



Lean PMO

Beneficios, Objetivos y Servicios



Índice

Problemas actuales

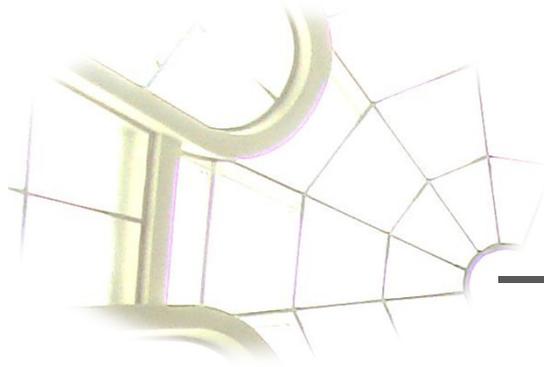
Beneficios

Objetivos de una PMO

Servicios

Casos Prácticos

Problemas actuales

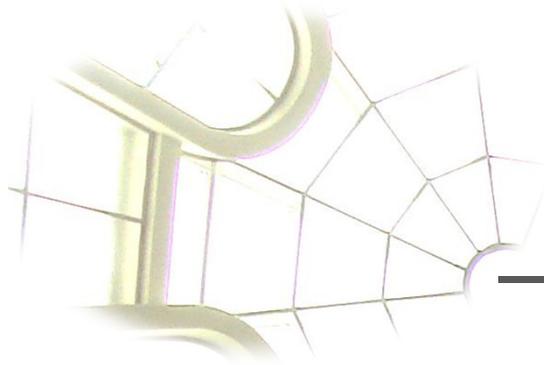


Entorno financiero
incierto
Escasez demanda
servicios

Recursos limitados
Incertidumbre perfiles
de recursos

Poca capacidad de
inversión
Necesidad de investigar
posibilidades

- ¿Soy capaz de describir que valor aporta cada uno de los proyectos a los objetivos de la organización?
- ¿Van bien mis proyectos? ¿Van a acabar a tiempo y dentro del presupuesto acordado?
- ¿Están utilizando mis Jefes de Proyectos las habilidades y herramientas adecuadas para controlar bien sus proyectos?
- ¿Por qué cada proyecto tiene informes de progreso diferentes? ¿Es que miden cosas distintas?
- ¿Por qué no puedo disponer de Fernando para participar en este proyecto? ¿No debería haber acabado con el anterior?
- ¿Es que nadie me puede hacer un resumen de cómo vamos? ¿Por qué tengo que leerme un informe de 20 páginas?
- ¿Cómo es posible que nadie haya tenido en cuenta que los de contabilidad no pueden dedicar tiempo a este proyecto la primera semana de cada mes?
- Es el tercer jefe de proyecto que involucro en el proyecto ECOS y todavía no conseguimos enderezarlo
- Es el segundo jefe de proyecto que pierdo en un año. ¿Es que no los estoy motivando apropiadamente?
- ¿Soy capaz de mostrar a la dirección de una forma fácil en qué estado están mis proyectos?



- **Falta de uniformidad y criterio** en cómo se proponen y aprueban iniciativas, y en cómo se asignan presupuestos y recursos
- **No existe una metodología común para la gestión de proyectos** que proporcione herramientas de planificación, seguimiento y reporte a los jefes de proyecto
- Los proyectos individuales no están coordinados entre si produciéndose **duplicaciones de esfuerzo** con un impacto negativo en el rendimiento y en la percepción de los clientes
- La organización no es consciente de los beneficios que una buena gestión de proyectos aporta a la eficiencia de las operaciones. **Se desconocen los roles y responsabilidades que cada uno debe jugar** (desde el miembro de equipo hasta el *sponsor*)
- **Falta de visibilidad de cómo están progresando los proyectos:** grado de avance, riesgos y problemas que afectan a los proyectos, presupuesto incurrido, asignación de recursos, ...
- **Imposibilidad de mostrar una visión general del estado de nuestra cartera de proyectos** a la dirección de la organización

Lean PMO

Gestión del
Porfolio

Metodología
Gestión
Proyectos

Entrenamiento
Coaching
Consultoría

Gestión de
Proyectos/
Programas

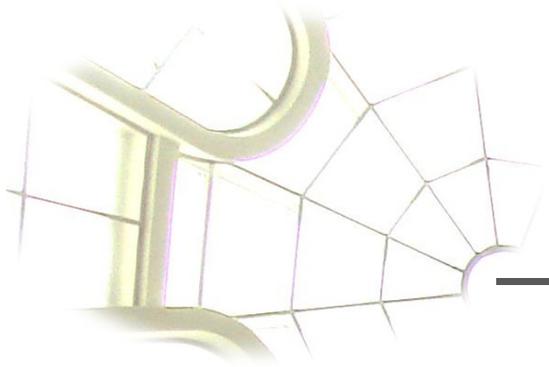
Gestión de la
Capacidad

Control y
Seguimiento

Beneficios de una gestión integrada

- Proporciona una **visión global de los proyectos en cartera**: proyectos en curso, proyectos cerrados y proyectos programados para ejecutarse en el futuro
- Elabora y cuida que se utilice una **metodología común** para la gestión de proyectos.
- Permite que los proyectos se planifiquen de una forma **coherente**, se evalúen riesgos siguiendo criterios corporativos y de reporte estado y avance de acuerdo con una KPIs acordadas para todos los proyectos
- Proporciona **información en detalle sobre el estado de cualquier proyecto** y asegura la calidad de los datos reportados
- Proporciona visibilidad de los riesgos asociados a los proyectos y permite **tomar decisiones** encaminadas a mitigarlos
- Proporciona **claridad de cómo se están utilizando los recursos** y asegura que cada proyecto está utilizando los perfiles adecuados
- Mantiene **planes de formación** para todos los roles que participan en la gestión de proyectos. Desarrolla planes de carrera para los roles críticos

PMO Value Benchmarks



- **64% of projects successfully met their original goals and business intent in 2011.**
- Which means...**over one third did not.**
- What differentiates those organizations with higher success rates from those with lower success rates?



PMI.org - 2012 Pulse of the Profession

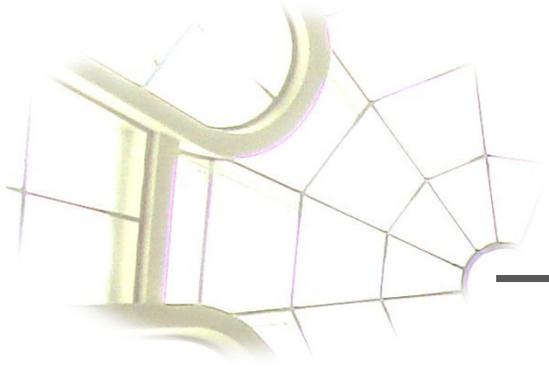
PMOs contribute directly to the following performance improvements:

Decreased in failed projects	30%
Projects delivered under budget	25%
Improvement in productivity	22%
Increase in customer satisfaction	31%
Projects delivered ahead of schedule	19%
Cost saving per project	15%
Improvement in projects aligned with objectives	39%

2012 Project Management Solutions, Inc. – The State of the PMO 2012

Lean PMO – Servicios

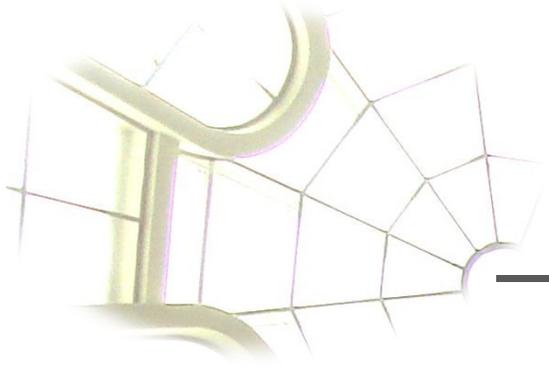
¿Por qué Lean?



Maximiza el valor al
cliente
Minimiza los
recursos

LEAN = DELGADO

- Identifica tus prioridades
- Enfócate en lo que necesites
- Balancea lo perfecto versus lo práctico
- Prima la simplificación sobre la integración
- Avanza paso a paso
- Prioriza la consecución rápida de resultados
- Evita los 'poyaques'



Gestión del
Porfolio

Metodología
Gestión
Proyectos

Entrenamiento
Coaching
Consultoría

Gestión de
Proyectos/
Programas

Gestión de la
Capacidad

Control y
Seguimiento

- Identifica todas las iniciativas, programas o proyectos que la organización maneja y es capaz de analizarlos y presentarlos para su evaluación.
- Define parámetros alineados con las prioridades del negocio para clasificar las diferentes iniciativas.
- Estima la inversión en recursos necesaria para llevar a cabo las diferentes iniciativas.
- Presenta el porfolio de iniciativas priorizado en función de los objetivos de negocio.
- Identifica los puntos comunes entre proyectos y decide si configurar programas
- Lidera las discusiones con la dirección para aprobar el porfolio de proyectos.
- Se asegura de que todos los proyectos aprobados tienen el sponsor más adecuado.
- Revisa periódicamente el estado del porfolio y lidera las discusiones necesarias para tomar decisiones de cambio.
- Es el dueño del proceso de Gestión Estratégica del Porfolio dentro de la PMO.

Metodología Gestión Proyectos

- Define, desarrolla e implementa la metodología de gestión de proyectos que debe ser usada consistentemente por la organización. Esta metodología incluye *best practices*, procesos, *templates* y herramientas
- Selecciona, implementa y da soporte a las herramientas software utilizadas en la gestión de proyectos.
- Realiza auditorías periódicas para asegurarse de que la organización está usando las metodología establecida de una forma correcta.

Entrenamiento/Coaching/ Consultoría

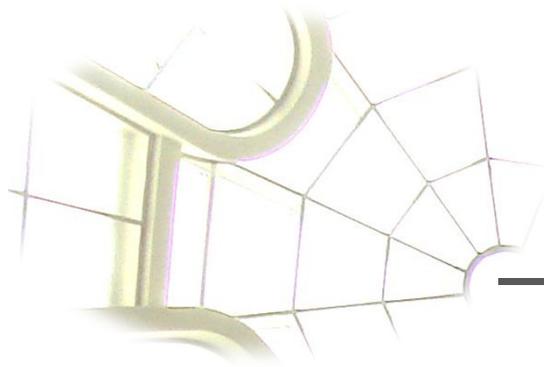
- Realiza programas de entrenamiento en la metodología de gestión de proyectos
- Aconseja a los diferentes roles en las *best practices* de gestión de proyectos
- Se asegura que todos los proyectos tienen asociado un sistema de gobierno adecuado
- Actúa como asesor de las diferentes áreas de negocio y jefes de proyecto para la puesta en marcha de sus proyectos
- Actúa como asesor en fases más complejas del proyecto como identificación y gestión de riesgos
- Define el desarrollo de carrera de los roles asociados a la gestión de proyectos en la organización

- Mantiene una organización central a la que pertenecen los Jefes de Proyectos/Programas que se van 'prestando' a los diferentes proyectos
- Los jefes de proyecto/programas gestionan los proyectos que se les ha asignado utilizando la metodología estándar definida y que normalmente cubrirá las fases de Inicio, Planificación, Ejecución, Seguimiento y Control, y Cierre del proyecto
- Los jefes de proyecto/programas serán responsables de proveer de las métricas de estado y progreso necesarias para que el servicio de reporting pueda elaborar informes consolidados de progreso

- Asigna, en la fase de planificación anual del portfolio, roles genéricos a los proyectos propuestos para hacer una estimación de necesidades de los diferentes perfiles
- Compara necesidades teóricas de recursos con capacidad real e identifica con antelación donde se producirán situaciones de exceso de demanda de recursos para tomar las decisiones oportunas
- Proporciona visibilidad en cada momento de cómo se están empleando los recursos (proyectos asignados, consumo de capacidad, etc.)
- Si se utiliza un sistema de registro de actividad, proporciona información histórica que ayuda a la planificación de futuros proyectos

Seguimiento y Control

- A partir de las metodologías definidas, el seguimiento y control tiene como objetivo disponer de información que permita evaluar el desempeño de los proyectos y de la cartera de proyectos en su conjunto
- Define los estándares de medición de estado y avance de los proyectos para el reporte consolidado
- Revisa el estado de los proyectos
- Produce los informes establecidos para comunicar el estado de los proyectos a los diferentes niveles de la organización
- Escala problemas en los proyectos y lidera las discusiones con la dirección para tomar las medidas adecuadas



Lean PMO

Caso práctico – Creación de una cartera de proyectos de desarrollo de aplicaciones

Contexto

- Compañía Sector eléctrico
- 1.000 empleados
- Modelo departamento IT
 - Recursos internos limitados
 - Outsourcing para desarrollo de aplicaciones (cambiando a multiproveedor)
- Metodología de Gestión de proyectos propia
- Metodología básica para la creación de una cartera de proyectos de desarrollo
- No utilizan una herramienta de registro de tiempos

Petición

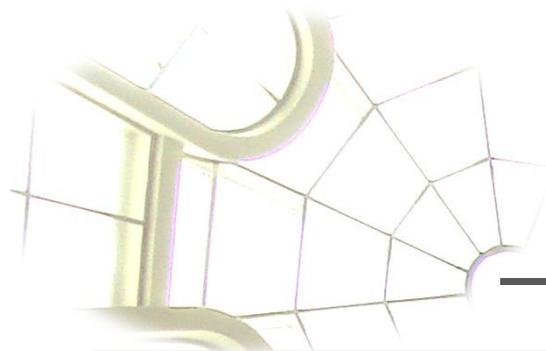
- Creación de una propuesta de Cartera de Proyectos de Desarrollo de Aplicaciones para el 2013 para conseguir la aprobación de la dirección

Solución

- Creación de una propuesta de Cartera de Proyectos de Desarrollo de Aplicaciones para el 2013 para conseguir la aprobación de la dirección

Resultados

- Plan aprobado consensuadamente por la dirección
- Se consiguió la aprobación de recursos adicionales
- Metodología de creación de cartera para ser utilizada en años posteriores



Lean PMO

Caso práctico – Creación de una cartera de proyectos de desarrollo de aplicaciones

Metodología

- Definición de estándares
 - Tipos de proyectos
 - Fases
 - Duración
 - Tipos de recursos
 - Capacidad y dedicación de recursos
- Desarrollo de Escenarios de Planificación
 - Cuatro escenarios combinando diferentes criterios de priorización de proyectos y de cantidad de recursos
 - Para cada escenario se calculó:
 - Inventario de Proyectos
 - Fecha inicio – Fecha fin
 - Impacto en área de negocio
 - Impacto en recursos
 - Presupuesto

Herramientas

- MS Project
- MS Excel
- MS Word

Duración

- 150 horas en 3 meses

Proyecto Sencillo	Duración meses	horas/mes Recurso 1	horas/mes Recurso 2
DF	2,0	30	15
IT	2,5	10	5
PA	1,0	25	13
DESP/PP	0,5	15	8
Total dedicación Proyecto	6	80	40
Proyecto Medio			
DF	3,0	30	15
IT	4,0	10	5
PA	1,0	25	13
DESP/PP	1,0	15	8
Total dedicación Proyecto	9	80	40
Proyecto Complejo			
DF	5,0	30	15
IT	8,0	10	5
PA	3,0		
DESP/PP	2,0		

	Dirección/Dirección General	Número Proyectos	Horas 2013	Euros
Total dedicación Proyecto	18			
Presidencia				
Comunicación y Responsabilidad Corporativa				
Regulación y Control Global del Riesgo				
Asuntos Corporativos				
Aprovisionamientos				
Recursos Humanos				
Sistemas y Tecnologías de la Información Corporativos				
Económico Financiera				
Económica				
Planificación y Control				
Transporte				
Ingeniería y Construcción				
Mantenimiento de Instalaciones				
Medio Ambiente-Implantación Proyectos				
Desarrollo Tecnológico				
Operación				
Desarrollo del Sistema				
Total general				



Caso práctico – Metodología básica de gestión de proyectos



Contexto

- Compañía:
 - Sector farmacéutico
 - 400 empleados
- Modelo departamento IT
 - Personal interno para la gestión de proyectos
 - Se hace outsourcing de la programación
- No existe ninguna metodología de gestión de proyectos
- No se percibe limitación de recursos
- Se hacen muchos cambios a los proyectos y éstos se alargan

Petición

- Creación de una metodología simple de gestión de proyectos que permita:
 - Documentar el alcance del proyecto para que sea aprobado por el área de negocio, así como fecha inicio y fin y coste estimado
 - Producir un informe mensual de estado de los proyectos para la dirección

Solución

- Desarrollo e implementación de una metodología simple con herramientas sencillas, pero de obligado cumplimiento
- Formación del personal implicado
- Establecimiento de un proceso de control de calidad a través de un check list

Resultados

- Tanto IT como el negocio percibieron los beneficios de documentar el scope y gestionar los cambios
- IT podía reportar a la dirección mensualmente el estado de los proyectos
- La dirección evaluó muy favorablemente el orden establecido y la visibilidad obtenida

