



OFICINAS DE GERENCIA DE PROYECTOS COMO PARTE DE LA GESTIÓN DE TI

HUGO ARBOLEDA, PH.D. DIRECTOR, MAESTRÍA EN GESTIÓN DE IT. UNIVERSIDAD ICESI – INSTITUCIÓN PMI R.E.P (REGISTERED EDUCATION PROVIDER)

Históricamente los departamentos de TI han enfrentado problemas para entregar proyectos a tiempo y dentro del presupuesto establecido. La buenas prácticas de gerencia de proyectos se han establecido como un motivador de cambio hacia el manejo eficiente de recursos para lograr metas, en pocas ocasiones, bien estimadas y presupuestadas. Las oficinas de gerencia de proyectos (PMO por sus siglas en inglés) complementan el cuadro brindando una forma de aumentar la eficiencia de TI, reducir los costos y mejorar en términos de tiempo de entrega y presupuesto.

Aunque no son la bala de plata, diferentes organizaciones a nivel mundial reportan beneficios asociados a las PMO tales como la mejora de presupuestos basada en racionalización de recursos compartidos, visibilidad de proyectos, mejoramiento en comunicación, que incluye la adherencia a buenas prácticas en muchos casos tomadas de lecciones aprendidas internamente, centralización de experticia y aseguramiento de calidad estándar, soporte administrativo, control de indicadores, metodologías adaptadas a dominios o tipos de proyectos, entre otros.

No hay una guía exacta acerca de cómo implantar una oficina de proyectos; sin embargo, es fundamental que la estructura de las PMO se ciñan estrechamente a los imperativos culturales de las organizaciones, sus metas específicas y las fuerzas tradicionales. Las PMO deben ser institucionalizadas en un modo que no choquen con la cultura de la empresa que atienden, decidiendo cuál enfoque “engrana” mejor,

si el consultivo o el centralizado. En el primero, la PMO actúa en calidad de consultor, proporcionando a los gerentes de proyectos en diferentes unidades de negocio la formación y las mejores prácticas. En el segundo, los gerentes de proyectos son personal de la PMO que se asignan a las unidades de negocio para trabajar en conjunto. El enfoque centralizado, normalmente marcado por manos en el control de los proyectos, es más eficaz en las organizaciones donde la PMO interactúa regularmente con altos ejecutivos y tiene el poder para cancelar y dar prioridad a los proyectos.

Uno, sino tal vez el más importante aspecto a tener en cuenta al momento de

decidir implantar una PMO dentro de la organización, tiene que ver con el retorno de inversión esperado. Las PMO no son una solución rápida que entregar resultados inmediatos y ahorros cuantificables en el corto plazo. Un retorno de inversión cuantificable es difícil de alcanzar al momento de institucionalizar una PMO; los reportes de casos de éxito indican un fuerte vínculo entre la cantidad de tiempo que una PMO ha estado operando y las tasas de éxito del proyecto; entre más

tiempo una PMO ha operado, mejores resultados se obtienen. Así, en el corto plazo, los retornos de inversión se ven en términos de orden, información actualizada, mejoramiento en la cultura organizacional para estimar, planear y ejecutar proyectos; en el mediano plazo en la precisión de las estimaciones de costos, la precisión de las estimaciones de horario y la satisfacción de las partes interesadas; en el largo plazo en indicadores financieros. ■

