

PMO Municipal Oficina de Gestión de Proyectos

Carlos Echeverría Muñoz

* **Por qué crear una PMO en un municipio en Chile**

En los tiempos actuales el proyecto es una herramienta válida para lograr los objetivos planteados en los planes estratégicos del Municipio lograr así la sustentabilidad en el tiempo, sin embargo no siempre se logra obtener un buen desempeño desde el punto de vista de plazos, recursos y expectativas de los vecinos o usuarios

Muchas municipalidades buscan mejorar sus procesos y lograr más eficiencia a través de una forma estructurada de gestión de proyectos y programas, ya que debido a su acelerado ritmo de crecimiento en el nivel de servicios, debe ejecutar varios proyectos en forma simultánea, es así que nace la idea de formar la PMO (Project Management Office) de manera tal de homogeneizar procesos, definir procedimientos comunes, determinar diferentes metodologías para abordar las distintas áreas de conocimiento: nueve de acuerdo a la metodología PMI (Project Management Institute) resulta fundamental para su gestión.

La PMO es responsable por hacer el vínculo entre el jefe del proyecto o Programa y la alta dirección del municipio, por medio de un sistema de retroalimentación que permite el mejoramiento continuo de la organización.

La demanda de información y coherencia en la implementación de proyectos y programas municipales por la autoridad local eficiente, la multiplicación del número de proyectos, así como la creciente complejidad de los mismos, son aspectos que justifican la implementación de una Oficina de administración de Proyectos.

¿Cuáles son los beneficios de una PMO?

Implantar una PMO no es fácil. El éxito está directamente relacionado con el entendimiento de la magnitud de la iniciativa y del correcto planeamiento. Requiere un alto nivel de compromiso por parte de los organizadores y altos niveles de profesionalismo en sus participantes para poder llevar adelante los desafíos que generan la implementación y actividades rutinarias.

Los beneficios y resultados que se esperan de la gestión de la PMO son:

- Mejorar la rentabilidad social
- Portafolio optimizado de proyectos
- Reducción de costos en los proyectos y programas
- Mejoras en la calidad
- Reducción en los cambios de alcance
- Reducción de los riesgos del proyecto
- Mejora en la alineación de los proyectos con la estrategia del municipio
- Mejoras en el gerenciamiento y la integración de recursos
- Mayor participación del equipo de trabajo en todas las fases del proyecto
- Mejora de la comunicación relacionada con la organización y los logros de los proyectos
- Los proyectos se completan en el plazo y dentro de presupuesto.
- Adecuada coordinación entre usuarios y ejecutores de manera tal que existen mínimos cambios en el alcance de los proyectos
- Eficiente uso del personal entre múltiples proyectos

En todo Municipio en Chile, son variados los Proyectos y Programas que son implementados por todas las áreas de la gestión, los cuales necesariamente deben ser informados de manera permanente a la autoridad, esta información debe ser centralizada y eficaz, para la toma de decisiones.


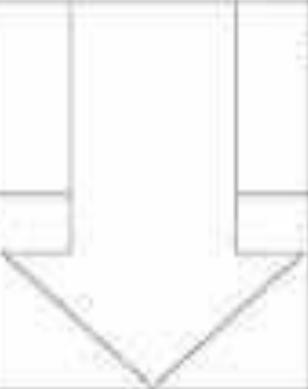
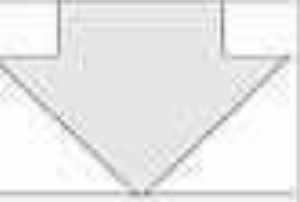
Por dichos motivos es cada vez mas necesario para la modernización del Estado a nivel local (Municipios) la utilización de las herramientas mas modernas de gestión e implementación de proyectos como las referidas como estándar mundial del PMI a través de su PMBOK®.

Antes de crear una PMO se debe verificar los siguientes elementos.

- *Determinar los problemas, barreras y factores de éxito que afectarán la implementación de una PMO.*
- *Determinar el alcance y responsabilidades de la PMO dentro de diferentes niveles de la organización.*
- *Planear e implementar una PMO mediante un enfoque orientado a proyectos y programas.*
- *Fijar objetivos a ser cumplidos en cortos períodos de tiempo (por ejemplo en 6 meses).*
- *Obtener el apoyo por parte de la Autoridad Municipal para su implementación.*
- *Preparar el plan de contratación y presupuestación de una PMO alineado con las necesidades organizacionales.*

Para que una PMO sea exitosa, inicialmente debe enfocarse en pocas metas clave. Con el tiempo puede agregarse otras metas. Crear una proyección, con una línea base para agregar áreas de enfoque adicionales.

Para escoger el modelo adecuado se debe tomar en cuenta el nivel de madurez de la Secplac en la organización

Foco para la oGP	Foco para la organización	Proyectos multifuncionales	Proyectos grandes y funcionales	Proyectos medios y funcionales
Informes de Acompañamiento de Indicadores	Estación Meteorológica			
Control de Proyectos y gestión de Conocimiento en GP	Torre de Control			
Gerencia y aplicación de recursos	Pool de Recursos			

Los diez pasos de implementación de Proceso de la PMO

1. Definición de la(s) meta(s).
2. Obtención del compromiso de gestión para proceder.
3. Evaluación de las prácticas actuales de la SECPLAC.
4. Definición de las funciones.
5. Establecimiento de roles y responsabilidades.
6. Identificación de procesos y herramientas.
7. Estimación de recursos.
8. Obtención de aprobación y presupuesto.
9. Asignación de personal a la PMO.
10. Asimilación de la PMO en la organización.

Una PMO es un concentrador de comunicaciones, por lo que debe proveer:

- Definir qué información es necesaria, para quién y cuándo.
- Crear reportes simples y eficientes.
- Crear los mecanismos adecuados para integrar la información.
- Validación constante y mejora de datos reportados
- Demostración continua del valor de la información tanto a los agentes emisores como destinatarios.
- Mantener controlados los cambios de necesidades de información. Keeping in touch with changing needs for information.

Las decisiones sobre modelo, tamaño y atribuciones de la OGP deben llevar en consideración los factores críticos de éxito y fracaso.

Una PMO, para obtener éxito, debe funcionar como un catalizador, estableciendo lazos internos y transformando las informaciones dispersas en conocimiento organizacional.

La oficina debe venir para facilitar y no para complicar las acciones de los gerentes de proyectos. En este sentido, debe ser la guardiana de la metodología, pero no esclava de ella, evitando el papel de simple auditora.