

Administración de proyectos:

Roles y funciones de una oficina de administración de proyectos

Artículo publicado en la Revista Construir No. 94 de julio-agosto del 2011

*Ing. Ramiro Fonseca Macrini, MAE
Decano Facultad Administración de Proyectos
Universidad para la Cooperación Internacional*

Resumen

Las empresas constructoras manejan múltiples proyectos, sin embargo, a veces no han establecido mecanismos formales que les permitan tener información confiable y oportuna, dar seguimiento a su cartera de proyectos, asignar recursos entre ellos, establecer metodologías de determinación de alcance, de costo, de tiempo, de aseguramiento de la calidad, de control de riesgos y de labores de abastecimiento entre otras. Una oficina de administración de proyectos o PMO (Project Management Office por sus siglas en inglés), puede apoyar el desarrollo de la empresa en el manejo de proyectos, adecuándose a sus características particulares.

Por esta razón muchas empresas constructoras deciden establecer una oficina de administración de proyectos para lograr mejores resultados en la gestión de sus proyectos, programas y portafolios. Como hay muchos tipos de oficinas administradoras de proyectos, es una decisión de la gerencia general y de la junta directiva, escoger que tipo se establecerá en su organización, los grados de autoridad que tendrá, las redes de comunicación y de estandarización de procedimientos que le serán encomendadas, el personal a su cargo y a quién reportará.

Este artículo describirá diferentes tipos de PMO que pueden definirse, con sus correspondientes niveles de responsabilidad, autoridad y alcance asociados, los cuales dependen del nicho o negocio particular de cada empresa constructora, de la gestión que ya realizan, y de la que decidan realizar, de sus proyectos.

Proyectos y PMO

Cuando se habla de proyectos normalmente se piensa en una acción individual que conlleva un gran esfuerzo empresarial, con importante inversión de recursos humanos, técnicos y

financieros. En concordancia con esta noción, una de las definiciones más conocidas de lo que es un proyecto establece varias características tales como que es un esfuerzo temporal cuyo desarrollo, permite la creación de un producto, servicio o resultado único, el cual se alcanza gradualmente (Project Management Institute –PMI-, 2008).

Las consecuencias de esta definición son importantes, pues implica reconocer que, por ejemplo, la construcción de una edificación siempre será diferente a la de otra, por más “iguales” que parezcan y aunque para construirlas, se utilicen planos y especificaciones similares.

Se aduce, con razón, que las condiciones de la primera serán diferentes de cualquier otra: los terrenos –suelos y topografía- tendrán condiciones diferentes (aunque estén muy cercanos), las condiciones climáticas en las que se realizarán diferirán –aunque ambas se realicen en verano o invierno-, los recursos humanos involucrados serán diferentes, al igual que las condiciones de proveeduría –contratistas, materiales, precios, y otras características-. La inspección de las obras será diferente, los requisitos del cliente, y las condiciones de financiamiento también lo serán, etc.

Sin embargo, también es cierto que algunas obras tienen ciclos de vida similares que pueden ser esquematizados y dirigidos de manera tal que una organización no tenga que “inventar desde cero”, todo su proceso de preparación de proyectos, planeación, ejecución y control.

El ciclo de vida se refiere, por analogía, a las etapas por las que pasa un ser vivo en que se distinguen su nacimiento, crecimiento, maduración, crecimiento y declinación. Aunque la determinación de las etapas del ciclo de vida de un proyecto, lo establece el equipo de proyecto, se puede esquematizar que, en el caso de una compañía inmobiliaria, ese ciclo de vida típico de sus proyectos puede incluir las siguientes fases: búsqueda de terrenos, estudio de factibilidad, desarrollo de planos y especificaciones, búsqueda de financiamiento, mercadeo, contrataciones de construcción, ventas y cierre del proyecto. Así aún cuando se trate de un conjunto de edificios multifamiliares o de viviendas unifamiliares dentro de una urbanización o condominio, las fases del proyecto se repetirán.

En este contexto, es muy valioso que una empresa, a partir de su conocimiento técnico y de la experiencia lograda por los miembros de la organización, establezca procedimientos, que no son sino reglas de actuación, tipificadas para cada etapa del ciclo de vida. En ese

sentido, las lecciones que se puedan recopilar de proyectos precedentes, tanto positivas – para repetir las- como negativas –para evitarlas- son parte de los activos institucionales que deberían ser constantemente sistematizadas para su mejor aprovechamiento por toda la organización, y no solamente por aquellos que pasaron –o sufrieron- el proyecto en carne propia.

En este sentido, una inversión estratégica que realizan muchas empresas constructoras es la de establecer una Oficina de Administración de Proyectos (OAP, o Project Management Office –PMO- por sus siglas en inglés).

El PMI define sencillamente la PMO como “un cuerpo o entidad dentro de una organización que tiene varias responsabilidades asignadas con la dirección centralizada y coordinada de aquellos proyectos que se encuentran bajo su jurisdicción”. (PMI, 2008, p. 11).

Este no es un concepto nuevo, y nace de la necesidad de mejorar la gestión de todos los proyectos de la organización y aumentar la probabilidad de éxito de los nuevos. En ese sentido se debería decir que el éxito de un proyecto no es una obra de la casualidad sino el resultado de una acción consistente del equipo de proyecto, en un ambiente que apoye su desempeño, desde su inicio hasta su cierre.

Por supuesto que el establecimiento y acción de una PMO no es una panacea para todos los retos que nos brindan los proyectos. Una encuesta de junio del 2003 publicada por CIO Magazine encontró que las PMO no dan mejoras y ahorros en el corto plazo a las organizaciones y a veces tampoco instrumentos sencillos de medición para comparar el desempeño actual con el pasado y su desempeño contra otras organizaciones. De hecho, esa encuesta (mencionada en Taylor, J. (2006). “A survival guide for Project Managers”. 2nd. Ed. USA: AMACON) establece que el 74% de las personas que respondieron la encuesta reportaron que la baja de los costos de operación no es el más importante beneficio que producen sus PMO’s.

Funciones de la PMO

Si lo anterior es cierto, entonces, ¿cuáles son las actividades que realizan las PMO’s que las hacen tan importantes para una organización?

Aunque por supuesto estas actividades, pueden variar según la empresa que las promueve, hay varias que son las más comunes y que le dan un especial valor agregado a esta estructura. Se citan a continuación algunas de ellas (Taylor, op cit):

- a. Una metodología de administración de proyectos. Sin el fomento y vigencia de un ambiente y cultura apropiada -que incluya la puesta en práctica y vigilancia del cumplimiento de políticas y procedimientos, realización de entrenamientos y definición de las responsabilidades de los gerentes de proyectos y sus equipos-, cualquier intento de establecer la administración de proyectos en una organización, está condenada al fracaso. Por ello, la determinación de lo que requiere la organización en cada momento, que nace de la evaluación de su nivel de madurez en cuanto a gerencia de proyectos, es uno de los principales, y constantes ejercicios, que debe realizar una PMO.
- b. Gobernanza de proyectos. Es decir la manera en que la organización dirigirá sus proyectos hacia el fin de sus objetivos. La alta dirección debe definir las funciones y la autoridad que se le dará a la PMO, por ejemplo si tendrá un rol de consultor o, más bien, de entidad centralizadora y reguladora de prácticas de gestión. Luego de esto, el administrador de proyectos podrá recurrir a la PMO con conciencia de lo que puede esperar de ella. Esta definición es clave y debe ser explícita, constar por escrito y ser entendida por igual por toda la organización pues de ahí depende el establecimiento de un tablero de control ejecutivo, la definición de reportes, las relaciones entre los integrantes de la PMO, y entre ellos y el personal de proyectos, la forma en que son escogidos los gerentes de proyectos, los límites de su autoridad y el alineamiento de los proyectos con las metas estratégicas de la organización.
- c. Administración de recursos. Si la PMO tiene un rol centralizador, una de las mayores responsabilidades que tendrá, y que apoyará la carga de los administradores de proyectos, será la administración de los recursos, principal, pero no únicamente, de los humanos.
- d. Manejo de mentoring. La localización de mentores, que apoyen el establecimiento de una cultura de administración de proyectos, es una labor importante y compleja. Implica reclutar -seleccionar y adiestrar - personal con habilidades técnicas pero también personales tales como coaching, comunicación, escucha atenta, conocimiento de la organización y de sus políticas y habilidad para influir en otros.

- e. Gerenciamiento del portafolio de proyectos. Si bien es cierto que para que se de esta función, la organización requiere de una importante madurez sobre el manejo de sus proyectos y de su estrategia, lo que puede tardar años en darse, el balance y seguimiento del portafolio de proyectos es una función de refuerzo a la estrategia organizacional que puede asumir la PMO.
- f. Herramientas de administración de proyectos. Si el fomento de una cultura en administración de proyectos en la organización puede ser considerada la función más importante de la PMO, la elaboración e implementación de herramientas estándar para la administración de proyectos, se lleva sin lugar a dudas la segunda función en importancia. Esta función también es de ejercicio permanente pues la PMO debe constantemente evaluar las herramientas de AP que se utilizan y seleccionar las óptimas para cada resultado que se persigue.
- g. Evaluación. Esta función requiere realizar auditoría a los proyectos, en su acepción moderna de actividad de apoyo a la gestión y no de denuncia y condena, en cada una de las etapas de su ciclo de vida y en línea con aumentar la madurez de la organización en el trabajo con proyectos.
- h. Entrenamiento y educación. Acorde con otras funciones como evaluación, mentoring, selección de herramientas y otras, la PMO puede darle al Administrador de Proyectos y a su equipo, apoyo para incrementar sus capacidades de gestión a través de capacitación. Debe ser claro, sin embargo, que la responsabilidad principal por el entrenamiento del equipo de proyecto es una función del administrador del proyecto.
- i. Soporte para el planeamiento. Debido a que muchos de los proyectos fallan porque en el planeamiento no son identificados todos los requerimientos que debe satisfacer, este grupo de procesos es esencial y debe ser monitoreado y asesorado, como ayuda fundamental al administrador de proyectos. En primer lugar por el know how de los miembros de la PMO, y en segundo lugar, por la transmisión de lecciones aprendidas de proyectos similares al nuevo.
- j. Relaciones con clientes. En algunas organizaciones, en las que las relaciones iniciales con los clientes se dan con altos representantes de la empresa, el traslado de las comunicaciones y relaciones hacia el Administrador de Proyectos, puede ser mejorado a través de la

intervención de una PMO, sobre todo si esta tiene una función centralizadora, como hemos dicho.

- k. Establecimiento de estándares y métricas. Muchas organizaciones están descubriendo la necesidad de establecer sistemas de medición uniforme –elementos evaluables, instrumentos, procedimientos y registros- para la mejora de su gestión. La PMO es clave para definir e implementar este sistema.
- l. Desarrollo de la carrera profesional dentro de la organización. Un buen registro de capacitación, responsabilidades asumidas y logros de los miembros de los equipos de proyecto puede incentivar el reconocimiento de sus habilidades y entonces las posibilidades el mejor uso y promoción de los individuos en una organización, con bases confiables de que podrán afrontar los nuevos retos que se les propongan.
- m. Los administradores de proyectos normalmente establecen la relación con sus subcontratistas y suministradores de equipo, y materiales. Sin embargo, en proyectos complejos o en aquellos que se dan en organizaciones funcionales, en que la labor de proveeduría está asignada a un departamento, la PMO puede interactuar con el proveedor, apoyando la gestión del equipo de proyecto.

De igual forma, en las etapas iniciales de un proyecto, cuando se está estableciendo el equipo e instalando todos los recursos con los que deberá contar, la PMO puede anticipar estos requerimientos y apoyar su suministro y el establecimiento inicial del equipo.

- n. Recuperación de proyectos con problemas. La determinación de que un proyecto va en camino a no cumplir sus metas requiere en ocasiones de habilidades y conocimientos especializados, y costosos. Una vez que un proyecto ha entrado en una dinámica problemática, determinar las causas, que pueden incluir al propio administrador del proyecto, es una labor sumamente importante, así como la asesoría y toma de decisiones necesaria para la recuperación del proyecto, pues a veces el equipo, por el trajín diario de su trabajo, puede perder visión de conjunto y objetividad en determinar las causas del mal desempeño.

Tipos de PMO

Casey y Peck (2001) plantearon tres modelos fundamentales de PMO con nombres sugestivos que permiten establecer con cierta claridad sus características. Ellos son:

- 1) Estación meteorológica: es un tipo de PMO que tiene como objetivo principal emitir informes y métricas relacionadas con la marcha de los proyectos y el conjunto de proyectos (programa o portafolio) bajo el alcance de la PMO.
- 2) Torre de control: es aquella en se ejerce mayor control sobre los proyectos y apoya su desarrollo a lo largo de las fases o etapas de su ciclo de vida. Estandariza políticas y procedimientos para mejorar el gobierno, la planificación, la ejecución y la gerencia general de los proyectos. Puede incluir en su estructura o como apoyo a ella, el establecimiento de un comité de selección y de definición de estándares de procesos y de métricas que deben ser usados en los proyectos.
- 3) Fuente (o pool) de recursos: además de las anteriores incluye el inventario y administración de los recursos que pueden tener disponibles gerentes de proyectos a lo largo de su ciclo de vida.

Sin embargo, Taylor (op cit) establece un esquema de funciones de las PMO, en concordancia con el grado de madurez de la organización, que es muy interesante, pues marca un proceso de acciones, y de fijación de expectativas, bastante claro para las empresas constructoras.

Resumen de las capacidades de la PMO de acuerdo a sus competencias

(Tomado de Taylor, J. 2006)

Supervisión de Proyectos	Control de Procesos	Soporte de Procesos	Madurez del negocio	Alineamiento estratégico
Etapa 1: Oficina de Proyectos	Etapa 2: PMO básica	Etapa 3: PMO estándar	Etapa 4: PMO avanzada	Etapa 5: Centro de Excelencia
Mejora de entregables del proyecto y sus objetivos de costo, tiempo y utilización de recursos	Provee una metodología estándar y replicable en AP para su uso en todos los proyectos.	Establece capacidad e infraestructura para apoyar y gobernar un ambiente integrado de proyectos.	Aplica una capacidad de gestión de proyectos gener al e integrada que permite alcanzar los objetivos de la actividad empresarial.	Gerencia la mejora continua a través de todos los departamentos en colaboración para alcanzar los objetivos estratégicos.

1 o más proyectos. 1 administrador de proyectos.	Múltiples proyectos y administradores de proyectos. Gerente de programas. Staff de PMO de tiempo completo o parcial.	Múltiples proyectos y administradores de proyectos. Gerentes de programas. Director o administrador de programas senior. Staff de PMO técnico y de apoyo de tiempo completo.	Múltiples proyectos y administradores de proyectos. Gerentes de programas. Director de PMO. Staff de PMO técnico y de apoyo de tiempo completo.	Múltiples proyectos y administradores de proyectos. Director de Proyectos. Staff de PMO técnico y de apoyo de tiempo completo. Personal de apoyo de toda la empresa.
--	--	--	---	--

Conclusiones:

Una PMO es una estructura que apoya la labor, desarrollo y maduración de la empresa constructora en la práctica de la administración de proyectos, con el fin de lograr resultados exitosos continuamente. Sin embargo, el establecimiento de una PMO es un proyecto en sí mismo, que requiere claridad de propósitos, apoyo de la alta dirección de la compañía, recursos humanos y tecnológicos y el apoyo de una cultura organizacional en el campo de la administración de proyectos que ella misma debe propiciar y fomentar.

Entre las actividades principales que debe realizar una compañía constructora que decida establecer una AP deben incluirse:

- Funciones y niveles de autoridad claramente definidas dentro de la PMO y de la empresa con los administradores de proyectos.
- Herramientas adecuadas, instrumentos metodológicos y software, para la planificación, seguimiento y control de la marcha de los proyectos.
- Políticas claras que deben ser emitidas por los altos mandos de la empresa y que deben aceptar y seguir los encargados de proyectos, los grupos de proyectos y toda la organización en general.
- Metodología única que permita la estandarización de proyectos.
- Mecanismos de monitoreo y control de los proyectos que se le encarguen.

- Planes de capacitación y entrenamiento, para los administradores de proyectos, equipos de trabajo y organización en general.
- Realizar benchmarking con la competencia.
- Seguimiento y control del plan de establecimiento de la PMO.