

Upgrade PMO

Para Reforzar Su Rol y Adecuar Sus Esquemas de Trabajo en Línea con los Modelos de Gestión Emergentes.

En los últimos años se han desarrollado nuevos esquemas y enfoques para abordar la gestión de las iniciativas desde la concepción de la idea hasta la entrega de las capacidades y/o productos a la empresa. Los cuales han logrado poco a poco integrarse, y posesionarse en diversas industrias con buenos resultados.

Al mismo tiempo se generó la necesidad de incorporar nuevos roles; con responsabilidades y funciones en los equipos de proyectos para poder apalancar la adopción de estos marcos metodológicos al interior de las organizaciones. Pero en muchos casos, dicho proceso no fue de la mano con una revisión y ajuste en los esquemas de trabajo de la PMO.

Lo señalado en el párrafo anterior ha provocado que la PMO se haya rezagado respecto a los cambios que están siendo incorporados y con ello se diluye su rol como unidad responsable de tener una visión consolidada del estado de las iniciativas de la organización.

Cabe aclarar que no se trata de evitar los cambios. Sino de controlar la manera de cómo son incorporados considerando elementos y variables críticas para lograr sacar el mayor provecho de los marcos metodológicos que se pretende incorporar.

Hoy en día se habla fuertemente de temas asociados la agilidad, la innovación y la transformación digital. En los cuales las empresas están invirtiendo mucho esfuerzos y recursos. Esto conlleva a la necesidad de revisar que tan integrada o no está la PMO a estas prácticas.

Sería un error pensar que la PMO, ya no sea de utilidad o que haya perdido valor respecto al rol que ella desempeña. Sino más bien, de entender que es necesario hacer un Upgrade de sus servicios, funciones y responsabilidades para alinearla con los nuevos enfoques (Entendiendo que cada organización cuenta con una cultura y estructura que influye en la manera en que se gestiona sus iniciativas)

Por tanto el proceso de ajuste y revisión es clave para garantizar que la PMO siga otorgando valor estratégico y táctico en torno a la gestión de las iniciativas, y las buenas prácticas que se incorporen e impulsen al interior de la organización. Con todo y lo anterior, la recomendación es aprovechar esta instancia para eliminar las tareas y burocracia innecesaria en los flujos de trabajo.

Es necesario recalcar que en el rediseño de los servicios y funciones, se tenga como premisa generar procesos flexibles y dinámicos que permitan crear conectores entre los esquemas emergentes (que son valiosos en términos de mejorar la eficiencia de los equipos y los resultados con pronta entrega de valor al negocio) y la visión estructurada que requiere la alta gerencia para la toma de decisiones.

El objetivo del Upgrade PMO es ajustar y actualizar el campo de acción de esta unidad con base a la nueva realidad de los negocios. En el ejemplo de la imagen N°1 se fusionaron tanto los ámbitos habituales y de expansión con los nuevos enfoques emergentes, así como también algunas funciones de apoyo a unidades del Negocio.

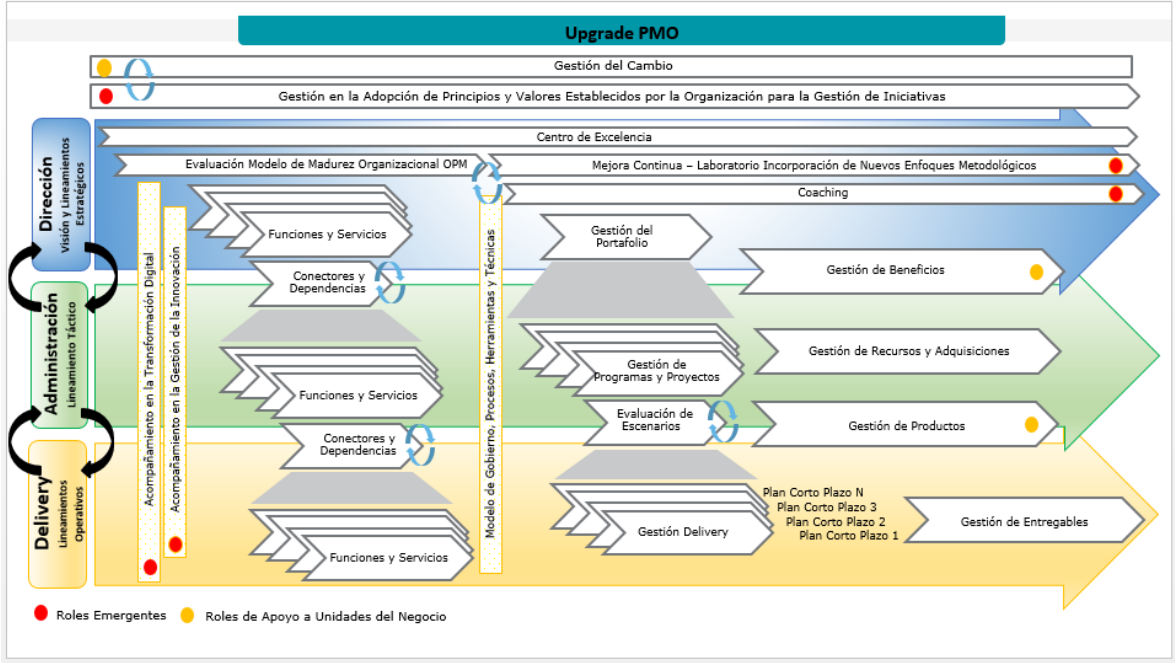


Figura N°1
Nuevo Marco Acción Después del Upgrade PMO

La imagen anterior, nos muestra el gran potencial y beneficio que puede otorgar este cambio al entender que la PMO está en un punto el cual debe evolucionar hacia un rol clave para que la transformación y adopción de los nuevos enfoques de trabajo, y en su despliegue al interior de la empresa. Estableciendo procesos ágiles que habiliten un buen desempeño por parte del negocio en torno a sus iniciativas.

Puede agregarse además que la PMO debe asumir un rol de Coach para las personas o equipos; brindándoles acompañamiento, asesoría y mentoring que apunten a desarrollar las habilidades, y competencias necesarias para que se puedan acoplar e integrar de forma adecuada a los enfoques emergentes que se decidan adoptar en la empresa. Entendiendo que lo que se busca es hacer evolucionar a la organización hacia nuevas formas de trabajo.

También es importante considerar que las iniciativas se enmarcan en un contexto mayor que es la transformación del negocio. Con la que se pretende fortalecer ya sea la oferta de servicios y/o productos, o hacer más eficiente la operación. Por consiguiente los enfoques emergentes que se decidan incorporar deben estar alineados con la visión del negocio.

Así pues en el análisis de escalabilidad del modelo, se debe apuntar a lograr un diseño óptimo de la cadena de valor del flujo de trabajo, en pro de su mayor eficiencia. Lo que finalmente se traduce en un retorno de inversión por reducción de los costos en la ejecución de las iniciativas.

Finalmente entender que el proceso de incorporación y adopción de nuevos enfoques debería pasar hacer una de las líneas habituales de acción de la PMO, dada su función primordial como unidad responsable de la utilización de buenas prácticas para la gestión de los proyectos.

En la siguiente imagen a manera de ejemplo se plantea un proceso para aterrizar la línea denominada como “Mejora Continua – Laboratorio Incorporación de Nuevos Enfoques Metodológicos” que se mostró en la imagen N°1 que apunta a que la PMO pueda cumplir ese rol.

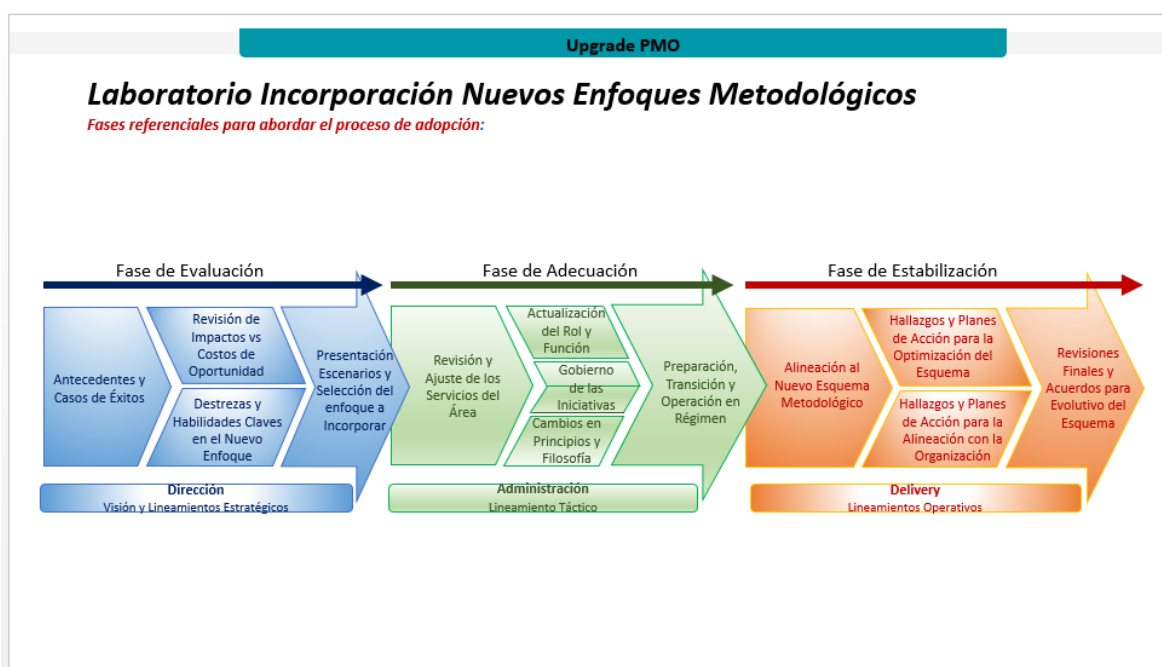


Figura N°2
Fases Referenciales para el Laboratorio Incorporación Nuevos Enfoques Metodológicos

A través de este laboratorio, se pretende que la PMO identifique el conjuntos de prácticas y las estrategia que más tengan sentido en base a la realidad de la empresa. Hasta ahora las organizaciones se adaptaban al marco de referencia. Pero el cambio de paradigma al que se debe apuntar es tomar elementos del marco y adaptarlo a la organización; logrando con ello que la administración del cambio se más sencilla, y lo menos invasiva.

Seguindo con el ejemplo planteado en la figura N°2, cada una de las fases debe responder a ciertos interrogantes y elementos claves para que los enfoques emergentes sean adheridos de forma adecuada. Ver figura N°3.

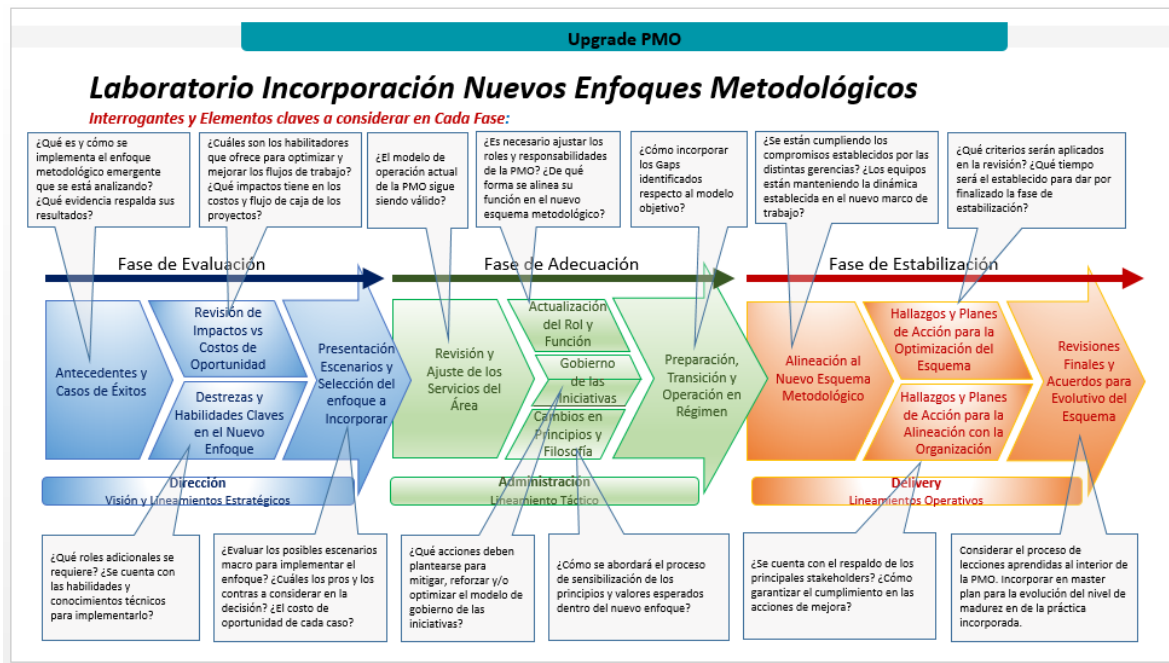


Figura N°3
Laboratorio Incorporación Nuevos Enfoques Metodológicos – Interrogantes y Elementos Claves

El beneficio de establecer este tipo de enfoques, es que se logra desarrollar soluciones a medida que funcionan para el equipo en particular con una configuración de prácticas y estrategias que generan valor a cada unidad y en conjunto a la organización sobre la base de sus capacidades reales para aplicar el modelo.

Al mismo tiempo con este proceso se logra visualizar las acciones necesarias para que la organización pueda seguir evolucionado respecto a los patrones de buenas prácticas de gestión. Permitiendo definir cómo y cuándo el esquema va a ir mejorando hasta lograr llegar implementar el modelo ideal en el corto o medio plazo (según sea el caso). Bajo el control de la PMO.

En resumen, el Upgrade PMO es necesario, crítico y de gran valor para reformular la estructura, servicios y funciones de la unidad con base a patrones de buenas prácticas que permiten desarrollar enfoques situacionales de gestión de gran valor. En el que se ajustan y configuran elementos claves de las prácticas y estrategias; acorde a las características de la empresa, sus necesidades y principales problemáticas internas, logrando con ello mayor flexibilidad y adherencia por parte de los equipos. Lo que se traduce en mejores resultados para el negocio.



Especialista en gestión corporativa de proyectos y PMO. Con amplia experiencia en el desarrollo e implementación de equipos de trabajo multidisciplinarios. siendo responsable de establecer; los procesos, herramientas y marcos metodológicos para la gestión integral de portafolio de iniciativas. Además de experiencia en asesoramiento estratégico a empresas; Retail, TELCO y Financieras para el rediseño de los procesos críticos con el fin de definir planes de mejora alineados a sus objetivos de negocio.

Alexander Guerrero Pinedo – PMP

Consultor OPM | Organizational Project Management