



**Antonio Iribarren, CIC, CEIC® y
Piero Anticona, PMP, CCP, GPCF**
Consultores Senior

Copyright © 2015 Asesorías, Consultorías y Servicios QDRclaims

LAS PMO ESTÁN DE MODA



Minería



Infraestructura



Energía



Oil & Gas

En el ámbito de los mandantes de los proyectos de inversión y continuidad operacional, parecen estar de moda hoy, las PMO, los Contratos Colaborativos y los Claims: en este artículo de opinión, los autores nos referiremos a las PMO –particularmente en el Perú– con la sola intención de “aterrizar” las diversas interpretaciones que hemos escuchado de los actores.

El gobierno peruano ha planteado como objetivo dentro de su Plan Nacional de Competitividad y Productividad (DS 237-2019-EF), la implementación de una Oficina de Gestión de Proyectos (PMO, siglas en inglés) con la finalidad de dar soporte al objetivo prioritario N°1 de dotar al país de infraestructura económica y social de calidad.

Basada en la experiencia de la implementación de una PMO en la organización de los Juegos Panamericanos Lima 2019, **se tiene la percepción que una PMO puede colaborar en mejorar la gestión de obras públicas y minimizar la ocurrencia de Claims:** desde ese momento, las siglas PMO han sido mencionadas de forma permanente en innumerables conferencias y webinars, buscando explicar el funcionamiento y el aporte de una PMO para una eficiente gestión de proyecto o portafolio de proyectos, confundiéndolo en no pocas oportunidades, con las prácticas para planificar, programar y controlar proyectos y/o contratos de acuerdo a sus alcances.

¿Por qué ahora SI una PMO es importante?

Si entendemos qué es y cuáles son las funciones de una PMO, será posible determinar la pertinencia de establecer diferencias con respecto a la manera de gestionar proyectos actualmente.

Según el PMBoK, PMO es estructura de gestión (de metodologías, estima-

ciones, riesgos y métricas) que estandariza los procesos de gobernanza relacionados con el proyecto y hace más fácil compartir recursos, metodologías, herramientas y técnicas: **es el organismo encargado de entregar apoyo a los gerentes de proyecto**, sirviendo de enlace entre los proyectos y la gerencia, y coordinando/optimizando los recursos que comparten los distintos proyectos. Es quien se encarga también de desarrollar políticas, procedimientos, plantillas y metodologías, de identificar las mejores prácticas y normas para la gestión de proyectos.

Los tipos de PMO, dependen del grado de control e influencia que se quiera tener en una organización. Un grado de control bajo, brinda soporte para proveer de modelos, mejores prácticas, capacitación, acceso a la información y lecciones aprendidas de otros proyectos. Un grado de control moderado, cumple con proveer marcos de gestión de proyectos o metodologías, un uso específico de modelos, formatos, herramientas y la conformidad de los marcos de gobernanza; y un control alto, implica tener directamente la gestión de los proyectos. En estos últimos, los gerentes de proyecto son nombrados por la PMO y deben reportarle a ella.

Cabe preguntarse: ¿las organizaciones han dejado de tener marcos de gestión, no cuentan con modelos, formatos o herramientas para administrar eficientemente sus proyectos?, ¿no brindan las capacitaciones suficientes al personal para una correcta gestión de proyectos?, ¿no existen marcos de gobernanza para establecer claramente las responsabilidades de cada involucrado en el proyecto?, ¿no gerencian directamente los proyectos o no saben/pueden/quieren delegar?

Muchas organizaciones cuentan con

equipos de gestión que no necesariamente están bajo una estructura de PMO, pero **sí cumplen de forma parcial** dichas funciones. Por lo tanto, no son funciones ajenas que vienen realizando en la ejecución de proyectos. Tampoco es necesario denominarla exclusivamente PMO, para poder tener esa percepción que ahora **sí**, van a tener seguridad que el proyecto será gerenciado eficientemente, y por consecuencia, ahorrar costos y culminar a tiempo.

Si se vienen haciendo las cosas de forma parcial, ¿qué se necesita?

Según los autores, regresar a la fuente, que las organizaciones revisen sus procesos, el uso aconsejable de las herramientas de gestión, si cuentan con los formatos correctos para una toma de decisiones, si existe el personal calificado para sus proyectos, si aplican los factores ambientales de la empresa y los activos de la organización: de esta forma se puede asegurar, como mínimo, que se irán identificando algunos factores de lo que se

viene haciendo de forma ineficiente (y no decimos que se viene haciendo mal, porque **en los proyectos no existe una fórmula mágica de éxito**), para asegurar una eficiente y eficaz gestión de los proyectos. Instituciones como el PMI, AACE, IPMA, entre otros y metodologías como Lean, BIM, VDC, pueden aportar mucho en una estructurada gestión de proyectos.

Por lo tanto, más que implementar una PMO, la organización debiera **verificar qué le falta para poder cumplir con algunos de los tipos de PMO a implementar**. De acuerdo con estos grados de control, la organización o la PMO, debe tener un rol de soporte al alineamiento estratégico, seguir cumpliendo con un rol integrador de la información y evaluar si se vienen cumpliendo con los objetivos estratégicos planteados.

En definitiva, una PMO pudiera colaborar en mejorar la gestión de proyectos, pero no a minimizar la ocurrencia de Claims.



Ing. Antonio Iribarren Catalán, CIC, CEIC®

Perito Internacional en Claims y Pericias de Daños, Coordinador Académico AACE International Región 10 Latam, Presidente Círculo Latinoamericano Peritos en Construcción.

[Detalles de Curriculum](#)



MSc, Ing. Piero Anticona Tello, PMP, CCP, GPCF

Past-president de la AACEI-Perú, Consultor Senior independiente, experiencia en todo el control del ciclo de vida del proyecto.

[Detalles de Curriculum](#)