

La Project Management Office, o más conocidas como PMO, se han abierto camino en los últimos años, como una posible evolución natural de las oficinas de Control de Proyectos, o departamentos de Planificación y Control, a las cuales, se le han integrado diversas áreas complementarias de la gestión de proyectos, tales como ej. Calidad, Control Documental, Riesgos (entre otras), reuniendo a las áreas de apoyo y control en una sola Oficina de Gestión integrada y centralizada.



No existe un estándar para una PMO, ya que, dependiendo de la industria y tipo de negocio que las compañías pueden desarrollar, se pueden tener PMO con diferentes alcances, objetivos y actividades, por ejemplo, mencionando algunos:



Figura 1

Por lo cual, no existen PMO's mejores que otras, si no, que su diseño y estructura, dependerá directamente de sus funciones e industria a la cual pertenece.

Para la industria de Ingeniería y Construcción, cuyo negocio se sostiene bajo la ejecución de proyectos, y estos poseen una alta cantidad de variables, actividades e interfases con diferentes áreas de la organización, y externos tales como; contratistas, proveedores y clientes; se sugiere que las PMO sean diseñadas considerando todos los alcances presentados en la figura 1. Dando mayor porcentaje de esfuerzo y recursos al alcance de Monitoreo & Control.



Dependiendo de la organización, recursos y madurez en gestión de proyectos, una PMO puede ser diseñada temporalmente para apoyar a proyectos críticos, o pueden ser de carácter corporativo y permanentes, facilitando las actividades de nivel estratégico y táctico en las organizaciones. Para compañías que gestionan programas y portafolios, pueden diseñar PMO's que apoyen múltiples proyectos, y faciliten la gestión entre la línea directiva, y de ejecución.

También pueden haber PMO's con alcance transversal, apoyando y monitoreando las actividades de gestión de proyectos en etapas tempranas, desde el Desarrollo, hasta la completitud de su Ejecución (gestionar la entrega a Operaciones).

Es claro, no existe una PMO estándar, sin embargo, una modelo eficiente de PMO para proyectos de Ingeniería y Construcción, es aquella que puede cumplir proporcionalmente con un rol Directivo, de Control (costo, plazo, calidad), de Apoyo permanente, organización documental y que sea capaz de mantener la comunicación, integración y apoyo permanente en los diferentes niveles de la gestión de un proyecto, tanto a nivel Directivo, con apoyo permanente al Project Manager, como a la Oficina Técnica en terreno, donde es el proyecto ejecutado. e puedan ocurrir.

Una alineación entre estos niveles de gestión, sin duda, favorecerá la calidad de la información obtenida, mantendrá una comunicación en todo el equipo de proyecto, y permitirá tomar acciones tempranas y de confiabilidad, ante variables de riesgos que puedan ocurrir durante la ejecución del proyecto.



Para entender en la práctica las funciones y objetivos de una PMO, recuerda que:

- Debe ser una brújula que permita guiar al equipo de proyecto al cumplimiento de objetivos de corto, mediano y largo plazo en el proyecto.
- Debe centralizar toda la información necesaria para la toma temprana de decisiones y proyección de programas y presupuestos.
- Debe funcionar como un sistema SCADA, que, con datos frescos y actualizados, permita a Jefes de proyecto visualizar el estado de un proyecto, y tomar acción inmediata antes desviaciones.
- Elaborar informes que permitan realizar PROYECCIONES para la toma de acción y decisión temprana, un informe de estado NO ES SUFICIENTE.
- Facilitar la gestión multidisciplinaria en la gestión de los proyectos
- Aportar en la mejora continua, en base a análisis de riesgos y lecciones aprendidas.
- Centralizar y aportar con la información necesaria para apoyar gestiones de carácter Contractual.

