

2010, Odisea de una PMO
Loreto Reyes, Jefe de Área Gestión, BANCOESTADO
lreyes@bancoestado.cl
Nahdy Moreno, BANCOESTADO
Sergio Concha, KIBERNUM

Resumen Ejecutivo

En el año 2001, la Gerencia División Operaciones y Sistemas (GDOS), encargada del soporte operativo y tecnológico a los procesos de negocio, se propuso incluir en su modelo operativo una función que le permitiera gestionar los proyectos de forma centralizada y estandarizada, para mitigar el “riesgo operacional” y alcanzar una mejor posición en términos de costos, eficiencia operacional y participación de mercado.

La primera experiencia exitosa fue la administración del proyecto Migración Año 2000, que dio origen al Área Gestión de Proyectos (PMO), cuyo alcance inicial incluyó establecer un repositorio centralizado de proyectos, definir procedimientos y documentos estándares y emitir reportes consolidados con indicadores de estado. El área se encargó de implementar los procesos, formar la cartera inicial, capacitar al personal de proyectos y difundir el modelo, para iniciar su operación rutinaria en forma manual. Todo al “estilo *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)*.”.

Luego, se automatizó el proceso, implantando una aplicación cliente/servidor para gestionar un mayor volumen de proyectos y sus recursos asociados, centrada en una base de datos corporativa, on-line, lo que nos permitió mejorar las deficiencias detectadas en el proceso manual. La capacitación sigue entregándose en forma continua.

Hoy existe la práctica y la cultura para gestionar los proyectos, impulsada por los ejecutivos, factor clave en los logros alcanzados, con el trabajo permanente y persistente de la PMO en cuanto a difusión y educación, aunque no está completa.

Hemos aprendido lecciones, a partir de las dificultades, vacíos y errores encontrados a lo largo de esta historia, lo que nos permite, bajo una mirada analítica, introducir otras áreas de conocimiento de la gestión, en forma sistemática, como el riesgo, la calidad, los contratos y las comunicaciones.

Estos desafíos serán parte de nuestra Odisea para llegar al 2010, con una PMO consolidada.

Introducción

Con este documento, los autores pretenden mostrar una experiencia práctica de la evolución de una PMO en el Área de Operaciones y Tecnología de una institución financiera en Chile. Hoy es por todos conocido que las empresas dependen fuertemente de la tecnología (software y comunicaciones principalmente) y especialmente las instituciones como los Bancos, cuyo negocio está íntimamente ligado con el uso de tecnología.

La experiencia mostrada nos permite no sólo ofrecerla como tal sino también poder compartir algunas lecciones aprendidas durante este proceso.

El Estado del Arte

¿Qué tenemos?

Actualmente, la Gerencia División Operaciones y Sistemas (GDOS) tiene un Área de Gestión de Proyectos, cuyo rol corresponde al de una PMO, administrando aproximadamente 90 proyectos, los que corresponden a un 80% del monto destinado por el Banco a inversiones en desarrollo, y a un 60% de la cantidad total de proyectos del Banco.

Nuestra PMO tiene la misión principal de hacer el seguimiento y control centralizado de la cartera de proyectos y de dar apoyo a los jefes de proyectos en su quehacer diario, en el uso y aplicación de las técnicas y procedimientos de administración establecidos.

La información consolidada es utilizada para emitir informes confiables a las instancias de control, del Banco y externas, sin necesidad de “fabricar” reportes desde el origen, permitiendo que los jefes de proyecto concentren sus esfuerzos en sus proyectos y no en la difusión de información.

Dificultades

Una dificultad real es la oportunidad en la entrega de reportes consolidados, ya que se requiere un período de análisis de la historia del proyecto para entregar una opinión fundamentada. También hay dificultad en definir estándares que satisfagan a los jefes de proyecto (que son controlados) y a los niveles ejecutivos (que reciben reportes de control). Por último, hay jefes de proyecto que no registran información en el sistema ni llevan seguimiento, haciendo difícil el control de la cartera. La magia está en revertir estas dificultades y convertirlas en oportunidades para mejorar la operación de la PMO.

Beneficios

El área de Gestión de Proyectos (PMO) cuenta con un repositorio centralizado de la cartera de proyectos, el cual tiene información homogénea y actualizada.

Contamos con parámetros estándares para medir los avances de los proyectos y su estado, generando alarmas sobre los puntos de atención, permitiendo mejorar la gestión de los ejecutivos responsables sobre el estado y tendencias de sus proyectos.

Se ha establecido un plan permanente de capacitación y entrenamiento para los jefes de proyecto, en la utilización de las herramientas y procedimientos disponibles, reforzando a las personas que presentan mayores debilidades.

Se cuenta con datos históricos, obtenidos durante los 5 años de operación, como por ejemplo: cantidad de proyectos en los distintos estados y cumplimiento de plazos y presupuesto, que permiten tener conclusiones cuantitativas, las que se verán más adelante.

Orígenes de la PMO

En la planificación estratégica del año 2001, como parte de los lineamientos de la gerencia, se formalizó el objetivo de desarrollar nuevas capacidades de negocio, mediante proyectos de tecnología y de procesos. Debido a la dinámica existente en la industria financiera, a los cambios tecnológicos y al proceso transformador que se avistaba para BancoEstado, se formuló un volumen importante de proyectos a evaluar, ejecutar y gestionar por esta División.

Se estableció como requisito prioritario la formalización de una metodología de gestión de proyectos, tomando como base las prácticas existentes a esa fecha, y establecer una estrategia para su difusión e implantación. Sirvió de modelo una de las experiencias previas exitosas: la formación de una PMO específica para el Proyecto 2000 (migración de todos los sistemas computacionales para manejar el año 2000), que llevara la administración estandarizada de 28 proyectos asociados al cambio de milenio y la generación de reportes consolidados de avance mensuales.

A fines del año 2000, en un informe de auto-evaluación del Riesgo Tecnológico de detectó una debilidad en el tema de gestión de proyectos. Esta situación, en conjunto con indicaciones de la Contraloría interna del banco y de auditorías externas, hizo evidente la necesidad de tener una instancia de seguimiento y control, e impulsó la formación del Área de Gestión de Proyectos en la Gerencia División Operaciones y Sistemas.

Nuestra Historia

Los primeros pasos

A fines del año 2001, se inició la implantación de la PMO, al “estilo *PMBOK® Guide*”. Como en todo proyecto, se estableció el equipo de trabajo, los plazos y costos, los resultados específicos y el plan de difusión. Se definió el objetivo de la Gestión de Proyectos: “Establecer un proceso definido para la administración del desarrollo de proyectos, que regule la generación, aprobación, priorización, ejecución y término de un proyecto, así como las instancias de seguimiento y control. Tener roles asignados que verifiquen el cumplimiento de este proceso, así como elementos que lo sustenten (procedimientos, herramientas, formularios, etc.)”.

Un factor crítico de éxito fue el compromiso de la Gerencia, presente desde los orígenes del proyecto y teniendo un rol decisivo en las definiciones de métricas, indicadores y reportes.

Una vez definidos los procedimientos, se eligieron 4 proyectos para su aplicación en modalidad piloto, durante un período de 2 meses, al cabo de los cuales se efectuó una evaluación y se efectuaron los ajustes necesarios para iniciar la operación normal, la que, hasta diciembre de 2005, tuvo la evolución cuantitativa que se presenta en la Figura 1.

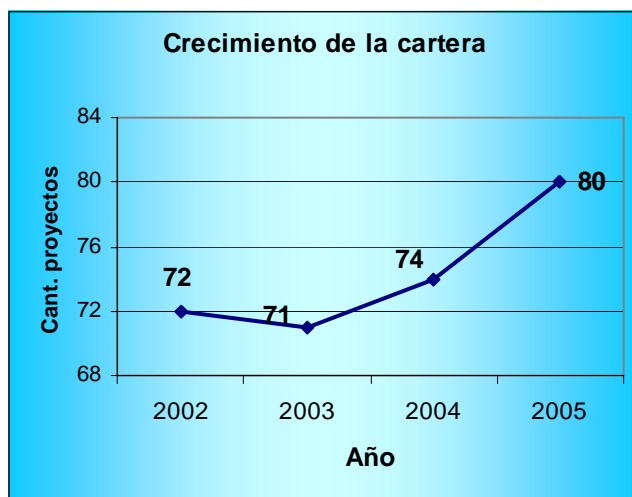


Figura 1.

Organizando y ejecutando las tareas

A febrero de 2002 se había completado el catastro de proyectos, terminado el piloto y estaban listos los procedimientos. Se realizó la difusión del procedimiento de seguimiento y control de los proyectos (mediante reuniones con todos los involucrados) al interior de la Gerencia División, efectuándose en abril el primer control de avance. Ya teníamos la cartera inicial: 60 proyectos.

Se empezó con procedimientos manuales en base a un ciclo de control mensual y con avisos personales, vía correo electrónico, a cada jefe de proyecto, para informar las fechas de cierre de los períodos.

Se utilizaron formularios estándares para la ficha del proyecto, los informes de avance y control de cambios, los que eran llenados por el jefe de proyecto y enviados por correo interno (manual y electrónico) a la PMO. Los archivos digitales (documento Word) se almacenaban en un área de la red con el fin de mantener la información centralizada y disponible a todos los involucrados. Los papeles, en archivadores clasificados.

Se definió que MS Project sería la herramienta de planificación y de seguimiento del plan de trabajo. Los archivos actualizados también se manejaban en el área compartida. La línea base serviría para llevar el control del avance.

El sistema de gestión se desarrolló en base a planillas Excel e informes en papel, ver Figura 2, y en archivos guardados en el área compartida. La recopilación de información se efectuaba durante la primera semana del mes siguiente al de control y la preparación para el análisis ocupaba toda la semana siguiente. Los datos relacionados con costos externos se obtenían de otro sistema y se transcribían a las planillas. Se mantenía un registro histórico de toda la vida del proyecto y los reportes mensuales entregados por sus jefes, más el resultado del análisis hecho por la PMO.



AVANCE GLOBAL PROYECTOS GDOS

Gerencia División Operaciones y Sistemas

Avance del Periodo: **ABRIL 2003**

Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sept	Oct	Nov	Dic	Area de atención	Diagnóstico
												* Se capacitó a un grupo de 40 Jefes de Proyecto y 60 Recursos, para la migración de los proyectos del BSC. * Al 30 de abril, se han recibido 3 de las 11 cartas Gantt requeridas. * Aún no está listo el paso a producción.	* Leve atraso que puede revertirse.
PROYECTO	Fechas			% AVANCE			Presupuesto			Entregables	Medidas correctivas		
	Inicio	Fin	Fin esperado	Plan	Real	Diferencia	Planif. Año 2004	Real	% Desv.				
Administración y Gestión de Proyectos	01-09-03	30-04-04	30-06-04 28-07-04	85%	74%	11%	24.650	0	100%	1 de 2	* Completar informe del proyecto piloto. * Dedicar una persona a terminar el paso a producción. * Conseguir compromiso de la Jefatura para cumplir los plazos de la Incorporación de proyectos BSC.		

Mapa de Proyectos Vigentes

GDOS Proyectos
Avance a Abril 2003

Nombre Proyecto / Subproyecto	Fecha de inicio	Fecha de término original	Fecha de término vigente	Tendencia	Avance plan	Presupuesto	Temas de atención	Entregables	Hechos relevantes
Gerencia División Operaciones y Sistemas									
1 Proyecto 1	2-1-03	31-10-03		α	█				█
2 Proyecto 2	1-1-03	1-8-03		α	█				
3 Proyecto 3	1-4-03	1-12-03		o	█				
4 Proyecto 4	14-4-03	31-12-03		o					

Figura 2

En el Avance Global por Área se refleja el comportamiento que ha tenido el proyecto durante el año calendario, su situación al mes de control, informada por el jefe de proyecto, el avance en el presupuesto anual y los comentarios hechos por la PMO. En el Mapa de Proyectos se muestran sólo los indicadores y la tendencia respecto al mes anterior, lo que entrega una imagen panorámica de la cartera completa de proyectos. Se establecieron semáforos (colores) para indicar una situación normal, un llamado de atención o una luz de alerta (alto riesgo). Un color especial en la casilla "Avance plan" es usado para indicar que el proyecto está en formulación.

El análisis propiamente tal y la confección de los informes, dado el volumen de proyectos y la cantidad de personas de la PMO, tomaban el resto del mes, por lo cual los informes de gestión se entregaban a la gerencia 1 mes después de haberse efectuado el cierre.

En esta etapa, el soporte a los jefes de proyecto fue una tarea prioritaria para la PMO, que demandó una gran cantidad de horas para que internalizaran los conceptos y metodología de gestión y adquirieran el hábito de informar periódicamente.

El Segundo impulso

En el año 2003 se instaló Project EIS en la GDOS, a modo de piloto con un subconjunto de proyectos, con el fin de evaluar la solución y, a partir de las conclusiones de esta evaluación, utilizarla en toda la División.

El objetivo inicial era bien claro, soportar los procesos de administración de proyectos ya definidos, que demandaban mucho esfuerzo y tiempo, debido a que toda la información se preparaba manualmente. PEIS permitió contar con un repositorio de proyectos y recursos único, capturando información desde distintas fuentes (planes de los proyectos, información de presupuesto, recursos humanos) y registrando todos los proyectos de la División, entregando así un soporte automatizado a distintos procesos en el ciclo de vida de los proyectos:

1. Inicio: creación de un proyecto, registro de la Ficha de Proyecto (Project Charter).
2. Planificación: cronograma (Cartas Gantt)
3. Seguimiento y Control: ciclo de control semanal con Reportes de Estado y Avance, Mapas de Proyectos, Historial de Proyectos, documentación asociada a cada proyecto, administración de problemas y asuntos, reportes de carga, disponibilidad y trabajo restante de los recursos, etc.

De este modo se logró dar “visibilidad” a los proyectos y los distintos interesados: Gerentes, Sub-Gerentes, Jefes de Proyectos, clientes y usuarios, entre otros, pudieron tener la información disponible al instante. De este modo, estos actores se convirtieron en usuarios activos de la solución (Figura 3)

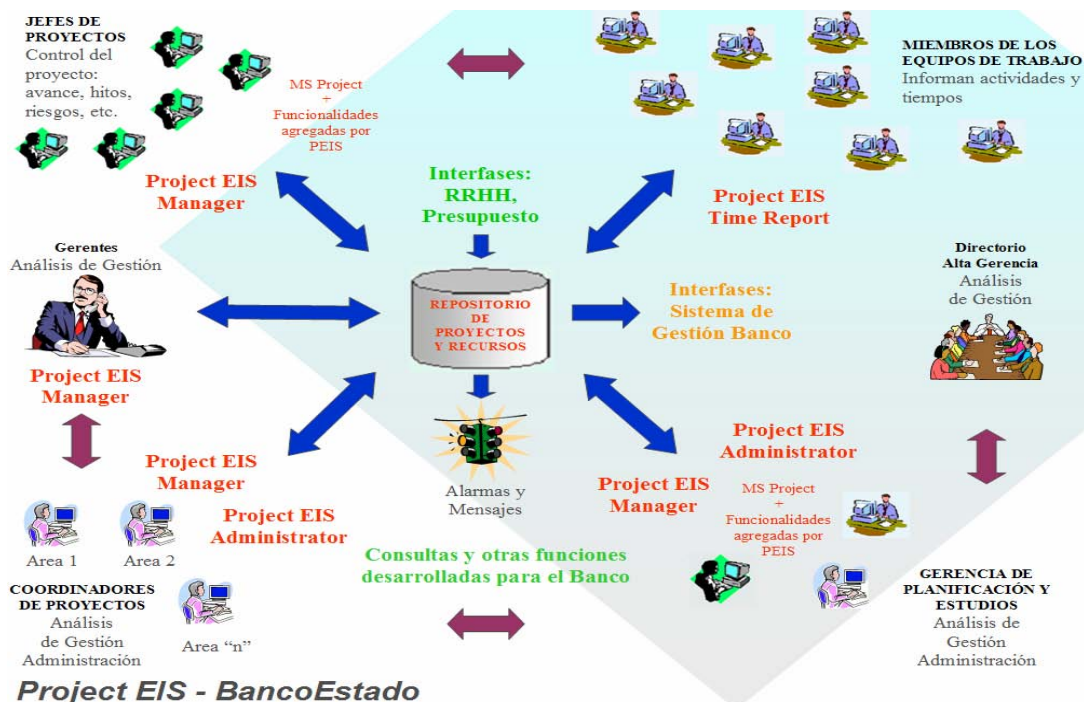


Figura 3

Debido al éxito del piloto, en 2004 se profundizó el uso de la herramienta, incorporando el resto de los proyectos de la GDOS al repositorio, así como también proyectos de otras áreas del Banco. Además, se habilitaron nuevas funciones para incorporar información de presupuesto a los proyectos y para mostrar el avance semanal en forma consolidada.

Una conclusión relevante del piloto fue la necesidad de capacitación y entrenamiento. Fue así como se inició un plan que incluyó a más de 150 personas (entre jefes de área, jefes de proyectos y miembros de los equipos de trabajo) en el uso de la herramienta PEIS (muy fácil de usar), en el uso de MS Project y, lo más importante, en las prácticas y estándares de gestión de proyectos (*PMBOK® Guide*), así como en el desarrollo de habilidades para la dirección de proyectos: negociación, trabajo en equipo, liderazgo, trabajo efectivo, etc (especialmente para los Jefes de Proyecto).

Entre 2005 y 2006 se hizo un cambio de versión de PEIS que permitió seguir aprovechando la herramienta de mejor modo y se habilitaron otras funciones para entregar distintas vistas sobre la información de proyectos.

Continuando el viaje

Evolución

Los primeros informes gerenciales mostraban dos vistas del estado de avance de los proyectos: el Avance Global por Área y el Mapa de Proyectos, como se muestra en la Figura 2. Los dos informes Globales por Área se fueron modificando en el tiempo, para convertirse en uno solo. El Mapa de Proyectos se ha mantenido igual. Estos informes aún se generan y constituyen el principal respaldo del estado de la Cartera en un mes dado.

Inicialmente, la PMO dedicaba 250 HH/mes para recopilación, transcripción y preparación de los datos para su análisis. Actualmente, con el sistema automatizado de gestión PEIS, se dedican sólo 34 HH/mes a verificar la existencia y consistencia de los datos, es decir, el tiempo gastado en preparación se redujo en un 86%, liberando recursos para realizar el análisis con mayor profundidad, mejorar los procedimientos de gestión, completar el modelo de gestión de proyectos con nuevos procedimientos y mantener operativo el plan de educación de los jefes de proyectos en las mejores prácticas de la gestión de proyectos.

Ahora se cuenta con información en línea y al instante sobre la situación de la cartera o de un proyecto en particular, a través de funciones que permiten visualizar en distintos formatos los reportes de estado, la ejecución del presupuesto, la situación de proyectos relacionados así como de los sub-proyectos y la historia de cambios e informes, accediendo a través de la intranet bajo el esquema de seguridad y permisos del Banco. Es decir, ya no es necesario esperar el informe mensual para conocer el estado de un proyecto o de la cartera.

Una Mirada retrospectiva y del porvenir

Si miramos atrás, vemos el avance logrado. Ya no hay personas que no sepan de la gestión de proyectos, muchos no saben o no se acuerdan cómo se hacía antes el control de proyectos, y ese es un salto cualitativo en la organización.

En términos de logros alcanzados, podemos mostrar lo siguiente:

- Fines del 2002: tuvimos información consolidada de la cartera de proyectos, un primer estado de situación e identificamos los factores de atrasos más frecuentes.
- Año 2003: se lleva a cabo un plan de capacitación para 50 jefes de proyecto con el fin de difundir los conceptos de gestión y uniformar los criterios aplicados a las métricas utilizadas. También se inicia la automatización del apoyo al proceso de gestión en coordinación con la Gerencia de Planificación.
- Los factores de atraso identificados permiten fundamentar la formación de un área de Aseguramiento de la Calidad (QA, por su sigla en Inglés) con datos reales y respaldados por 2 años de estadísticas.
- Año 2004: se implanta el sistema de gestión PEIS, abarcando la cartera completa de la Gerencia y su integración con el proceso corporativo de la Gerencia de Planificación, quien involucró a todas las gerencias del banco.
- Se capacitó a más de 200 personas de la Gerencia, en el uso y características de la herramienta PEIS, en conceptos de gestión y administración, incluyendo elementos de liderazgo, relaciones interpersonales, cooperación y compromiso, herramientas fundamentales para el logro de éxitos del equipo de trabajo.
- 2005: este año se consolidó el área, lo que permitió dar inicio a nuevas tareas, como por ejemplo, el proceso de cierre de proyectos terminados, con su evaluación de impacto, que se pondrá en práctica en el año 2006.

Sin embargo aún tenemos ámbitos de acción que no se han adquirido como hábitos de trabajo. Estos son:

- Los ejecutivos no utilizan directamente la herramienta para su gestión y toma de decisiones respecto de los proyectos. Esto es porque el sistema no provee directamente los elementos necesarios para la gestión a nivel global. Se está evaluando el desarrollo de nuevas funciones.

- Aún se mantienen áreas que no registran sus proyectos o no informan sus avances centralizadamente y mantienen bases paralelas, con lo cual se distorsiona la gestión global de la gerencia.

En términos cuantitativos la evolución ha sido positiva en varios aspectos:

- La cantidad de proyectos controlados subió de 60, en marzo de 2002, a 104, en julio de 2006, y los recursos de la PMO se han mantenido.
- La oportunidad de la información consolidada bajó de 30 días de desfase, en 2002, a cero en septiembre de 2004.
- La proporción de proyectos con cambio de planes bajó de 77% (2002) a 51% (2004).
- Ha mejorado el consumo del presupuesto. En 2003, los proyectos terminaban consumiendo en promedio el 77% de los montos presupuestados, subiendo a 98% en sólo 1 año.

Con esto y otros elementos empezamos a preparar nuestra planificación para el 2010.

Las lecciones aprendidas

Qué aprendimos

Éste es principalmente un proceso de “crear cultura”, por lo que la paciencia es uno de los puntos claves en el trabajo diario de nuestra PMO. Somos capaces de reiterar la importancia de la metodología, de los formularios, de la capacitación, para afianzar los hábitos que sostienen la cultura y las mejores prácticas en gestión de proyectos.

Entrenamiento, perseverancia, presencia y contacto son factores primordiales en la relación de la PMO con los jefes de proyecto.

Atreverse a proponer metas simples y escalables, avanzar por partes pero bien, peldaño a peldaño, sin retroceder, ha sido la actitud que nos ha permitido tener una PMO consolidada y reconocida por la Gerencia.

También aprendimos que no debemos decirle “oficina”, porque en Latinoamérica tiene una connotación de lentitud, de ser tramitadores.

Claves de éxito

La clave más importante fue el apoyo del nivel ejecutivo, en forma visible y explícita, en las etapas de diseño y en la implantación, ya que este proyecto, exige a los jefes de proyecto un alineamiento respecto de normas y controles que a veces pueden parecer molestos y poco prácticos.

El tratamiento formal de “proyecto”, apegado a las recomendaciones PMI, fue otro punto clave para mostrar en la práctica el cumplimiento de las normas y sus beneficios.

Hacia el 2010

“Miremos nuestra historia, para construir nuestro futuro” (Confucio)

Tenemos mucho avanzado, pero estamos obligados a ampliar los objetivos y la operación de la PMO, en base al Nuevo plan estratégico del Bicentenario, en que el Banco se ha propuesto consolidar su posición en el Mercado, preparándose para ser un banco de clase mundial, con una ampliación de los servicios financieros en cobertura y diversidad. Los principales lineamientos estratégicos son: el conocimiento de nuestros clientes para agregarles más valor, el acercamiento con los clientes, la excelencia operacional y de servicios y avanzar hacia una organización ágil.

Estos desafíos nos obligan a extender el ámbito de gestión de proyectos a los siguientes elementos:

1. Administración del Alcance. Integrar la administración del alcance y los cronogramas.
2. Administración de Costos. Contar con indicadores de Valor Ganado. Mediante la definición y el manejo de los costos de todos los recursos en los proyectos (humanos, de costos, materiales).
3. Administración de Riesgos.
4. Administración de Calidad. de los procesos de gestión de proyectos y de los productos de los proyectos, en conformidad con los estándares de calidad de software y otros tipos definidos por el área SQA.
5. Administración de Recursos Humanos. Incorporar la evaluación de desempeño de los equipos de trabajo en cada proyecto.
6. Desarrollar la base de conocimientos de la gestión de proyectos en base a: lecciones aprendidas, solución de problemas, asuntos, etc., coordinando con los programas de competencias y capacitación.
7. Control de proveedores
8. Estandarización en la Comunicación.

Esto, sin descuidar los puntos a mejorar, detectados en las revisiones permanentes al proceso periódico.

Como gerencia, sabemos que tenemos tareas por hacer, pero asimismo tenemos el convencimiento de haber sido pioneros en la institución al impulsar el proceso de seguimiento y control de proyectos a nivel corporativo, contribuyendo a realizar un cambio significativo en la forma de operar con metodologías estándares.

Y podemos seguir progresando, innovando e impulsando, para hacer grande a nuestro Banco y a nuestro país.

Referencias

Project Management Institute. (2003) *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK®)* (Third ed.). Newtown Square, PA: Project Management Institute.