las prácticas de administración de proyectos, programas y portafolios de la organización.



ENGLISH	TRADUCCIÓN
PMO Scope	Alcance de la PMO
Portfolio Mgmt	Administración de la cartera Gestión del Portafolio
GOAL*	META
*Example starting point and goal	*Ejemplos de punto de partida y meta
Program Mgmt	Gestión de programas
Project Mgmt	Gestión de proyectos
NOW*	AHORA
1. Reactive	1 Reactivo
2. Repeatable	2 Repetible
3. Pro-active	3 Proactivo
4. Measured	4 Medido
5. Continuously Improved	5 Mejoras continuas.
Organization Maturity Level	Nivel de madurez de la organización

Figura 2 Una matriz basada en las dimensiones de alcance y madurez define dónde está ahora y dónde espera encontrarse con la nueva PMO.

Identificación de los servicios básicos necesarios para alcanzar el objetivo

Ahora que se ha definido la misión/objetivo básico de la PMO, el próximo paso es identificar los servicios clave que ofrece la PMO para alcanzar sus metas de negocio. La figura 3 describe los servicios potenciales que ofrecerá la PMO, que van desde los servicios de la alineación estratégica del negocio hasta la visibilidad y coordinación de las actividades del proyecto. Algunas organizaciones solo se enfocan en algunas de estas áreas, mientras que otras se concentran en todas las áreas al mismo tiempo.



ENGLISH	TRADUCCIÓN
Business Strategy Alignment	Alineación estratégica del negocio
Methodology & Process Consistency	Consistencia de procedimientos y metodología
Collaboration & Knowledge Mgmt	Colaboración y Administración del conocimiento
Professional/Organizational Development	Desarrollo profesional/organizacional
Resource Management	Gestión de recursos
Project/Program/Portfolio Visibility and Coordination: Issues, Risks, Schedule, Costs, Quality...	Visibilidad y coordinación de proyecto/programa/portafolio: problemas, riesgos, calendarización, costos, calidad...

Figura 3 Los servicios potenciales que ofrece la PMO van desde la alineación estratégica del negocio, hasta la visibilidad y coordinación de las actividades del proyecto.

Las ofertas de servicios seleccionados se deben mapear con (y racionalizar con) el alcance definido de la PMO y el nivel de madurez de la organización. La figura 4 muestra un ejemplo de la oferta de servicios seleccionados que fueron identificados para direccionar las aspiraciones de alcance y metas de madurez de la organización.

Gestión del portafolio	<ul style="list-style-type: none"> ■ Alineación/supervisión estratégica básica ■ Administración del conocimiento y mejores prácticas para el repositorio ■ Seguimiento del proceso de logro de beneficios ■ Métricas y tableros de control a nivel del portafolio
Gestión de programas	<ul style="list-style-type: none"> ■ Servicios de planificación de programas ■ Proceso de gestión de riesgos y cambios del programa
Gestión de proyectos	<ul style="list-style-type: none"> ■ Consistencia en la metodología y procesos ■ Capacitación y asesoramiento del PM ■ Control de plazos y procedimiento de asignación de recursos
1. Reactivo	2. Repetible

Figura 4 La oferta de servicios deben mapearse con las aspiraciones de alcance y las metas de madurez.

Definición de las métricas para los servicios básicos

Se requiere definir las métricas para la gestión de desempeño de cada una de las ofertas de servicio. Las PMO enfocadas al negocio que son más "de afuera hacia adentro" probablemente se enfoquen en contribuir a las métricas externas al negocio, como el retorno de la inversión (ROI), el tiempo de salida al mercado (TTM), la satisfacción del cliente y logro de beneficios de las iniciativas estratégicas del negocio, los programas y los portafolios. Las PMO mas tradicionales típicamente definen métricas de varias ofertas de servicios (ver el Cuadro 2).

Cuadro 2 MEDICION DE CADA OFERTA DE SERVICIO

SERVICIO POTENCIAL	MODELO DE CRITERIOS PARA UNA MEDICION EXITOSA
Alineación estratégica del negocio	<ul style="list-style-type: none"> Cantidad de proyectos alineados con estrategias de negocio clave Estado del proyecto por estrategia
Consistencia en procesos y metodología.	<ul style="list-style-type: none"> Porcentaje de proyectos que respetan la metodología aprobada Porcentaje de hitos o fases completadas dentro del plazo Porcentaje de proyectos completados en tiempo
Colaboración y Administración de conocimiento	<ul style="list-style-type: none"> Cantidad de documentos de mejores prácticas incluidos en la base de datos Cantidad de problemas resueltos gracias a lecciones aprendidas recientemente.
Desarrollo profesional	<ul style="list-style-type: none"> Cantidad de PM certificados o en proceso de capacitación Cursos de capacitación ofrecidos Disminución del porcentaje de gastos en recursos externos
Gestión de recursos	<ul style="list-style-type: none"> Porcentaje de mejora en la utilización de recursos Porcentaje de mejora en la satisfacción de los empleados
Gestión de riesgos y problemas	<ul style="list-style-type: none"> Cantidad de problemas reportados; porcentaje de problemas solucionados. Cantidad de problemas de alto impacto Porcentaje de problemas antiguos

Definición de los procesos de negocios

El próximo paso consiste en determinar cómo los servicios serán administrados y entregados. La Tabla 3 ofrece algunas descripciones de alto nivel de ejemplos para mecanismos de entrega que habitualmente se implementan para hacer operativas varias ofertas de servicio de las PMO.

Cuadro 3 MECANISMO DE ENTREGA TÍPICOS DE UNA OFERTA DE SERVICIO

SERVICIO POTENCIAL	EJEMPLO DE ALCANCE, FOCO	MECANISMO DE ENTREGA OBJETIVO
Alineación estratégica del negocio	<ul style="list-style-type: none"> Alineación de estrategias corporativas. 	<ul style="list-style-type: none"> El sistema de PPM ofrece funcionalidad de alineación estratégica a través listados, informes y tableros.
Consistencia de procesos y la metodología.	<ul style="list-style-type: none"> Enfocarse en estándares y metodologías para la ejecución de proyectos , identificación de riesgos y solución de problemas 	<ul style="list-style-type: none"> La experiencia de la metodología y la transferencia de conocimiento se transmiten a través de los servicios de capacitación La entrega consistente se complementa mediante el sistema PPM
Colaboración y Administración de conocimiento	<ul style="list-style-type: none"> Mejores prácticas en proyectos, herramientas y formatos Comunidad de PPM 	<ul style="list-style-type: none"> Una base de conocimiento global accesible y basada en la web apalancada por el repositorio documental del sistema de PPM
Desarrollo profesional	<ul style="list-style-type: none"> Certificación y entrenamiento en la metodología 	<ul style="list-style-type: none"> La capacitación mediante una combinación de plataformas de software de aprendizaje (tecnología de información y aprendizaje [ILT]; y aprendizaje virtual)
Gestión de recursos	<ul style="list-style-type: none"> La gestión de recursos inicialmente se enfoca en la visibilidad de la asignación y la utilización básica de recursos 	<ul style="list-style-type: none"> Esta es la función base de la solución de software PPM

Definición del gobierno, partes interesadas y la estructura del equipo de la PMO

En este paso, la PMO debe direccionar varias preguntas "¿quién?". ¿Quién brindará los servicios ofrecidos que han sido identificados? ¿Quién es el cliente de estos servicios? y ¿A quién debe responsabilizarse por el suministro de estos servicios?

Específicamente el plan debería:

- Identificar relaciones directas de dependencia y la líneas punteadas de patrocinadores
- Definir la estructura de la organización, los roles y las responsabilidades
- Solicitar y dar seguimiento a la conformidad de las partes interesadas

Example PMO Reporting Structure

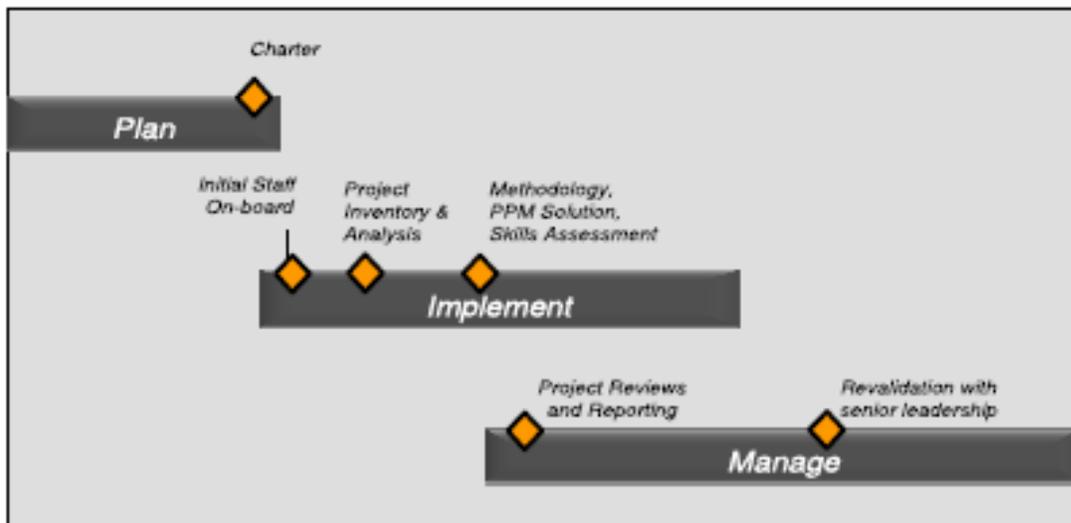


INGLÉS	TRADUCCIÓN
Example PMO Reporting Structure	Ejemplo de estructura de dependencias de la PMO
Leadership Team	Equipo de liderazgo
PMO Director	Director de la PMO
Business Units	Unidades de negocio
PMO Trainer	Instructor de la PMO
PMO Analyst	Analista de la PMO
Manager	Gerente
Program Managers	Gerentes de programa
Project Managers	Gerentes de proyecto

Figura 5 El plan de la PMO debe definir la estructura de la organización y las relaciones de dependencia existentes.

Creación de una línea de tiempo e identificación de los hitos clave

Todo plan debe identificar claramente fases e hitos clave. Algunos de los hitos más importantes de esta guía para iniciar una PMO involucran tres fases principales (planificación, ejecución y administración) sugeridas en la Figura 6.



INGLÉS	TRADUCCIÓN
Charter	Acta
Plan	Planificación
Initial Staff On-board	Miembros iniciales del equipo
Project Inventory & Analysis	Análisis e inventario del proyecto
Methodology, PPM Solution, Skills Assessment	Metodología, soluciones PPM, evaluación de aptitudes
Implement	Implementación
Project Reviews and Reporting	Revisión e informes del proyecto
Revalidation with senior Leadership	Revalidación con el equipo directivo
Manage	Gestión

Figura 6 Trabajar a través del despliegue de las fases de la PMO implica varios hitos importantes.

Publicación del Acta

Una vez que se respondió a todos los "por qué, qué, cómo, quién y cuándo", la organización está lista para publicar su acta, que es básicamente un resumen de alto nivel de la siguiente información:

- **Objetivos y metas de la PMO.** Concisa exposición de objetivos y metas.
- **Alcance y enfoque de la PMO.** Definición del alcance y enfoque de la PMO y del nivel de madurez deseado, si aplica..
- **Oferta de servicios y métricas.** Definición de la oferta de servicios (alineada con el alcance y madurez deseada de la PMO), criterios y métricas de éxito del servicio, , más una línea de tiempo de alto nivel que define los tiempos de entrega de los hitos clave.
- **Procesos de la PMO.** Descripción de cómo los procesos de la PMO serán administrados y suministrados.

- **Estructura organizacional de la PMO.** Descripción de la estructura organizacional, el flujo de comunicaciones y una lista del personal clave, incluyendo a los patrocinadores y las partes interesadas de la PMO.
- **Autoridades de la PMO.** Declaración de autoridad de la PMO y una lista de patrocinadores y actores clave que firman o aprueban el acta.

Fase de implementación

Definición de los roles clave/descripción de funciones

El primer paso de la fase de implementación es aplicar el plan de contratación. Con la estructura del equipo de alto nivel ya definido, es el momento de pulir las definiciones de roles clave y las descripciones de funciones para comenzar el proceso de reclutamiento. Los ejemplos de rol y la descripción de funciones incluyen:

- **Director de la PMO.** Establece un rumbo estratégico; define, estiona e informa los KPI, crea y mantiene herramientas, formatos, así como, documentación de mejores prácticas y metodología.
- **Gerente/Soporte a PM.** Gestiona los recursos de PM, y provee orientación y entrenamiento a los PM; también puede servir como un recurso de PM para proyectos estratégicos; busca en toda la organización la capacidad de recursos y su utilización, recomendando su mejor asignación.
- **Gerente de desarrollo profesional/capacitación.** Evalúa organizacionalmente e individualmente los niveles de competencia y habilidades determinar las necesidades de capacitación; diseña y ofrece currículo/oferta de servicios y un programa de certificación.
- **Analista de la PMO.** Mantiene el tablero y los informes de la PMO; asiste a los equipos de proyectos con reportes y seguimiento; ofrece soporte de sistemas y administración del mismo (tal como una base de datos con el inventario de proyectos, un repositorio de conocimiento y una plataforma colaborativa).

Recopilación del inventario del proyecto y su análisis

Por cada proyecto activo y propuesto, la PMO deberá reunir información básica, como:

- El nombre del proyecto, descripción y alcance.
- Alineación (unidad de negocio, programa, iniciativa, estrategia o portafolio).
- Tipo de proyecto.
- Personal del proyecto (PM, patrocinadores, equipo).
- Solicitante y prioridad interna.
- Fechas (planeadas y reales).
- Finanzas (presupuesto, costos ROI, cambios aprobados).
- Problemas importantes.

Una vez que se ha recolectado toda la información del proyecto, esta debe ser analizada para (1) comprender los posibles problemas y oportunidades que existen actualmente, y (2) generar la línea base de medición para

futuras tendencias y análisis comparativos. Ejemplos de hallazgos que probablemente disparan acciones a corto plazo:

- "Los proyectos no están alineados generalmente con los objetivos del negocio"
- "Tenemos problemas de proyecto comunes, como..."
- "Los proyectos con ciertas características como ... (completar el espacio en blanco) generalmente no se completan a tiempo"
- "Tenemos un problema de costo/estimación del proyecto"

Definición de las metodologías y estándares clave

Este paso define la metodología y los estándares clave. Incluye las metodologías para la ejecución de proyectos que la PMO soportará a través de capacitación, entrenamiento, orientación, herramientas y formatos (tales como Agile para TI; Stage-Gate para nuevos productos; y Six Sigma/ definir, medir, analizar, mejorar, controlar [DMAIC] y apoyarse en la mejora de procesos).

Esto también incluye proveer definiciones estándar para conceptos y atributos relacionados con el proyecto, tales como los problemas, riesgos y eventos de cambio y de inicio, así como, procesos estandarizados para acciones asociadas como hacer asignaciones, establecer aptitudes, iniciar escalaciones, encontrar soluciones y preparar comunicaciones.

Creación de un plan de desarrollo y evaluación de aptitudes

La mayoría de las PMO tienen a su cargo la mejora de las habilidades para gestionar los proyectos de la organización y sobretodo el nivel de su madurez y competitividad. Para lograrlo, es necesario llevar a cabo una evaluación de las habilidades organizacionales y establecer un punto de referencia. Se debe elaborar un plan de desarrollo (a nivel organizacional e individual) que se enfoque en cerrar la brecha entre el punto de referencia y la habilidad deseada o el nivel de competitividad deseado.

Los planes para remediar esta situación deberán ser desarrollados en coordinación con los gerentes funcionales y de recursos. Opcionalmente, un programa de certificación puede ser implementado para validar y reconocer la competencia y habilidades obtenidas. Los sistemas deben ser elaborados para rastrear planes de desarrollo, capacitaciones, certificaciones, y dar retroalimentación sobre la efectividad de la capacitación. Se puede considerar la tercerización de todas o parte de las habilidades evaluadas, el plan de desarrollo y el proceso de capacitación.

Creación de un plan para un sistema de gestión del portafolio de proyectos

El plan del sistema depende del alcance y escala iniciales y proyectadas de la organización de la PMO y del entorno de proyectos en los que se aplica. Una solución apropiada puede variar desde una hoja de Excel hasta un sistema de complejo de PPM específicamente diseñado para esa empresa, por lo que no debería ser significativo ofrecer una guía detallada en esta área, mas allá de las siguientes mejores prácticas de alto nivel.

Los requisitos deben empatar con la oferta de servicio de la PMO, como las capacidades de alineación estratégica, utilización de recursos, consistencia en la ejecución del proyecto, compartir las mejores prácticas

y la colaboración, administración integral de la capacitación y seguimiento de proyectos (en cuanto a factores como el estado del proyecto, problemas, riesgos, agenda y tiempo).

El sistema debe ofrecer una manera fácil de informar sobre los proyectos, programas y métricas del portafolio que han sido identificadas para cada oferta de servicio. Esto incluye la capacidad de elaborar, compartir, imprimir y comunicar fácilmente tableros e informes.

Finalmente, asegúrese de que posee un plan bien pensado para integrar los sistemas existentes como sea necesario y dar suficiente importancia a la capacitación en sistemas. La capacitación en soluciones se debe ofrecer a todos los involucrados en el proceso de gestión del proyecto.

Fase de administración

Realizar las Revisiones del proyecto

Realizar revisiones periódicas de los proyectos y programas. Cuando se enfoque al proyecto, busque que:

- cumplan con la planificación, entrega e informes;
- el proyecto se enfoque en el alcance y objetivos;
- tareas asignadas, procesos de informe y los resultados;
- problemas y cambios
- efectividad de la comunicación del proyecto.

Cuando se enfoque en el programa, concéntrese en:

- el cronograma maestro y la consolidación de problemas/costos:
- empezar a conocer y reportar las dependencias del proyecto.

Cuando se enfoque en ambas, evalúe las aptitudes de los equipos y ofrezca capacitación de ser necesario.

Establecer un modelo de monitoreo y gestión del proyectos

Para todos los proyectos activos, es importante poner en práctica un procedimiento para monitorear los cambios de estado, problemas, riesgos, costos y demás cuestiones. Esto implica subprocesos para detectar cambios, cuantificar y/o calificar su impacto potencial, comunicando y escalando el impacto a las partes involucradas, así como, generar un plan de acción para resolver o mitigar el problema.



INGLÉS	TRADUCCIÓN
Monitor/Detect	Monitorear/detectar
Resolve/Mitigate	Resolver /mitigar
Qualify/Quantity	Calificar /cuantificar
Communicate/Escalate	Comunicar/escalar
Reporting	Informes
Issues	Problemas
Risks	Riesgos
Costs	Costos
Resources	Recursos
Quality	Calidad
Time	Tiempo
Change	Cambios

Figura 7. Establecer un proceso para detectar cambios, cuantificar y comunicar el impacto y generar una solución.

Compromiso con la gestión

Mantener el compromiso con el gobierno de la PMO es fundamental para su supervivencia a largo plazo. A pesar de que esta entidad esta interesada en progresos a nivel proyecto, está mas preocupada en los cambios estructurales y en el proceso y dirección estratégica. En este aspecto, la PMO puede verse como un rol de asesor o consultor, por lo que debe estar preparada para dar recomendaciones en las siguientes cuatro áreas:

- **Retener.** La PMO debe poder recomendar y justificar proyectos que deben mantenerse activos.
- **Eliminar.** La PMO deberá recomendar los proyectos a suspender con base en el resultado de la métricas (desempeño), duplicidad de esfuerzos, falta de alineación con las iniciativas corporativas, consideraciones limitación de recursos, entre otras cosas.
- **Consolidar.** La PMO deberá identificar oportunidades para consolidar esfuerzos paralelos de proyectos en uno solo o en un programa, con el objetivo de alcanzar una mayor eficiencia en la ejecución o coordinación de los resultados o reenfocar los esfuerzos y recursos.
- **Repriorizar.** La PMO deberá ser capaz de hacer recomendaciones respecto de las prioridades del proyecto y oportunidades para cambiar los recursos del proyecto.

Revalidación con el equipo directivo

Las preguntas que la PMO debe estar preparado para contestar en todo momento incluyen:

- ¿Estamos dando valor?

- ¿Es necesario hacer algún cambio?
- ¿Hemos llevado a la madurez organizacional al siguiente nivel?
- ¿Podemos responder preguntas críticas?
- ¿Estamos haciendo los proyectos correctos?
- ¿Sabemos el estado actual de todos los proyectos?
- ¿Estamos administrando, escalando y resolviendo los problemas del proyecto?
- ¿Tienen los gerentes de programa y proyecto la capacitación adecuada?
- ¿Cual es sobre todo nuestra utilización de recursos?

Madurez de la oficina de administración de proyectos

La CCMI descrita al principio de este documento hace referencia a la madurez de las organizaciones a las que la PMO ofrece servicios. La PMO por sí misma también necesita madurar. El modelo de madurez de la PMO expuesto abajo ofrece un punto de partida para diseñar un recorrido evolutivo apropiado para su organización. Dado que el contexto de los negocios (incluyendo objetivos, impulsores del negocio, estructura de la organización y cultura) es propio de cada empresa, todo modelo de madurez puede ser visto como una base, un punto de partida para una discusión más exhaustiva sobre la mejor forma de planear un camino eficiente y exitoso.

Niveles de madurez	Concentraciones del área en procesos clave	Foco estratégico	Rango de efectividad	Próxima fase cuando...
5 Integrado	<ul style="list-style-type: none"> • Valor, adquisiciones, tercerización, y administración de contratos • Planificación continua del negocio • Centro de excelencia de PM 	Integración con el negocio	Ejecución estratégica Empresa/Industria	Todo un nuevo paradigma para EPPM y la gestión propuesta
4 Administrado	<ul style="list-style-type: none"> • Procesos de programas, vendedor, integración de proyectos, administración del desempeño del personal • Carrera de PM • Diseminación de las mejores prácticas • planeación / gestión de los recursos de toda la empresa 	Cambio dinámico a nivel micro, mejoras continuas	Alineación estratégica de múltiples unidades de negocio estratégicas (SBU)	El éxito del proyecto es lo habitual y los escasos recursos de la PMO pasan a la administración de crisis. La PMO se establece como punto focal para optimizar el desempeño de la ejecución en toda la empresa.
3 Definido	<ul style="list-style-type: none"> • Metodología PM • Habilidades, riesgo, personal/recurso, cambio, administración del problema o conflicto • Capacitación y asesoramiento de PM • Administración del conocimiento 	Cambios estáticos a nivel macro	Múltiples programas o portafolios	La PMO vista como un importante nexo entre los gerentes de proyectos de TI y el negocio. La PMO lidera la presentación objetiva y el monitoreo de desempeño.
2 Estable	<ul style="list-style-type: none"> • Planificar, buscar, estimar, identificar riesgos, calendarizar, alcance, presupuesto /costos y habilidades para generar Informes 	Estabilizar desempeño, estandarizar procesos	Proyectos múltiples (cartera o programa)	La PMO ahora es vista como una oficina de gestión de programas o portafolios
1 Inicial	<ul style="list-style-type: none"> • Herramientas/técnicas básicas, metodologías, servicios, roles, estándares establecidos (disciplinas) 	Historias de éxito, oportunidad	Proyectos individuales	Se comienzan a fomentar los servicios de la PMO y la información

	que no son comprendidas o ejecutadas consistentemente)	es	es	
--	---	----	----	--

Figura 8. Esta tabla de la PMO ofrece un punto de partida para diseñar un camino de evolución apropiado para su organización.

Conclusión

Si a usted le fuera encargada la formación y administración de una PMO, los pasos descritos en este documento le darán un punto inicial para poder hacerlo. Una vez que haya seguido los pasos y detallado la descripción de cómo lanzará y desarrollará su PMO podrá comunicárselo a los interesados y administrar su plan en acción.



Kit básico para crear una oficina
de administración de proyectos
Marzo de 2013

Oracle Corporation
World Headquarters
500 Oracle Parkway
Redwood Shores, CA 94065
U.S.A.

Consultas mundiales:
Teléfono: +1.650.506.7000
Fax: +1.650.506.7200

oracle.com



Oracle se compromete a desarrollar prácticas y productos que ayuden a proteger el medio ambiente
Copyright © 2010, 2013, Oracle y sus asociadas Todos los derechos reservados

Este documento se ofrece únicamente con fines informativos y su contenido está sujeto a cambios sin previa notificación. No se garantiza que esté libre de errores. El presente documento no está sujeto a ningún otro tipo de garantías ni condiciones, ya se hayan expresado de forma oral o queden implícitas en la legislación, incluidas las garantías implícitas y las condiciones de comercialización o aptitud para un determinado propósito. Renunciamos en forma específica a toda responsabilidad en relación a este documento. El presente documento no generará obligaciones contractuales, ya sea en forma directa o indirecta. Se prohíbe la reproducción y la divulgación de este documento a través de cualquier medio, electrónico o mecánico, sea cual sea su finalidad, si no se cuenta previamente con nuestra autorización por escrito.

Oracle y Java son marcas registradas de Oracle y/o sus afiliadas. Otros nombres podrán ser marcas registradas de sus respectivos propietarios.

Intel e Intel Xeon son marcas comerciales o marcas registradas de Intel Corporation. Todas las marcas comerciales de SPARC se utilizan bajo licencia y son marcas comerciales o marcas registradas de SPARC International, Inc. AMD, Opteron, el logo de AMD y el logo de AMD Opteron son marcas comerciales o marcas registradas de Advanced Micro Devices. UNIX es una marca registrada de The Open Group 0313

Hardware y software. Diseñados para funcionar juntos