



Project Management Institute
Capítulo Montevideo

El Futuro de las PMO – Integrando el Negocio con la Dirección de Proyectos

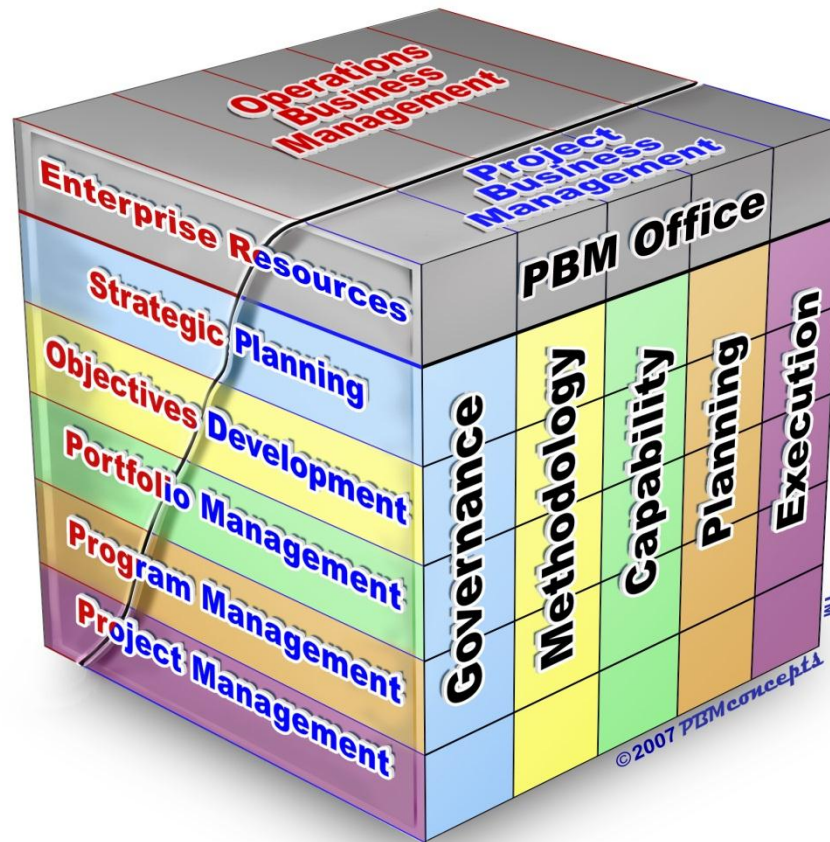
Presenta
DENNIS L. BOLLES, PMP
30 de Agosto de 2013

AGENDA

- **Organización de la dirección de proyectos desde la perspectiva del negocio.**
- **Implementación de una organización de PBM.**
- **Valores y beneficios de una organización de PMB descubiertos en la investigación.**
- **Resultados de la investigación de las PBM.**
- **Conclusiones: El futuro de las organizaciones de dirección de proyectos.**

Integración de las Operaciones con la Dirección de Proyectos

Modelo de Dirección de Proyectos orientados al negocio



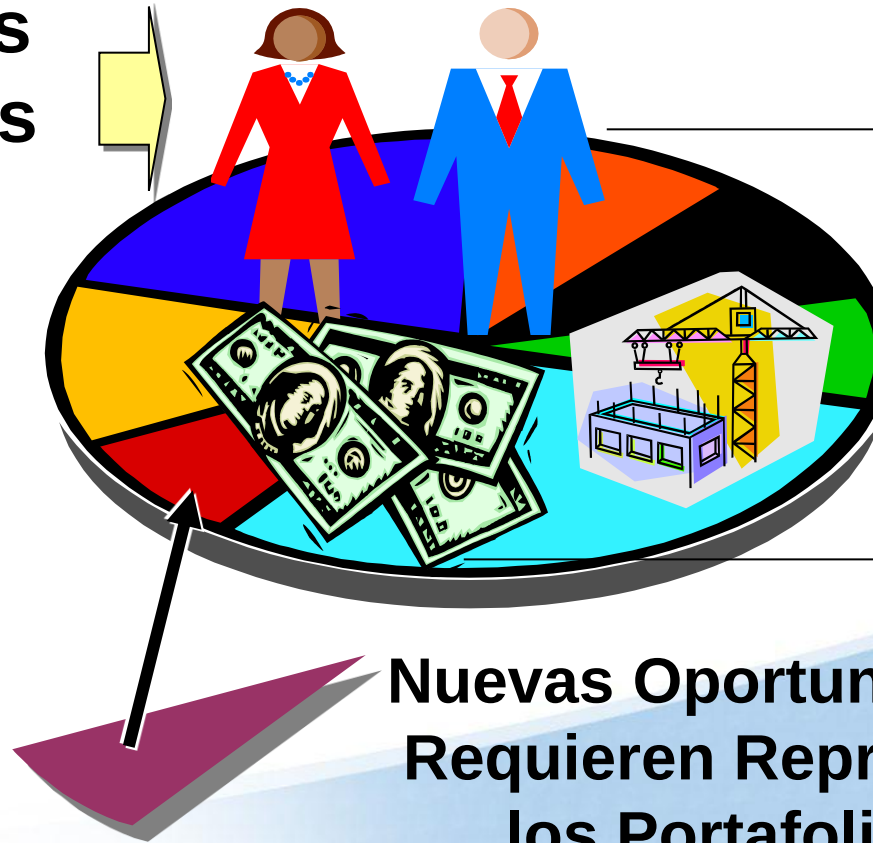
¿Por qué se necesita una PMO?

Especialmente ahora

- ✓ Sobreviviendo a los embates de la economía actual
- ✓ Menos recursos disponibles
- ✓ Programaciones más apretadas
- ✓ Reportes de análisis de Gartner y de la investigación del Grupo Standish
- ✓ Investigación de DLBALLC y DGHELLC

Desafío: Distribución de Recursos Limitados

Recursos Limitados



Capacidad y Competencia para hacer el trabajo

**Nuevas Oportunidades
Requieren Repriorizar
los Portafolios,
Programas y Proyectos**

Desafío: Gerenciar el Valor para el Cliente

El Gerente de Proyecto debe **estar más orientado al negocio**.

El Gerente de Proyecto **debe vincular** las actividades de dirección de proyectos **a las decisiones de negocio de los clientes**.

Usar la Planificación Estratégica del negocio es esencial.

El Éxito de un Proyecto está siendo **definido hoy**
por los ejecutivos como:

Proyecto que entrega **beneficios y valor al negocio**.

La **antigua medida** de "A Tiempo" y "Acorde al Programa" es **esperada**, la **nueva medida de éxito de un proyecto es hoy un requerimiento**.

PMB **entrega beneficios** al negocio y **genera valor** por medio de...

*Gestionar las acciones relacionadas del proyecto y las actividades destinadas a **cumplir** los **objetivos del negocio** y **estrategias** relacionadas*

(1) © 2007-2008 DLBALLC & DGHELLC

¿Cómo se implementa una PBMO sustentable?

**El primer paso para crear una
PBMO sustentable es crear una
fundación sólida**



Modelo de una PBMO Sustentable



Conclusiones de Sustentabilidad de la PBM

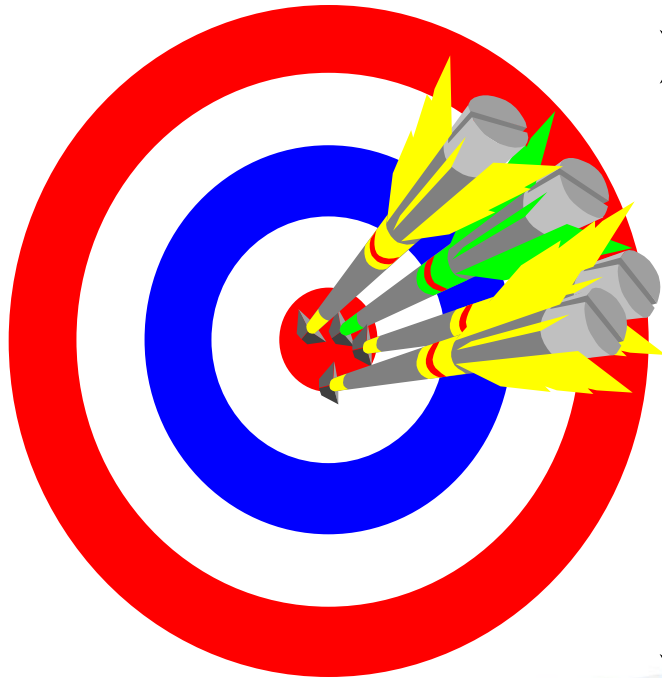
- La Planificación Estratégica y Táctica son herramientas **bien afiatadas** en la **disciplina del gerenciamiento de negocios** y están comenzando a ser **reconocidas** y **usadas** como herramientas por las organizaciones exitosas.
- La PBM **provee** una **metodología estandarizada**, que incorpora **planificación estratégica y táctica**
- La PBM permite una gestión que **asegura proyectos** seleccionados y completados de forma **alineada** con los **objetivos del negocio** y las **iniciativas estratégicas**
- Los procesos de la PBM **permiten ejecutar** y gestionar el portafolio **asegurando** que los proyectos **autorizados o terminados** cumplan los objetivos del negocio y los programas.

¿Cómo se implementa una PBMO Sustentable?

El segundo paso para crear una PBMO sustentable es establecer su Governancia



Factores críticos de éxito para dirigir proyectos en toda la empresa



- **Implementar Governancia**
 - Fijar políticas
 - Organización formal
- **Definir Estandarización**
 - Identificación, documentación e integración de cinco modelos estandarizados
- **Desarrollo de Competencias**
 - Incremento de habilidades y conocimiento
 - Aumento de las habilidades operacionales del negocio
- **Hacer posible la Ejecución**
 - Facilita la planeación estratégica y táctica
 - Impulsa el desarrollo de los objetivos de negocio
 - Gestiona la ejecución de portafolios, programas y proyectos.

PBMO – Valores y Beneficios

- La PBMO es una *unidad de negocio independiente* en el *nivel ejecutivo*
- La PBMO asegura que la empresa está *haciendo las cosas correctas en el momento correcto*
- La PBMO mantiene *el foco en* lograr los *objetivos y estrategias* del negocio
- La PBMO *asegura* que los portfalios, programas y proyectos *se mantengan alineados* a los objetivos estratégicos del negocio aprobados.
- La PBMO se focaliza en entregar *Beneficios y Valor* al desarrollo del negocio de la organización

La posición de la PBM en la organización es Crítica para su Sustentabilidad

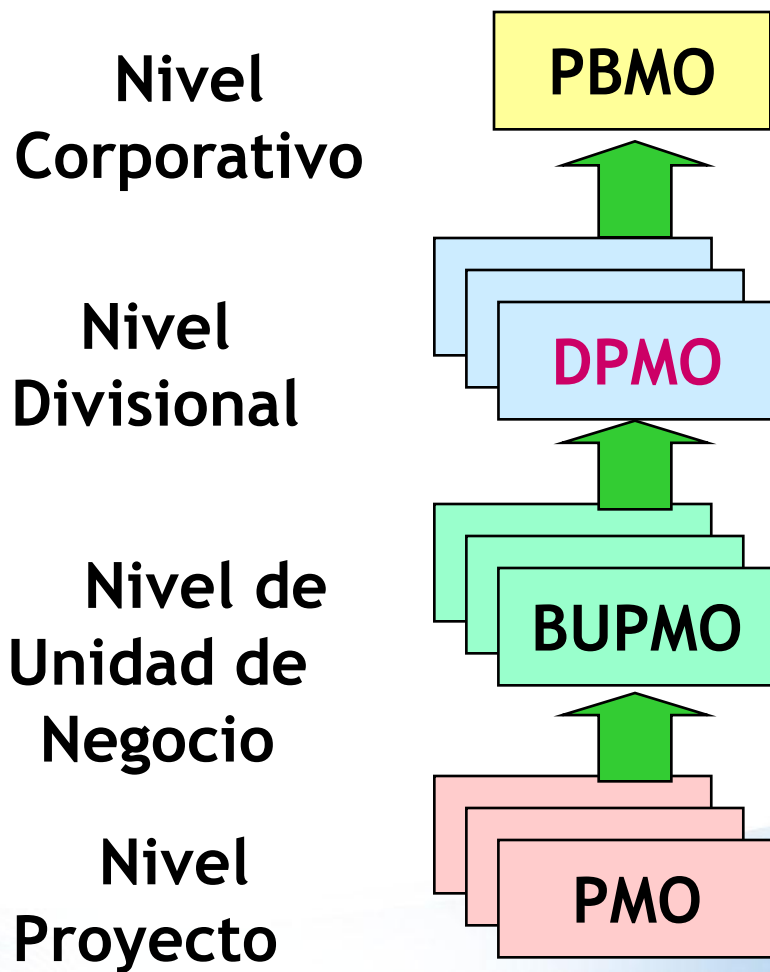
Posición es equivalente con la Autoridad: Toma de Decisiones

Posición establece un nivel de Aceptación: Asegura
Credibilidad

Posición se conecta con toda la empresa y ello es Aceptado:
Función de Negocio

Position define el nivel de Autonomía: Dirección autónoma

Estructura Organizacional de la PBM



Organización en la Empresa para el Gerenciamiento de Proyectos de Negocio

- Planificación Estratégica
- Proyecciones
- Desarrollo de los Objetivos de Negocio
- Business Objective Development

PMO Divisional

- Visión General
- Planificación Central de Proyectos

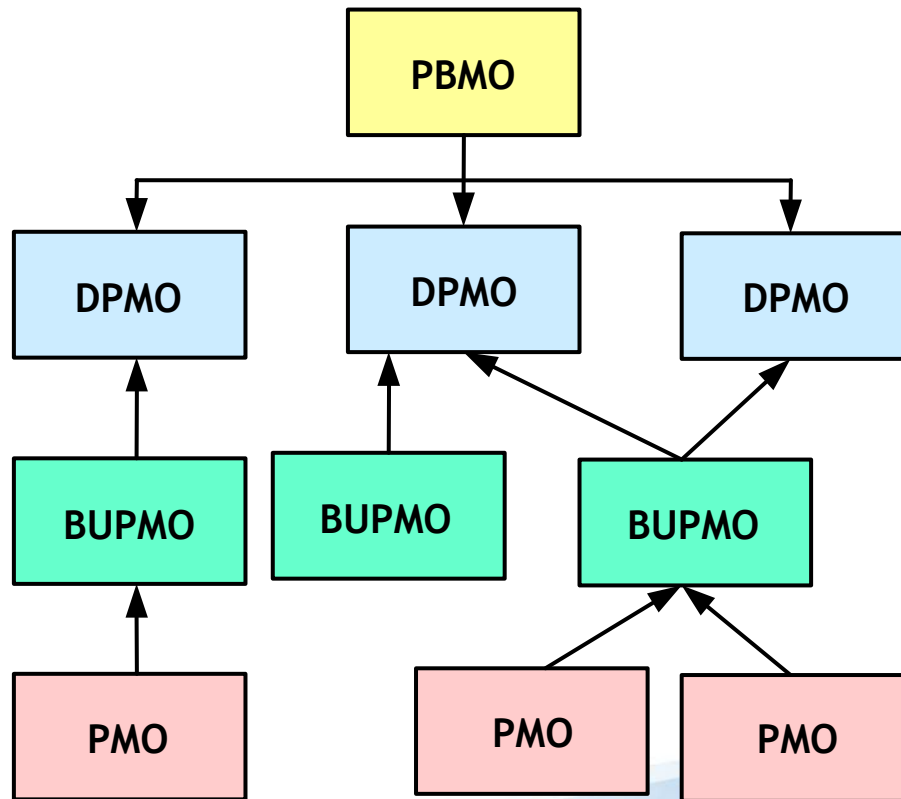
PMO de las Unidades de Negocio

- Planificación, Programación, Reportería

Oficina de Dirección de Proyectos

- Planificación, Programación, Reportería
- Misión Crítica de Proyectos Estratégicos

Estructura de Reportería de la PBMO de una gran empresa



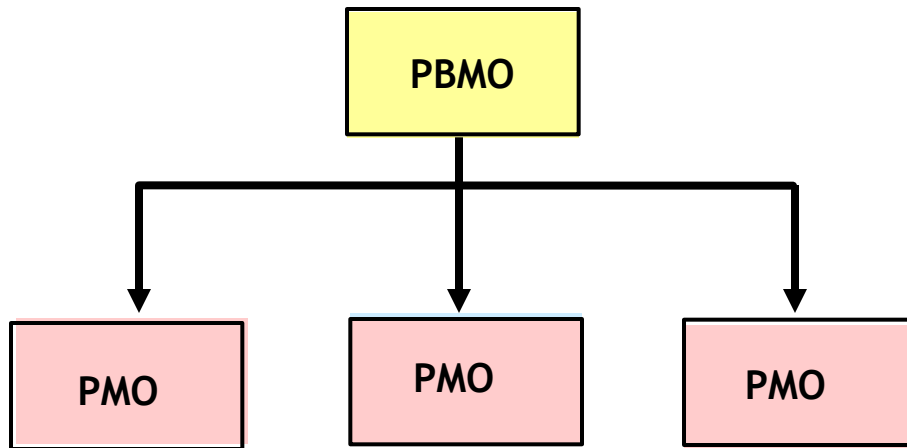
PBMO = Nivel Ejecutivo

DPMO = Nivel Divisional

BUPMO = Nivel de Unidad de Negocio

PMO = Misión Crítica Nivel Proyecto

Estructura de Reportería de la PBMO de una empresa pequeña



PBMO = Nivel Ejecutivo

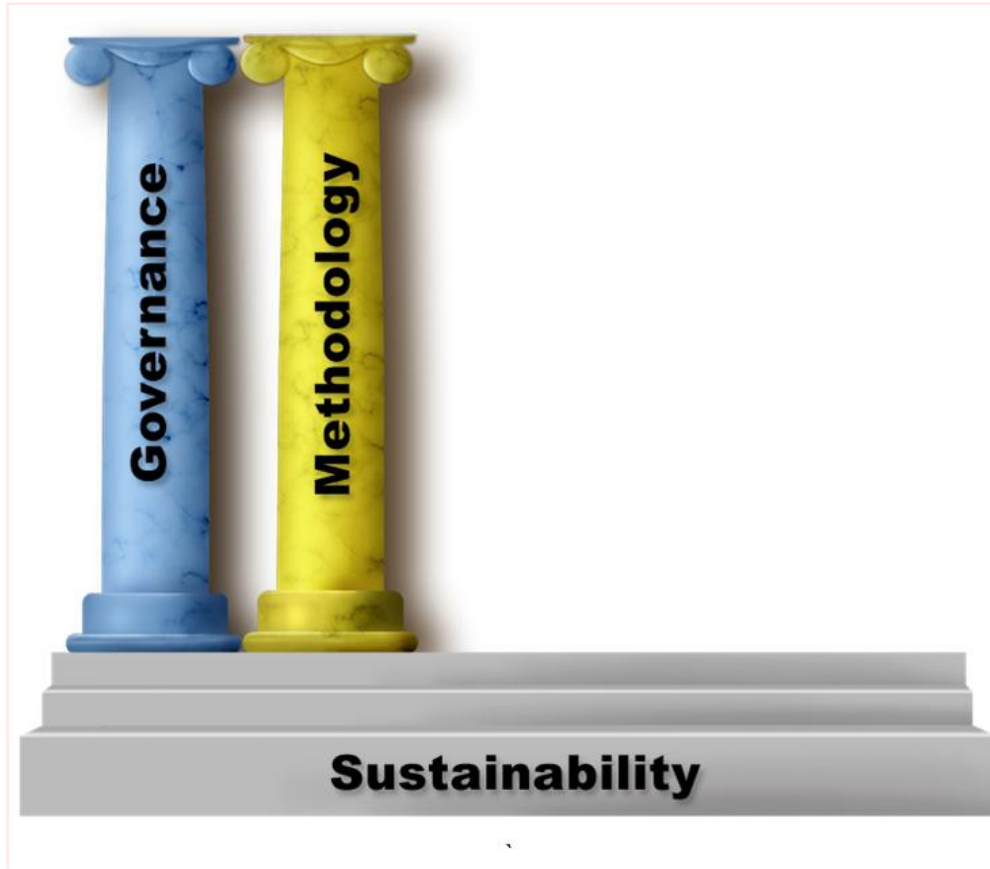
- Planificación Estratégica
- Desarrollo de Objetivos de Negocio
- Gestión de Portafolio
- Plan Maestro para la Revisión de la Programación
- Proyecciones

PMO = Nivel Departamental

- Planificación de Programas y Proyectos, Programación y Reportería
- Misión Crítica de Proyectos Estratégicos

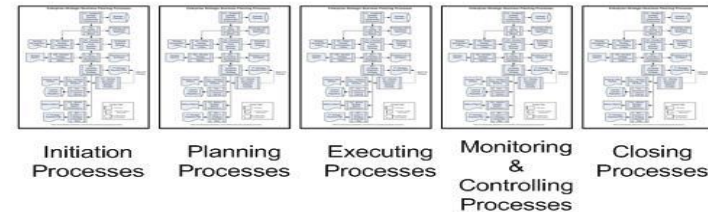
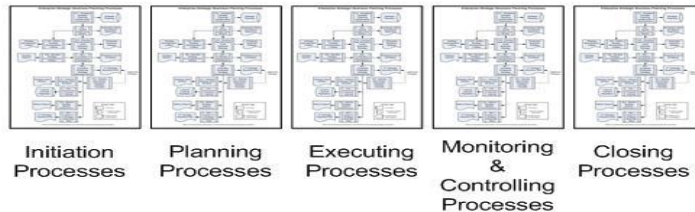
¿Cómo se implementa una PBMO Sustentable?

El tercer paso para crear una PBMO Sustentable es establecer su Metodología



PBM

Enterprise Strategic Business Planning Standard Model

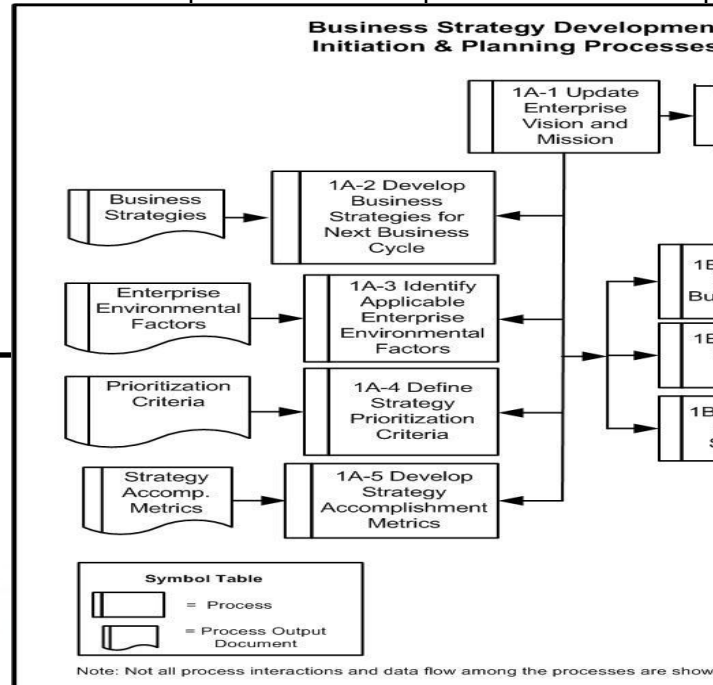


(1) © 2007-2012 DLBALLC & DGHELLC

Proceso de Desarrollo de Estándar de PBM

Strategy Initiating Processes (A)	Strategy Planning Processes (B)	Strategy Executing Processes (C)	Strategy Monitoring & Controlling Processes (D)	Strategy Closing Processes (E)
1A-1 Update Enterprise Vision and Mission 1A-2 Develop Business Strategies for Next Business Cycle 1A-3 Identify Applicable Enterprise Environmental Factors 1A-4 Define Strategy Prioritization Criteria 1A-5 Develop Strategy Accomplishment Metrics	1B-1 Prepare Strategic Business Plan 1B-2 Prepare Business Cases 1B-3 Prioritize Business Strategies	1C-1 Implement Strategy 1C-2 Perform Strategy Status Reviews	1D-1 Manage Strategy Change 1D-2 Monitor Strategy Metrics Performance	1E-1 Close Strategy

◀ IPECC Grupo de Procesos



A-1 RECEIVE PROJECT CHARTER	
OBJECTIVE:	Provide formal authorization for the Engineering Project Manager to start up a project and begin expending resources.
ENTRANCE CRITERIA:	TYPICAL INPUTS:
- Management approval to proceed - Project Charter	- Sales order, IR&D budget approved, or advanced authorization CPE - Proposal phase documentation (Proposal/Contract/Project material including Statement of Work if available) - Customer schedule requirements
ACTIVITY DESCRIPTION:	
The Project Charter is prepared by the Programme Manager and received by the Engineering Project Manager.	
EXIT CRITERIA:	OUTPUTS:
Project Charter is received	
ROLES	RESPONSIBILITIES
Programme Manager	Prepare and Issue Project Charter
Engineering Project Manager	Review Project Charter and request additional information if required
ID NUMBER	HANDBOOK
HBK-CPM-100	Project Charter Handbook with template

¿Cómo se implementa una PBMO Sustentable?

El cuarto paso para crear una PBMO Sustentable es desarrollar Competencias



Desarrollar Competencias por medio de Programas de Educación y Entrenamiento



Programas de Educación y Entrenamiento de PBM

Público en General	Equipo de Proyecto	Gerentes de Programa/ Proyecto	Gerentes Ejecutivos y Funcionales
Objetivos de Conocimientos			
Objetivos de Aprendizaje			
Métodos de Evaluación			

¿Cómo se implementa una PBMO Sustentable?

El quinto paso para crear una PBMO Sustentable es Ejecutar el Plan de Negocios



Caso de Negocio Documentado

- **Articula:** los **beneficios y valores** deseados con las metas estratégicas del negocio, en un formato de estudio de factibilidad
- **Documentos:** **amenazas y oportunidades** de las iniciativas estratégicas del negocio
- **Caso de Negocio:** una sección específica debe reflejar el tipo de **plan de operación** **propuesto**
- **Autoriza:** futuras actividades de **planificación y análisis**

Crear el Plan de Negocio de la PBM

- **Paquete Annual** de iniciativas de casos de negocio estratégicos aprobados.
- Preparado en un **formato simple**: Tabla de Contenidos; Resumen Ejecutivo; todos los Casos de Negocios Aprobados; y un Apéndice con el material de respaldo para cada caso.
- **Resumen Ejecutivo** debe proveer el contexto para entender las relaciones entre los casos de negocio.

¿Cómo se implementa una PBMO Sustentable?

**El sexto paso para crear una PBMO Sustentable
es Ejecutar los Negocios**



Etapas de Ejecución de la PBM

- ***Planificación Estratégica*** - Crea un plan de negocios basado en iniciativas estratégicas, con KPIs
- ***Planificación Táctica*** - Desarrolla los Objetivos de Negocio, con KPIs
- ***Planificación de Base de la PBM*** - Identifica portafolios, programas y proyectos y sus KPIs asociados
 - ***PBM en el Inicio*** - Selecciona, prioriza y autoriza portafolios, programas y proyectos y su conjunto de KPIs
 - ***PBM en la Ejecución*** - Dirige los portafolios, programas y proyectos con el fin de cumplir sus KPIs

¿Cómo se implementa una PBMO Sustentable?

El último paso para crear una PBMO Sustentable es crear una PBMO Organizada de forma Sustentable



La casa de la Excelencia de la PBMO

Una forma de calidad continua para la Integración y Harmonización de la gestión general del negocio, gestión de operaciones y los principios, procedimientos y políticas de gestión de proyectos, programas y portafolios

**Los Siete Componentes son
requeridos para dar
sustentabilidad a la
Estructura Organizacional
de la PBM**



Resultados de la Investigación de PMI - PMO

- No hay un consenso claro de que constituye una PMO.
- Falta de soporte ejecutivo y de contar con propósito enfocado-
- Falta de consenso de su valor (50% son valoradas - el resto está cambiando)
- La PMO es una unidad aislada, no integra las prácticas de PM a la organización; la mayoría está sola
- Falta de entrenamiento de los auspiciadores ejecutivos y gerentes funcionales

Dr. Brian Hobbs -- 2007 White Paper: "The Multi-Project PMO: A Global Analysis of the Current State of Practice."

These research conclusions were supported by other prior studies

Resultados de la Investigación de PBMconcepts

No.	Industry	Total FTEs	PMO Name	PMO Leader	PMO Position	PMO Executive Report	Yr Started
1	Healthcare	2,500	Enterprise Portfolio Management Office	VP, Enterprise Portfolio Office	Enterprise-wide	Chief of Staff for COO	2004
2	Finance (Banking)	1,800	Strategic Project Office	Manager	Enterprise-wide	Area Manager - Budget & Management Control	2009
3	Mining and Metals	1,500	Enterprise PMO	PMO Manager	Enterprise-wide	VP-IT & CIO	2006
4	Insurance	2,500	Program Management Office	VP - Director, Program Management Office	Enterprise-wide	Executive VP, Corporate Development	2006
5	Information and Communications Technologies	450	Project Management Services Unit	Regional Manager - Project Management Services	Enterprise-wide	CEO and Chairman	2006
6	Property and Casualty Insurance	330	Project Management Office	Director	Independent Department	CFO	2008
7	Insurance and Finance	33,000	Delivery Service	VP Delivery Service	Enterprise-wide	Senior VP Enterprise CTO	2009
8	Transportation, Information Technology & Software	225	Project Management Office	Director	Major Projects	Assistant VP, Products and Services	2001
9	Healthcare	5,000	ITS Program Management Office	Director	Departmental - IT Services	CIO	2007
10	Eyecare & Eyeware	4860	Enterprise Project Solutions	VP	Enterprise-wide - Division	COO	2008

Resultado de la Investigación de los Casos de Estudio de PBMO

- Las PMOs se presentan a si mismas como de **nivel ejecutivo** gestionando **funciones de negocio**.
- Las PMOs producen un **impacto positivo** en la **estructura organizacional** de las empresas.
- **Metodologías y prácticas estandarizadas** son implementadas exitosamente **en toda la empresa** por las PMOs.
- La PMO tiene **roles clave** en la planificación **estratégica del negocio**, planificación **táctica** planning, y desarrollo de los **objetivos del negocio**.
- La PMO tiene **roles clave** en la **identificación, selección, priorización, y autenticación** de los proyectos.
- La PMO tiene un **impacto positivo** en la capacidad de la empresa para **seleccionar y completar** aquellos proyectos que **entregan valor y beneficios al negocio**

Resultado de la Investigación de los Casos de Estudio de PBMO

- En una PMO **sustentable** se ha identificado su **implementación y cambios de madurez**.
- Las PMOs han **demostrado aportes positivos** en la gestión de proyectos/programas/portafolios.
- El **rol futuro** de las PMOs incluye ser una **unidad de negocio** integradora.
- La **futura autoridad** de las PMOs será de nivel ejecutivo en las **funciones de negocio**.
- Las PMOs **van a liderar** los cambios organizacionales destinados a la **mejora continua** en la dirección de proyectos, programas y portafolios.

Las PMO'S de HOY y del FUTURO

A COMPENDIUM OF PMO CASE STUDIES:

REFLECTING

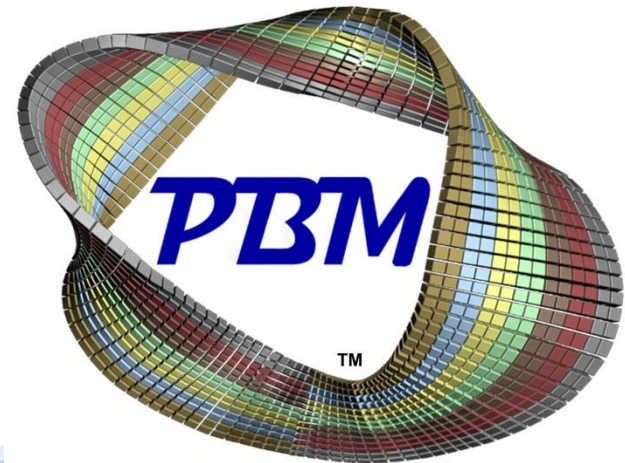
PROJECT BUSINESS MANAGEMENT CONCEPTS

A Validation of Project Business Management (PBM)
and the PBM Organization Model for
Driving Business Benefits and Value



Dennis L. Bolles, PMP and Darrel G. Hubbard, P.E.

DISPONIBLE



www.PBMconcepts.com

Preguntas?



Nombre: **Dennis L. Bolles, PMP**

Email: dbolles@dlballc.com

Website: www.dlballc.com

Website: www.PBMconcepts.com

Fono: **(616) 392-2292**

