

## **LA GESTIÓN DE COMPETENCIAS EN LA IMPLEMENTACIÓN DE UNA PROJECT MANAGEMENT OFFICE “CASO INDUSTRIA DEL PETRÓLEO”.**

*Autores: **Amendola. L** <sup>(P)(1-2)</sup>., **Depool. T** <sup>(2)</sup>., **González. J.M** <sup>(2)</sup>.*

Departamento de Proyectos de Ingeniería e Innovación <sup>(1)</sup>

Universidad Politécnica de Valencia

PMM Institute for Learning <sup>(2)</sup>

### **Resumen:**

Una herramienta indispensable para enfrentar este desafío es la Gestión por Competencias en la implementación de una PMO “Project Management Office”; tal herramienta profundiza en el desarrollo e involucramiento del Capital Humano, puesto que ayuda a elevar a un grado de excelencia las competencias de cada uno de los individuos envueltos en el que hacer de la oficina de proyectos.

La Gestión por Competencias pasa a transformarse en un canal continuo de comunicación entre los trabajadores y la PMO; es ahora cuando la PMO comienza a involucrar las necesidades y deseos de sus trabajadores con el fin de ayudarlos, respaldarlos y ofrecerle un desarrollo en la dirección y gestión de las carteras de proyectos capaz de enriquecer la personalidad de cada proyecto.

La creación de la oficina de proyectos (PMO), la cuál se apoya en un ambiente de comunicación y coaching, con una cuidadosa selección de proyectos y recursos, ayuda a crear una organización para el aprendizaje que continuamente se desarrolle y mejore en cuanto a la cultura y madurez del Project Manager en la industria del petróleo.

**Palabras clave:** Comunicación, Dirección, Competencias, Proyectos

**Área Temática:** *Aplicaciones y Actividades Profesionales*

**Title: *THE MANAGEMENT OF COMPETENCES IN THE IMPLEMENTATION OF A PROJECT MANAGEMENT OFFICE " CASE: INDUSTRY OF THE OIL "***

**Abstract:**

An indispensable tool to face this challenge is the Management for Competences in the implementation of a PMO "Project Management Office "; such a tool studies in depth the development and motivation of the Human Capital, since it helps to raise to a grade of excellence the competences of each one about the activities of the PMO.

The Management for Competences happens to transform in a communication continues between its workpeople and the PMO; it is now when the PMO begins to involve the needs and desires of workpeople in order to help them, to endorse them and to offer them a development in the project portfolios management (PPM) capable of enriching the personality of every project.

The creation of the project office (PMO), which rests on an ambience of communication, coaching and with a careful selection and list of projects and resources, helps us to create an organization for learning that continuously develops and improves the culture of Project Manager in the industry of the oil.

**Keywords:** Communication, Management, Competences, Project

## 1. Introducción

Con nuestra experiencia industrial acumulada a través de la consultoría y formación que realizamos en las áreas de Asset Management y Project Management en la industria podemos decir que en su mayoría los proyectos en las empresas actualmente son gestionados bajo un enfoque tradicional poco integrado. Este enfoque es caracterizado por proyectos que en su momento estuvieron dentro del presupuesto pero que a largo plazo demuestran ser de poca utilidad o no alineados con el rumbo de la empresa, en cuanto al proceso de seguimiento de los mismos, se identifican claras debilidades en cuanto a la cuantificación de una manera real y estandarizada del impacto individual de cada una de las iniciativas, Otro aspecto que supone una gran oportunidad de mejora recae en el criterio de aprobación o el “GO” de un proyecto, que generalmente suele darse si existe disponibilidad en el presupuesto. De acuerdo a ello el proyecto puede quedar pospuesto o eliminado, sin importar su potencial impacto estratégico futuro. Muchas veces hemos encontrado que el único aspecto de integración entre los proyectos de una organización se manifiesta sólo en que se encuentran presupuestados en el mismo periodo.

Las organizaciones suelen perder de vista los recursos de personal e insumos que cada proyecto finalmente consume, incrementando su coste final y/o reduciendo los beneficios esperados; los proyectos gestionados de esta manera, sufren ajustes significativos en sus objetivos originales en plazo, resultados y costes.

Con este escenario no todo está perdido y es justamente en las crisis dónde resurgen nuevas estrategias, ideas innovadoras y el despertar de hacer las cosas de forma diferente. En este sentido la PMO (Project Management Office u Oficina de Gestión de Proyectos) en la década pasada nace como producto del desarrollo de modernas herramientas y normas de gestión de proyectos guiadas a profesionalizar, automatizar y hacer robusto su manejo.

Es así como la función de una PMO es ser un elemento integrador entre el negocio y los diferentes proyectos de la empresa, su razón está en alinear, mantener la visión global, el estándar en la gestión de los proyectos y el desarrollo del personal en Project Management.

En el contexto del área de Asset Management (Gestión Integral del Mantenimiento de Activos) existe el mito de que la cuestión de proyectos es solo de los ingenieros de proyectos o bien para aquéllos que regularmente se dedican a ellos; por lo que las bondades de las herramientas del project management no son aplicadas ni explotadas por el personal de Mantenimiento y Operaciones.

Las grandes bondades que ofrece las funciones de una PMO a nivel táctico y estratégico y el conocimiento y funciones manejadas en el área de Asset Management pueden ayudar a integrar y controlar los proyectos generados en

este sector generando un microambiente de proyectos donde toda la organización maneje el mismo lenguaje, conocimiento y criterios de diseño, conceptualización, evaluación, planificación, control y ejecución de proyectos.

No hay atajos, el primer paso es determinar el punto de inicio (Auditoría), seguido de la definición e implementación de la estrategia, basada en la ejecución de proyectos alineados a ejecutar acciones que a corto, medio y largo plazo apoyarán al rendimiento sostenible de la organización.

## **2. Marco Conceptual**

### **2.1 ¿Qué es una PMO?**

De la misma forma como la disciplina de gerencia de proyectos comenzó a ser reconocida como una habilidad específica, comenzaron a surgir las PMOs, como una manera de proveer una unidad organizacional responsable de procesos de gestión de proyectos.

Una PMO (sus siglas en inglés Project Management Office) u Oficina de Proyectos, es definida como:

- Un departamento, unidad o grupo que define y mantiene los estándares de los procesos relacionados con el Project Management en la organización.
- Un recurso estratégico para la documentación, guía y medición de las prácticas del project management , así como la ejecución.
- Un elemento de apoyo a los múltiples proyectos, la cual permite centralizar y coordinar la dirección de proyectos a su cargo.
- Aquella oficina que puede operar con continuidad en aspectos que van desde proporcionar las funciones de respaldo para la dirección de proyectos bajo la forma de formación, políticas estandarizadas y procedimientos.
- Responsable por hacer el enlace entre el gerente de proyecto y la alta dirección, por medio de un sistema de feedback que permite el perfeccionamiento continuo de la disciplina en la organización.

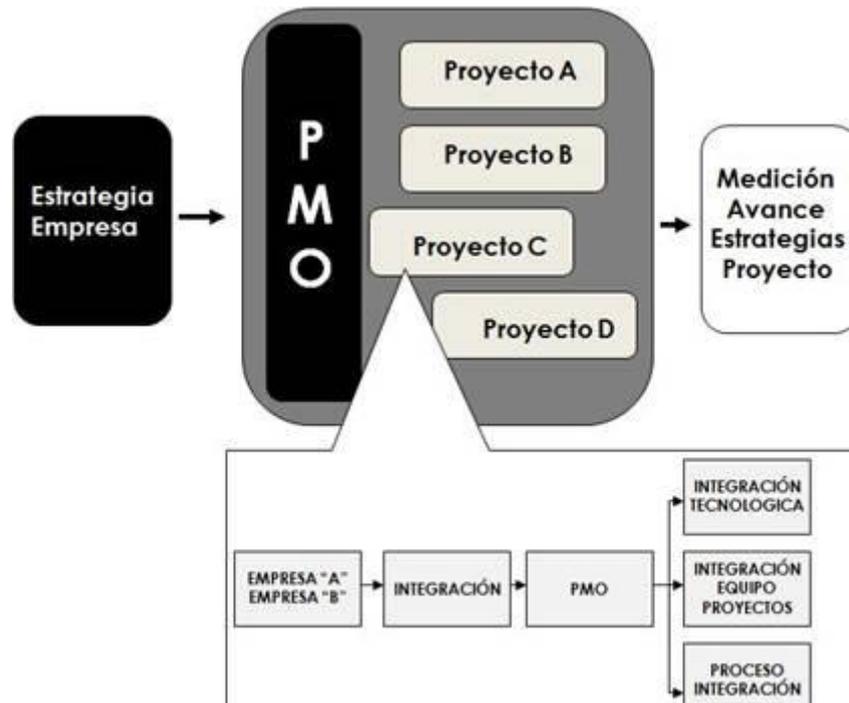


*Figura 1. Esquema conceptual de una PMO (PMM Institute for Learning)*

## 2.2 Servicios y funciones principales de una PMO

Una PMO de acuerdo a su naturaleza puede desarrollar las siguientes funciones:

- Funciones de carácter estratégico
- Alineación de los proyectos a la estrategia de la organización
- Metodología de gestión de proyectos
- Soporte a los directores de proyectos
- Gestión de recursos humanos de Dirección de Proyectos
- Servicios de consultoría especializados
- Evaluación y auditoría de proyectos
- Gestión del conocimiento de gerencia de proyectos
- Herramientas para la dirección de proyectos
- Promoción de la dirección de proyectos
- Benchmarking



**Figura 2. Esquema de las funciones típicas de una PMO “Project Management Office”**

### 2.3 Ventajas que ofrece la implementación de una PMO

La razón de una oficina de proyecto viene dada por:

- Asegurar la consistencia de los proyectos con los objetivos y metas del negocio
- Asegurar el desarrollo e implantación de procesos, mejores prácticas y procedimientos de gestión de proyectos
- Lograr el profesionalismo en gestión de proyectos
- Presentar la visión consolidada de cartera de proyectos
- Propiciar la progresión de carrera que preserve el capital intelectual de la empresa
- Mejorar la productividad
- Conservar la propiedad intelectual relacionada con la gerencia de proyectos
- Favorecer la alineación de los proyectos con las estrategias corporativas
- Propiciar economías de escala

- Controlar las prioridades de los proyectos y del uso de los recursos
- Establecer procedimientos comunes de control y reporte
- Asegurar un enfoque consistente
- Establecer criterios de auditoría
- Promover la estandarización y la reusabilidad
- Asegurar el entrenamiento consistente y la especialización
- Incorporar las mejores prácticas
- Mantener la base de conocimiento en gerencia de proyectos



*Figura 3. Razón de ser de las oficinas de proyectos*

## 2.4 ¿Project Manager versus las responsabilidades de una PMO Project Management Office?

A continuación se muestra una tabla (ver tabla 1) con las comparaciones entre las responsabilidades de un Project Manager y una PMO.

Tabla 1. Diferencias entre las responsabilidades del Project Manager y una PMO

Project Manager	PMO / Organismo rector
-----------------	------------------------

<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Comprende la estrategia</li> <li>2. Genera un producto o un resultado</li> <li>3. Prepara una oportunidad de negocio</li> <li>4. Prepara la documentación</li> <li>5. Gestiona el alcance, el plazo y los recursos</li> <li>6. Reporta el avance</li> <li>7. Elige al equipo</li> <li>8. Identifica y gestiona los riesgos</li> <li>9. Celebra el éxito</li> <li>10. Pone en práctica las mejores prácticas y las lecciones aprendidas</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Alineación Estratégica</li> <li>2. Define los resultados y los productos</li> <li>3. Aprueba las iniciativas u oportunidades de negocio</li> <li>4. Aprueba la documentación</li> <li>5. Aprueba los cambios de alcance, tiempo y recursos</li> <li>6. Monitorea el avance</li> <li>7. Selecciona al Project Manager</li> <li>8. Aprueba el plan de riesgos</li> <li>9. Celebra el éxito</li> <li>10. Evalúa los proyectos y define las mejores prácticas</li> </ol>
---	--

## 2.5 Señales que indican que su organización requiere de una PMO

Antes de comenzar cualquier iniciativa de mejora es necesario realizar un análisis y diagnóstico de las necesidades de la organización de tal manera de identificar áreas de mejora. En este sentido para identificar si la organización requiere de las bondades de la implementación de una PMO y evitar que sea una moda elegante más a implementar, es necesario realizar unas preguntas que den repuestas a las necesidades reales de la disciplina de gestión de proyectos en la organización.

A continuación se muestra un listado de trece preguntas útiles que sirven de señales para establecer si se requiere o no la implementación de una PMO.

Preguntas:

1. ¿Sus proyectos terminan fuera de plazo?
2. ¿Sus proyectos sobrepasan el presupuesto planificado?
3. ¿Sus Directores de Proyectos emplean métodos y procesos de comunicación estándares o cada uno emplea procesos o métodos particulares?
4. ¿Sus recursos están usualmente sobreasignados?

5. ¿Generalmente su organización tiene problemas con respecto a definir prioridades en los trabajos, especialmente entre proyectos y el trabajo rutinario?
6. ¿Conoce usted en lo que su organización está trabajando?
7. ¿Cuenta su organización con una eficiente gestión del plan de negocio?
8. ¿Siente que el control, visibilidad o interactividad de sus proyectos (en alcance y presupuesto) es deficiente?
9. ¿Piensa que varios de sus proyectos vigentes no son apoyados o conocidos en todas las áreas de su organización?
10. ¿Considera que el proceso para la toma de decisiones y cuantificación de sus proyectos es diferente o confuso para cada iniciativa?
11. ¿Le es difícil identificar a tiempo demoras en la implementación o entrega de resultados?
12. ¿Existen proyectos que se superponen o con enfoques inconsistentes a la visión estratégica de su empresa?
13. ¿Encuentra dificultad para optimizar la asignación y uso de recursos (en tiempo y costos) en sus proyectos?

### 3. Caso de aplicación de la industria

En la industria existe el mito de que la dirección y gestión de proyectos es propia de los ingenieros de proyectos o bien de los directores de proyectos, y no se considera que una iniciativa o iniciativas de mejora puedan ser conducidas a buen puerto a través de una adecuada aplicación de las estrategias, tácticas y herramientas del Project Management. En este contexto uno de los primeros paradigmas a romper en la visión del hombre de la gestión de activos es este mito y darle a conocer las bondades que ofrece el project management (formación en las mejores prácticas) en lo concerniente a la planificación, ejecución, seguimiento y control, etc.

En todo inicio de proyecto de mejora, nuestro lema es, que antes de definir cualquier iniciativa de crecimiento es necesario realizar un diagnóstico previo que indique de forma objetiva cuáles son esas áreas en las que deben enfocarse los esfuerzos, en conjunto con el cliente.

El caso de implementación de una OGPM (Oficina de Gestión de Proyectos de Mantenimiento o sus siglas en inglés **mPMO** Maintenance Project Management Office) tiene como contexto a una organización de mantenimiento con grandes potenciales de mejora una vez realizado el diagnóstico, habiendo considerado aspectos de lenguaje, procedimientos, metodologías de proyectos en si mismo

(proyectos de turnarounds y overhauls), comunicación, manejo de la información, clima organizacional, liderazgo, competencias y formación.

Inicialmente se formó un equipo de trabajo con los que se trabajaría durante todo el proyecto de implementación de la oficina de proyecto la cual sería el medio a través de la que se desarrollaría el diseño, conceptualización y ejecución de la cartera de proyectos definida en base al diagnóstico.

Estratégicamente se seleccionó un grupo de personas con cargos de mandos medios de cada uno de los departamentos de la organización los cuales servirían de interfaz entre las prácticas de la **mPMO** y la cartera de proyectos con las demás organizaciones y serían órganos multiplicadores de todas las bondades de los proyectos a través de toda la organización.



**Figura 4. Esquema desarrollado para la implementación de la oficina de proyectos para el diseño, conceptualización y ejecución de los proyectos de mejora en la organización de mantenimiento**

#### 4. Mejores prácticas

La aplicación de una PMO en una organización de mantenimiento ha ayudado a organizar las iniciativas de mejora en tan importante gestión aplicando las bondades del Project Management y ha permitido crear cultura en la disciplina de proyectos. En este caso ha ayudado a coordinar el diseño y conceptualización de cada uno de los proyectos definidos en la cartera.

Se ha creado un mapa funcional de ejecución, esquema de prioridad y seguimiento y control a través de un Project Balance Scorecard en el que podía apreciarse la interrelación e influencia de cada uno de los proyectos con los procesos internos y financieros de la organización.

Una de las bondades más valiosas de este proyecto recae en que el diseño, conceptualización y ejecución de los proyectos ha nacido de las personas que viven los problemas día tras día en la organización (Equipo conformado para el proyecto), esto ha generado que durante el diseño, conceptualización y desarrollo de los mismos hayan desarrollado competencias necesarias (basado en las mejores prácticas del project management) para lograr que los proyectos fueran ejecutados por el personal de la empresa.

Este contexto creó en el personal la conducta de principio de pertenencia, involucramiento y compromiso.

## **5. Referencias**

[1] Amendola, L (2009). Alineación del Project Management con la Estrategia de la Organización, ISBN: 978-84-935668-2-1 / ISBN Editorial Renacimiento: 978-84-8472-440-7, Febrero.

[2] Amendola, L. (2008). La gestión por competencias en la implementación de una PMO. PMM Project Magazine. PMM Institute for Learning, ISSN 1887-018X Volúmen 7 Agosto 2008.

[3] Amendola, L., (2005), "Modelo de Implementación del Balanced Scorecard una Oficina de Proyectos", IX International Congress on Project Engineering, AEIPRO, ISBN: 84-89791-08-2, Málaga, Spain, Junio.

[4] Amendola L., (2004), Estrategias y Tácticas en la Dirección y Gestión de Proyectos "Project Management". Editorial de la UPV. ISBN: 84-9705-522-5, España

[5] Amendola, L. (2004). **“Methodology for the implementation of the Project Management Office”** PMO, VIII International Congress on Project Engineering, AEIPRO, ISBN: 84-95809222, Bilbao, Spain, October.

[6] Callahan K.; Brooks L. (2004). Essentials of Strategic Project Management. John Wiley & Sons Inc. USA.

[7] Cassanelli, Anibal. (2008). Project Management Office “Medición de la Madurez de una PYME. PMM Project Magazine. PMM Institute for Learning, ISSN 1887-018X Volúmen 7, Agosto 2008.

[8] Davidson, J. (2002). Project Management. Tools for an Age of Rapid Change, Complexity, and Other Business Realities. Segunda Edición. John Wiley & Sons Inc. USA.

[9] Hubert K. Rampersad, (2004), “Cuadro de Mando Integral, Personal y Corporativo”, (Total Performance Scorecard, TPS), Una revolución en la gestión por resultados, ISBN: 84-481-4065-6, Ediciones McGraw – Hill.

[10] James A. Crupi. (1999). De Manager a Líder.

[11] Jolyon Hallows. (2001). “The Project Management Office Toolkit”, Edition Hardcover.

[12] Jhonson Mike. (1996). El Pensamiento Vivo de Parte del Management.

[13] Kaplan y Norton, (2006), “Alignment: Using the Balanced Scorecard to Create Corporate Synergies”, Harvard Business Review - Boston.

[14] Kerzner, H. (2003). “Project Management. A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling”, Edition Eighth, John Wiley & Sons, Inc.

#### **CORRESPONDENCIA:**

Luis José Amendola **e-mail:** [lujam@dpi.upv.es](mailto:lujam@dpi.upv.es)

Tibaire Depool **e-mail:** [tibaire@pmmlearning.com](mailto:tibaire@pmmlearning.com)

José Manuel González **e-mail:** [pepe@pmmlearning.com](mailto:pepe@pmmlearning.com)