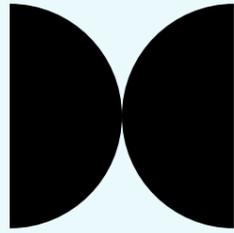


La evolución de las PMO

Entregando valor a través de xMO



Resumen

Las organizaciones están en un viaje continuo para ofrecer un mayor valor a partir de carteras de proyectos que crecen continuamente en complejidad y tamaño, a medida que la economía mundial se proyecta cada vez más.

Para mejorar los resultados de los proyectos, muchas organizaciones recurren a enfoques de entrega basados en el valor que se enfocan en lograr un flujo de valor para el cliente. A medida que las organizaciones se alejan de los modelos de entrega tradicionales, la función, el propósito e incluso el nombre de la oficina de gestión de proyectos (PMO) cambian a la par.

Para comprender cómo las organizaciones más exitosas están reinventando la PMO, PMI y PwC colaboraron en una iniciativa de investigación para explorar cómo esta función está evolucionando hacia una que se enfoca en la entrega de valor. Usamos el término "xMO" para indicar que, si bien estas PMO avanzadas aún respaldan la ejecución de proyectos, su objetivo es la entrega de valor y, como resultado, cada vez se las denomina con nombres distintos a PMO.

Esta oficina evolucionada es reconocible para profesionales de PMO con experiencia y se basa en conceptos/tipos de oficina existentes (consulte la Figura 1). Pero el xMO se distingue por su flexibilidad, mentalidad de apoyo y perspicacia estratégica. Permite un mejor flujo de valor en las organizaciones al centrarse en los resultados en lugar del proceso. Para muchas organizaciones, xMO es una estructura de soporte vital para los equipos de entrega y los tomadores de decisiones, ayudándolos a evolucionar hacia una cultura impulsada por el valor.

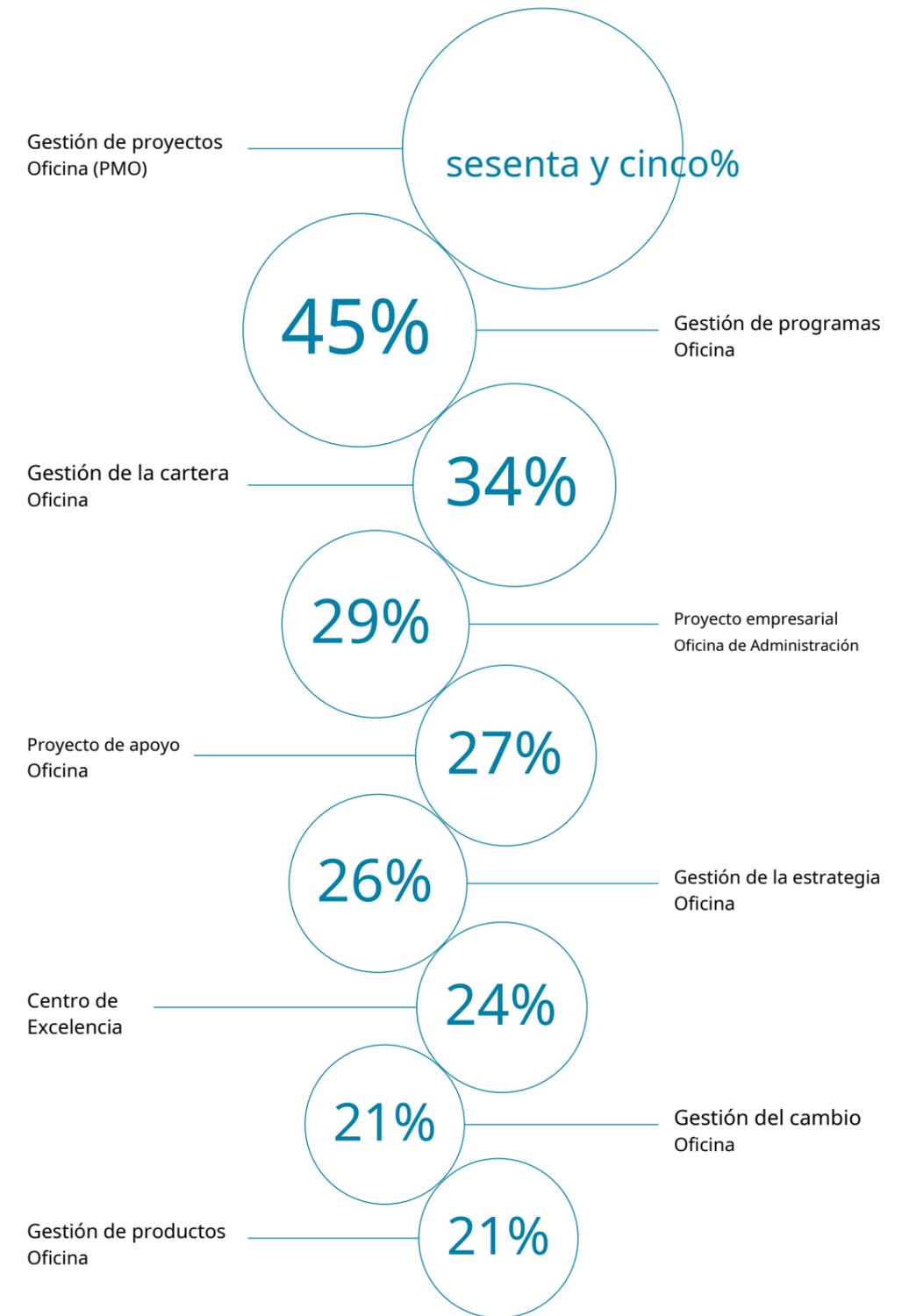


Figura 1: Nombres comunes para PMO/Oficinas de soporte

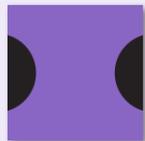
Fuente: PMI y Encuesta global de PwC sobre transformación y gestión de proyectos 2021.



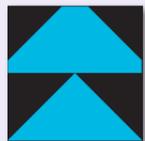
Este informe, basado en datos de una encuesta mundial de más de 4000 profesionales de proyectos, así como en información detallada de expertos de PMO, explora:



La mentalidad que distingue al xMO de los enfoques más tradicionales.



El papel de la xMO en la promoción de una cultura que se centre en la entrega de valor y no solo en los fundamentos del presupuesto y el cronograma.



Un marco sobre cómo las organizaciones pueden desarrollar, y evolucionar continuamente, sus funciones xMO para mejorar la entrega de valor.



Recomendaciones para evaluar y evolucionar la función xMO en las organizaciones.

Antecedentes de la investigación

En julio y agosto de 2021, PwC y PMI realizaron una encuesta global de 4069 personas involucradas en liderar o facilitar la entrega de proyectos, programas y carteras. De los participantes de la encuesta, 2.601 personas trabajaban en una PMO. La encuesta exploró las tendencias clave que afectan la forma en que se ejecutan los proyectos, programas y carteras, incluida la forma en que el diseño y las actividades de la PMO/oficinas de apoyo (consulte la Figura 1) afectan los resultados de la organización.

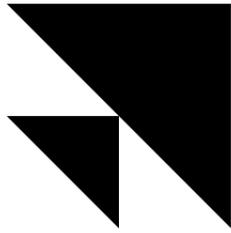
Para comprender mejor el papel futuro de la PMO en un entorno de entrega de valor, PwC y PMI llevaron a cabo una serie de entrevistas con expertos en PMO, transformación y entrega de valor. Estos conocimientos ayudan a traer ejemplos de la vida real a muchos de los conocimientos clave de la encuesta global.

El 10 por ciento superior

Esta investigación ha identificado una cohorte global de 230 organizaciones con PMO de alto rendimiento. Es más probable que las organizaciones con madurez PMO avanzada hayan tenido un desempeño mucho mejor en comparación con el año anterior en indicadores comunes de desempeño comercial, como ingresos, lealtad y adquisición de clientes, e indicadores ambientales, sociales y de gobierno (ESG).

Nos referiremos a estas organizaciones como el "10 por ciento superior" a lo largo de este informe como punto de referencia de lo que las organizaciones pueden hacer para unirse a ellas. El 10 por ciento superior se describe con más detalle en nuestro informe reciente, [Madurez de la PMO: lecciones del nivel superior global](#).





El Futuro

Mentalidad xMO

Es la mentalidad de una xMO centrada en el valor y los resultados lo que la distingue de las PMO centradas en el presupuesto y la programación. La mentalidad xMO ayuda a cambiar el enfoque para habilitar la entrega de valor y tiene un enfoque casi obsesivo en cómo apoyar a la organización, capacitando a los equipos y a los tomadores de decisiones para que brinden resultados basados en el valor para los clientes. En nuestra investigación, descubrimos que hay cuatro atributos clave de tal xMO: centrado en las personas y la cultura, solidario, flexible y adaptable, y alineado con la estrategia.



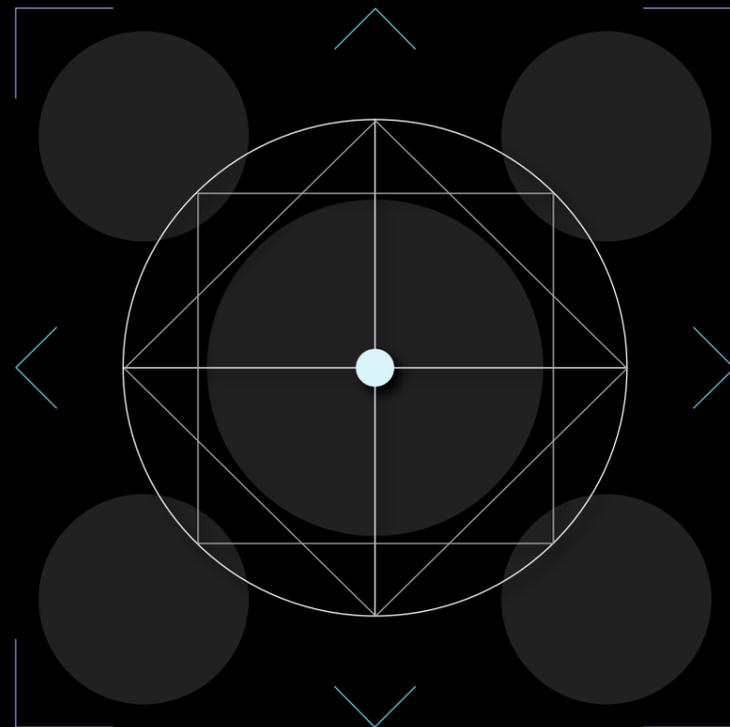
Gente y Centrado en la cultura

El papel de la cultura y los comportamientos es increíblemente vital para cualquier organización que avance hacia la entrega de valor. Comprender la cultura de la organización mejora la capacidad de la xMO para colaborar con los responsables de la toma de decisiones y los equipos de entrega, y para respaldar la traducción de los objetivos estratégicos en valor tangible entregado al cliente.

“Comprensión de la cultura de la organización es clave”, explica Adam Selverian, vicepresidente de la oficina de proyectos globales de Accelerant, EE. UU. “Muchas veces en los viejos tiempos era, ‘La PMO es lo que es y nos dirigiremos a lo que tenemos que hacer’.

Eso ha cambiado absolutamente. Ahora es una sociedad. Pregunta: ‘¿Cuál es el objetivo central de la organización? ¿Qué quieren lograr? Ha sido un gran cambio de mentalidad de hacer cumplir los procedimientos operativos estándar para, en cambio, obtener información y establecer pautas.”

El xMO también tiene un papel que desempeñar en el desarrollo de una cultura resiliente y más centrada en el valor. Con el apoyo del liderazgo, el xMO debe trabajar para fomentar la seguridad psicológica, promover un entorno de equipo positivo y adoptar un entorno de servicio. enfoque de liderazgo.”



“Ha sido un gran cambio de mentalidad de hacer cumplir los procedimientos operativos estándar a obtener información y establecer pautas”.

Adán Selverian

Vicepresidente, Oficina de Proyectos Globales, Accelerant, EE. UU.

La importancia de Seguridad Psicológica

La seguridad psicológica es un componente vital de una cultura que permite la entrega efectiva de valor. Se descubrió que una cultura que está libre de miedo y que no solo tolera el fracaso sino que lo alienta, es el contribuyente número uno para el éxito de la entrega en Google.¹ Sin embargo, la Encuesta global sobre transformación y gestión de proyectos de PMI y PwC revela que solo el 18 % de las organizaciones se centran en fomentar la seguridad psicológica y la tolerancia al fracaso en el lugar de trabajo.

¹[Google, Proyecto Aristóteles](#)

Miedo al rojo: La mala seguridad psicológica ralentiza el aprendizaje y afecta la entrega

El “miedo al rojo” es una manifestación común del miedo al fracaso en entornos de proyectos tradicionales. Jonathan Smart, cofundador de Sooner Safer Happier, describe el estado RAG (rojo, ámbar, verde) de los hitos en los planes del proyecto como “culturalmente tóxico” en su libro del mismo nombre.

“En mi experiencia, en una organización con mando y cultura de control, un estado RAG rojo no se ve como una llamada de ayuda... En la práctica, generalmente se ve como un fracaso con vergüenza y represalia. Por lo general, hay una falta de seguridad psicológica. Esto da como resultado enterrar las malas noticias, retener el aprendizaje, tomar atajos, trabajar más duro, no de manera más inteligente, menor calidad, menor compromiso, menor satisfacción, menor probabilidad de lograr el resultado deseado”.

Fuente: Extracto abreviado de *Más pronto Más seguro Más feliz* por Jonathan Smart.

Cómo crear un entorno psicológicamente seguro

Con el mandato y el apoyo de la alta dirección, la xMO debe ejemplificar comportamientos y estilos de comunicación que fomenten la seguridad psicológica. Tres temas comunes han surgido de nuestra investigación sobre cómo los xMO pueden crear un entorno psicológicamente seguro:

- “ **Desestigmatizar el fracaso:** Invite a los miembros del equipo a fallar inteligentemente, aprenda de ello, hable sobre ello, siga adelante y comparta los aprendizajes.
- “ **Comportamientos deseados del modelo a seguir:** Los líderes demuestran falibilidad y humildad al hablar abiertamente sobre sus experiencias de fracaso y lo que han aprendido de ello. Admiten que no tienen todas las respuestas e invitan activamente a otros a contribuir.
- “ **Promover una cultura de alzar la voz:** Fomente, responda y recompense la notificación de problemas, errores y fallas.

CASO DE ESTUDIO

Pixar: aceptar el fracaso para impulsar la creatividad y el crecimiento

Pixar puso la seguridad psicológica en el centro de sus procesos. En Pixar, la franqueza se considera fundamental para mantener altos estándares de producción. Durante el desarrollo de una película, un grupo (el Braintrust) se reúne para revisar el progreso de la película. Se alienta a estas personas a que no se contengan sino que digan lo que piensan. Hay algunas reglas claras de Braintrust para garantizar que se mantenga en el buen camino:

„La retroalimentación debe ser constructiva.

„El cineasta no puede estar a la defensiva ni tomar los comentarios como algo personal. „Los comentarios son sugerencias, no mandatos.

La retroalimentación debe provenir de un lugar de empatía e intención positiva para la película. Es porque se respetan y confían el uno en el otro que esto puede funcionar. Por lo tanto, los elogios también se dan en igual medida.

El fracaso es visto como un ingrediente clave para el éxito de Pixar. Lo aceptan y lo celebran como un ingrediente esencial para la creatividad, el aprendizaje y el crecimiento. Sin la libertad de fracasar, las personas tienden a no correr riesgos y continúan con lo que se hizo antes, por lo que no explorarán nuevos territorios.

Fuente: Extracto abreviado de *La organización sin miedo* por Amy Edmonson

Apoyo

El futuro xMO entrena y apoya a los equipos a medida que se adaptan a las nuevas formas de trabajar. El objetivo de este entrenamiento es capacitar a los profesionales de proyectos para que mantengan altos estándares y mejores prácticas a medida que crean su propio camino único para generar valor. Los equipos empoderados necesitarán esta guía y apoyo del xMO para mantener la alineación con la organización y cumplir con los requisitos reglamentarios.

El futuro xMO sentará las bases para una cultura de aprendizaje continuo e intercambio de conocimientos. Una vez que los equipos de entrega hayan establecido las formas de trabajo y los objetivos, el xMO será responsable de definir los requisitos de habilidades del proyecto desde el principio, monitorearlos y tomar medidas para mejorar las habilidades de los equipos a medida que el proyecto evoluciona. Nuestros expertos han identificado las comunidades de práctica como formas efectivas de generar conocimiento especializado y compartir las lecciones aprendidas en las organizaciones. El xMO puede usar su posición en la organización para identificar áreas de excelencia y compartirlas con equipos que trabajan de manera similar.

Una xMO efectiva también será proactiva en la identificación y el apoyo a los gerentes de proyectos "accidentales" para fortalecer su competencia y mejorar los resultados y la alineación del proyecto. "Hay muchas personas a las que se les ha tocado el hombro para que sean gerentes de proyectos", dice Selverian. "El xMO debe ser proactivo y ayudar a asesorar, capacitar y proporcionar el conjunto de herramientas necesario para asumir el proyecto. Y una vez que estas personas a las que les tocan el hombro — que no están realmente capacitados — ¡entonces saben todo esto, tienden a amarlo!

Gallup ha identificado el entrenamiento continuo y el desarrollo profesional como dos impulsores clave del compromiso y la retención de los empleados. La investigación ha demostrado que los empleados comprometidos ayudan a obtener mejores resultados comerciales, por ejemplo, una mayor productividad y lealtad de los clientes. En colaboración con el resto de la organización, la xMO debe definir trayectorias profesionales claras para los profesionales de proyectos. Estos caminos también pueden brindar oportunidades para aquellos que desean hacer la transición a diferentes roles.

"El xMO puede trabajar con recursos humanos o gestión de personas para ayudar a definir rutas de transición para que los gerentes de proyectos progresen en sus carreras a medida que la organización avanza hacia un enfoque basado en el valor", dice Joshua Barnes, fundador, Process Mentors, Agile Transformation & Value Stream Consultant, EE.UU. "Esos podrían ser roles que incluyen un maestro de scrum, un líder de equipo, un gerente de producto, etc. El xMO puede mostrar cómo se ven los caminos específicos para esa organización y dónde está el potencial de crecimiento".



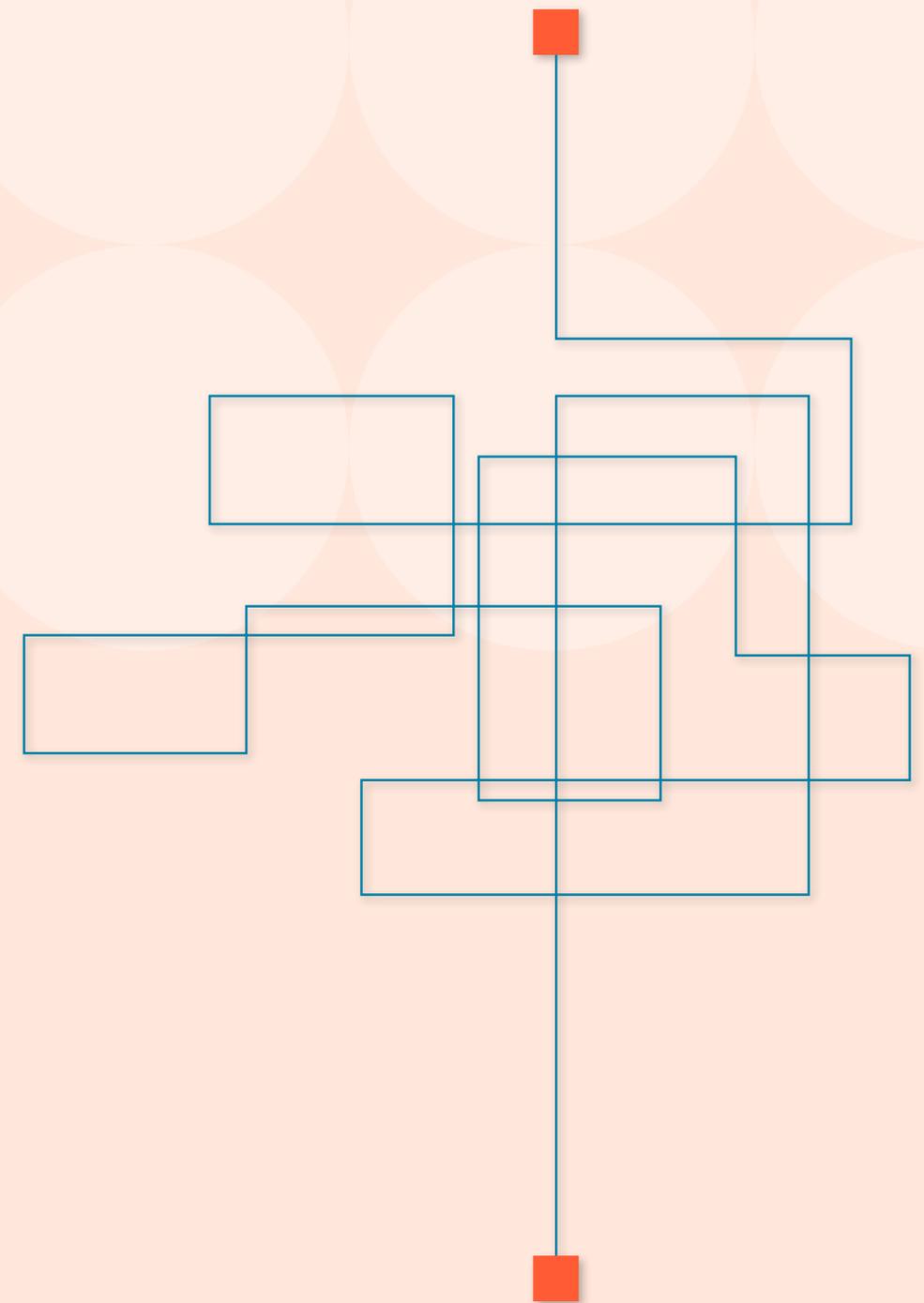
[¿Gallup, ¿Qué es el compromiso de los empleados y cómo mejorarlo?](#)



“Al establecer comunidades de práctica, definiendo formas de trabajar y desarrollando un marco de aprendizaje que todos usarán cuando ingresen a la organización, los xMO pueden garantizar que el conocimiento no se pierda cuando las personas dejan el equipo y ayudar a los nuevos miembros a ponerse al día rápidamente”.

Dr. Andrés Schuster

Socio, PwC Transformation Risk and Advisory, Canadá



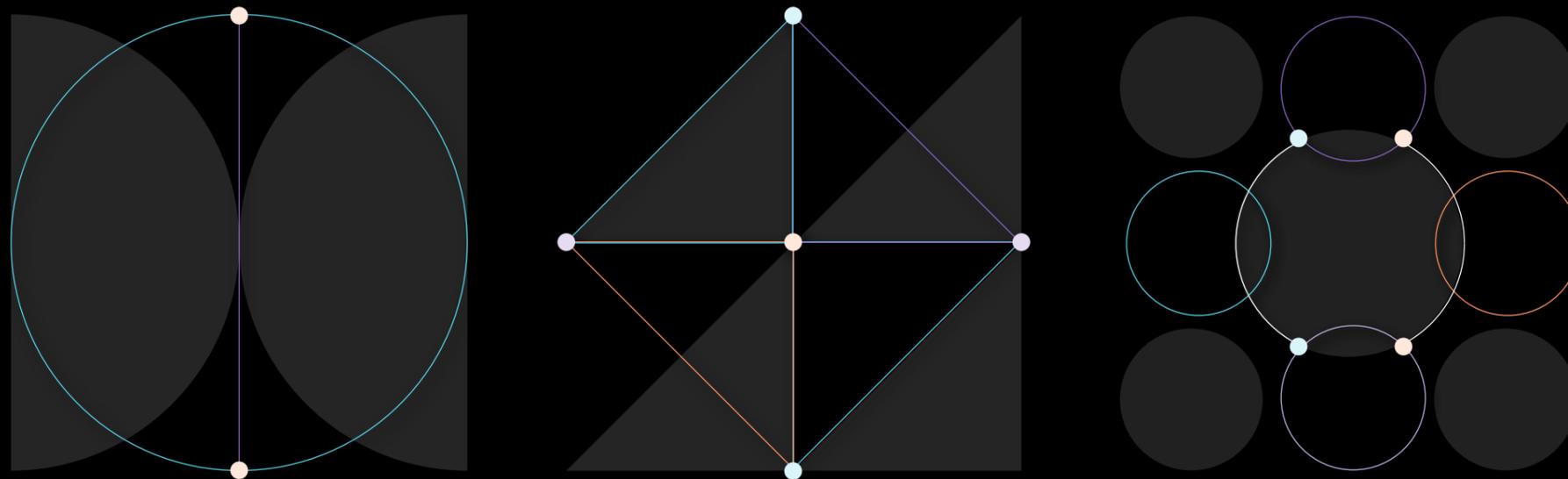
flexibles y Adaptable

El xMO debe tener una comprensión amplia y profunda de las mejores prácticas de gestión y la perspicacia comercial para saber cómo y cuándo usarlas. Esto incluye una gama completa de prácticas de gestión que encontraría en cualquier organización, como la planificación integrada, la gestión del conocimiento, la gestión de recursos, la gestión de riesgos, la gestión de decisiones, etc.

Adoptar el liderazgo de servicio al colaborar con los equipos de entrega y los tomadores de decisiones ayuda a la xMO a desarrollar una mentalidad adaptable. Este enfoque, definido por la empatía y la colaboración, permite que xMO y los equipos acuerden prácticas de gestión que mejor se adaptan a las capacidades actuales del equipo, los resultados previstos y el entorno único en el que el equipo está entregando. La comunicación constante permite que xMO sea flexible con su orientación y recomendaciones para reaccionar ante las interrupciones y los cambios en el entorno de entrega.

Sin embargo, una advertencia sobre la flexibilidad: "Los xMO solo pueden ser flexibles dentro de una estructura que les permita ser flexibles", explica el Dr. Andrew Schuster, socio asesor y de riesgo de transformación de PwC, Canadá. "Si las estructuras de gobierno operativas, de programas y proyectos no son estables, integradas y están bien diseñadas, la xMO no puede proporcionar las barreras que permitan que los equipos de entrega operen con flexibilidad".

A modo de ejemplo, los líderes de programas y proyectos identifican con frecuencia enfoques de financiación complicados y complejos como un obstáculo para la ejecución exitosa de programas y proyectos, en comparación con la financiación dinámica que es sensible, incremental y basada en resultados.



Alineado con Estrategia

Los futuros xMO tendrán un papel importante que desempeñar para ayudar a guiar a los equipos de entrega hacia los objetivos estratégicos generales de la organización. Esta alineación constante entre la estrategia y la ejecución es especialmente importante cuando se adoptan enfoques basados en el valor y los resultados en los que se fomenta el establecimiento de objetivos a nivel de equipo.

Los equipos de entrega empoderados son un sello distintivo de muchos enfoques basados en el valor y los resultados. El establecimiento de objetivos se pone en manos de los equipos que están más cerca del cliente, ya que están mejor posicionados para evaluar las necesidades del cliente. Sin embargo, los objetivos aún deben alinearse a nivel de proyecto, programa y empresa para garantizar que cada objetivo se vincule verticalmente con los principales objetivos organizacionales. El xMO puede ayudar a implementar y capacitar a los equipos en el uso de marcos de establecimiento de metas, como objetivos y resultados clave (OKR), y apoyar a los equipos para alinear sus metas con los objetivos generales de la organización.

El uso del marco OKR ha ido creciendo en popularidad, particularmente entre las empresas de tecnología, incluidas Google, Spotify y Salesforce.³ El xMO puede respaldar este marco asegurándose de que cada OKR establecido por los equipos tenga un OKR principal que se vincule verticalmente con los objetivos generales de la organización. Mediante el uso de herramientas digitales modernas como Mural, Stormboard, etc., xMO puede ayudar a la organización a visualizar el flujo de OKR en todos los equipos. Y al hacer que este flujo sea transparente y de fácil acceso, los equipos pueden identificar fácilmente cómo su trabajo contribuye a la organización y establecer objetivos relevantes.

94%

de las organizaciones del 10 por ciento superior están alineando completamente las iniciativas y los KPI con los objetivos estratégicos y estratégicos críticos de la organización en general. cambiar objetivos.

³Doerr, J. (2018). *Mida lo que importa: OKR: la idea simple que impulsa un crecimiento 10 veces mayor*.



“El xMO está en una posición única para entender su organización porque pueden ver y conectar la estrategia a través de diferentes departamentos y proyectos transversales. Pueden traducir objetivos estratégicos en métricas cualitativas y cuantitativas para múltiples carteras. Por ejemplo, si tenemos una cartera de innovación, podemos identificar no solo medidas cuantitativas, como el número de patentes, nuevos productos, ingresos, sino que también podemos tener efectos cualitativos como la moral de los empleados, la marca percepciones y otros valores medibles”.

mario trentim

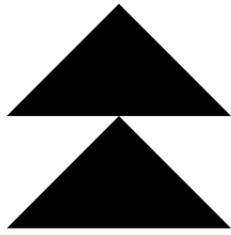
Director de Proyectos en ModernPMO Solutions
y Ex-CEO de PMO Global Alliance, Brasil



“La entrega de valor continúa aumento de la complejidad y está impulsada más que nunca por la tecnología digital transformaciones. El resultado es un énfasis creciente en la gestión y coordinación de dependencias, pero eso solo lo llevará hasta cierto punto. La alineación y que todos sepan cómo moverse juntos es mucho más poderoso. El xMO puede traer enormes beneficios al facilitar esta alineación en todos los niveles en un flujo de valor, desde objetivos estratégicos hasta escribir una línea de código para liberando valor a un cliente.”

Josué Barnes

Fundador - Mentores de procesos, Transformación ágil y
Consultor de flujo de valor, EE. UU.



Diseño xMO y Maduración

Para crear una xMO que satisfaga las necesidades únicas de su organización y posea la mentalidad adecuada, tenga en cuenta estos pasos a medida que avanza desde la concepción hasta la ejecución de una xMO basada en valores.

Pre diseño:

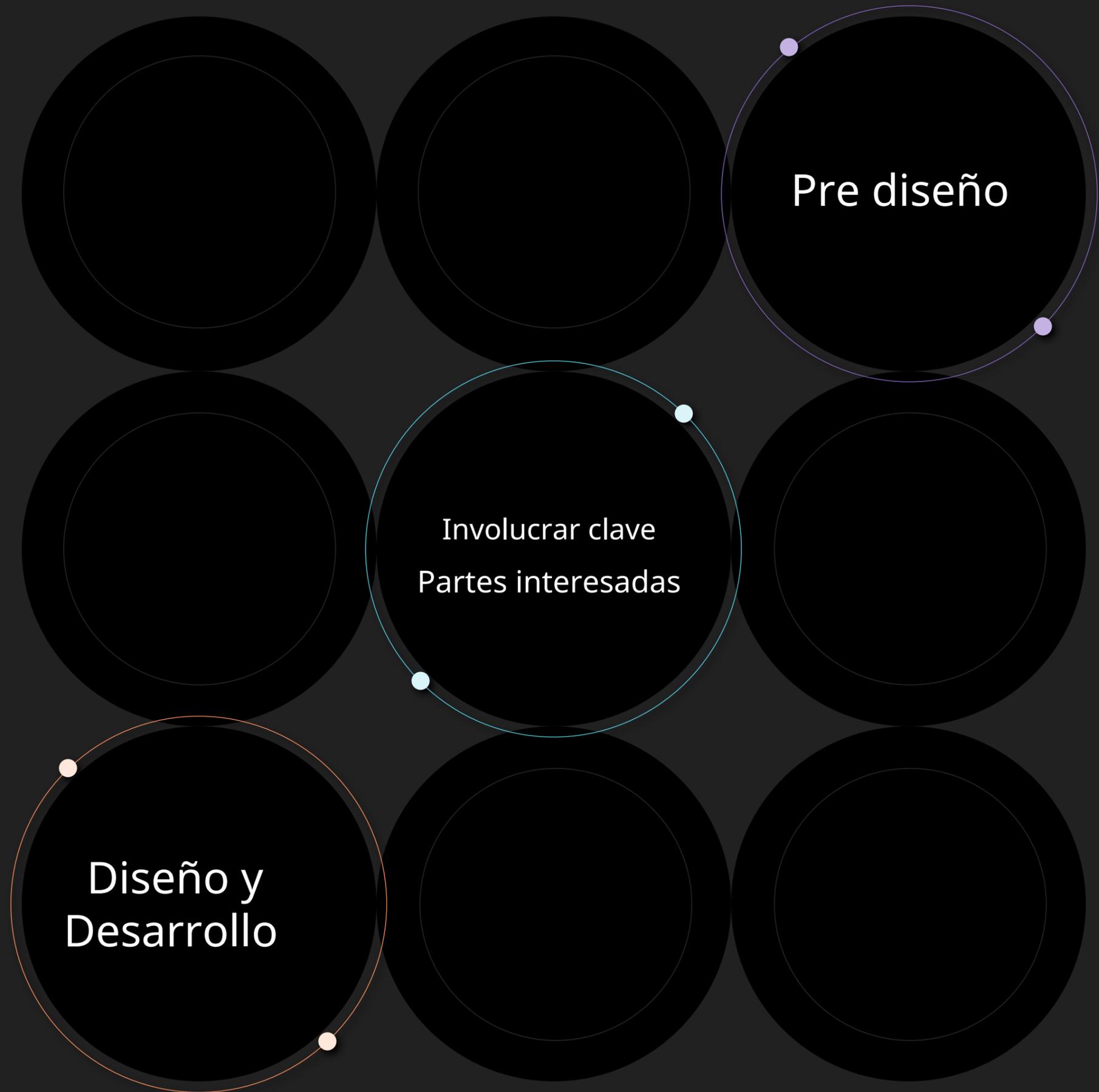
Agilice la toma de decisiones y aclare la estrategia.

Involucrar a las partes interesadas clave:

Obtenga la opinión de las personas adecuadas sobre el diseño de xMO.

Diseño y desarrollo:

Diseñe y luego mejore continuamente el xMO.



Pre diseño

El desarrollo sólido de xMO comienza con una comprensión clara de la estructura y el gobierno de la organización. El xMO debe alinearse con las estructuras actuales, lo que puede ayudar a dictar el modelo utilizado, como centralizado versus descentralizado. En organizaciones más grandes, puede haber una mayor separación entre las capas de proyecto, programa y empresa de la organización;

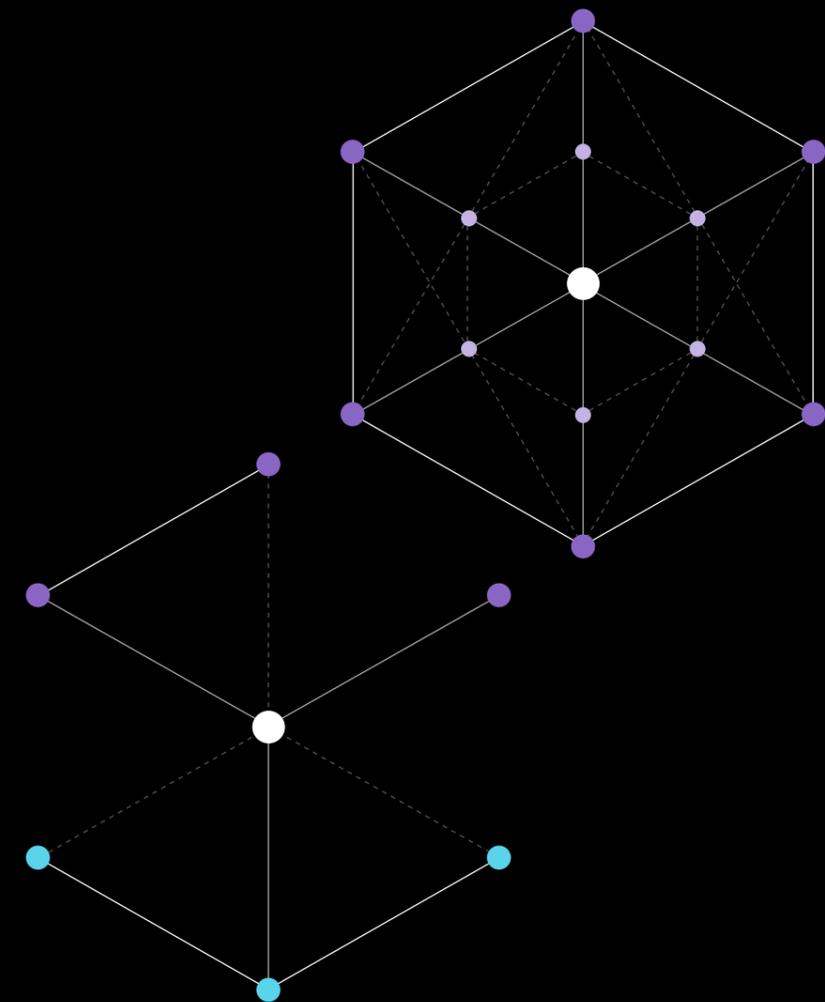
por lo tanto, es posible que se requieran varios xMO para proporcionar el soporte adecuado para cada capa.

Para las organizaciones nuevas en los enfoques de entrega basados en valor/resultados, es vital que el diseño de la organización se considere junto con el diseño de la xMO. Una evaluación del gobierno de la organización puede revelar un marco de gestión de decisiones que no está alineado con el gobierno de la organización y los enfoques basados en valores.



“El diseño de xMO es un proceso, no un evento. Las propuestas de valor cambian con el tiempo y esto debe incorporarse al pensamiento en todas las etapas”.

Dr. Andrés Schuster
Socio, PwC Transformation Risk and Advisory, Canadá



Habilitación de una mejor gobernanza con soporte xMO

El Dr. Andrew Schuster, socio asesor y de riesgo de transformación de PwC, fue contactado por una organización para ayudar a optimizar sus servicios al cliente, creando una única plataforma digital. Para permitir una transformación digital exitosa y centrada en los resultados, Schuster ayudó a diseñar e implementar un modelo de gobierno eficaz que permitiría a la organización aumentar la velocidad y la eficacia de la toma de decisiones.

El modelo de gobernanza se basó en los principios rectores de las mejores prácticas de implementaciones digitales similares y las pautas de MSP (gestión de programas exitosos). Fue diseñado para permitir resultados más exitosos de la transformación al:

- „ Asegurar que la toma de decisiones tenga un propósito claro.
- „ Construyendo agilidad y ritmo en la toma de decisiones.
- „ Facilitar la colaboración y la alineación de prioridades a través de los límites de la organización.
- „ Asegurar que el conocimiento especializado se implemente en las etapas correctas, por ejemplo, gestión de riesgos o gestión de la cadena de suministro.
- „ Impulsar a la organización hacia el seguimiento de beneficios y valores medibles.

La toma de decisiones en el nivel superior se simplificó y se limitó a los patrocinadores clave y a los responsables de la entrega de valor. Las funciones de asesoramiento, si bien siguen siendo importantes para proporcionar la información necesaria a los responsables de la toma de decisiones, se trasladaron fuera del flujo de toma de decisiones y, en cambio, se centraron en proporcionar la información correcta en el momento adecuado para brindar una dirección estratégica.

En la medida de lo posible, la toma de decisiones se delegó a expertos en la materia cercanos a la ejecución de proyectos y cercanos a las necesidades de los clientes. Las decisiones estratégicas más importantes fueron escaladas por el xMO hasta los grupos patrocinadores clave.

El xMO fue diseñado para impulsar resultados positivos de esta transformación digital a través de su cartera de servicios. Ayudó a:

- „ Supervisar el modelo de gobierno.
- „ Supervise la entrega de valor y ayude a evaluar las opciones estratégicas para informar la toma de decisiones.
- „ Supervise la realización de costos, cronogramas, presupuestos, riesgos y beneficios, liberando así a los equipos para que se concentren en la entrega.
- „ Asegurar el trabajo clave para áreas que incluyen la gestión del cambio y la comunicación está en su lugar y se revisa periódicamente para comprobar su eficacia.
- „ Identificar las habilidades, procesos y herramientas necesarias para permitir la ejecución exitosa del programa y apoyar su implementación.

Involucrar clave Partes interesadas

El diseño efectivo de xMO es un proceso colaborativo que debe reunir a las partes interesadas clave, incluida la representación de la alta dirección, los responsables de la toma de decisiones responsables de la entrega de valor, especialistas con experiencia específica y un líder de xMO experimentado (consulte la Figura 2).

Schuster describe a quién trae al proceso de diseño de xMO: "Quiero que los tomadores de decisiones clave participen activamente, porque son sus necesidades las que el proceso de soporte debe respaldar. También quiero que un líder de programa/xMO con experiencia traiga las lecciones aprendidas de otros viajes para informar este", explica. "Y se necesitará una amplia gama de habilidades especializadas para el diseño efectivo de xMO para asesorar en áreas que incluyen gestión de riesgos, adquisiciones y tecnología. Esto hay que planificarlo".

Es crucial contar con un liderazgo de nivel C-suite involucrado en el diseño de xMO. La Encuesta global sobre transformación y gestión de proyectos de PMI y PwC mostró que el soporte de C-suite es una característica clave de las PMO líderes. De las PMO más maduras de nuestra encuesta, el 94 % nos dijo que el C-suite considera que la PMO es un socio estratégico (en comparación con el 70 % de las PMO en general) y el 73 % tenía representación directa en el directorio (en comparación con el 47 % de las PMO). PMO en general).

C-suite

Alinear la xMO con los objetivos y metas estratégicos generales de la organización, y apoyar a la xMO en la promoción de una cultura impulsada por el valor en toda la organización.

Tomadores de decisiones clave (responsables de la entrega de valor)

Garantizar que los procesos de medición y comunicación de xMO estén diseñados para satisfacer sus necesidades y coincidir con la cadencia de las decisiones clave.

Líder experimentado de xMO

Para utilizar su perspicacia comercial y las lecciones aprendidas de roles similares para guiar el diseño efectivo de xMO.

Especialistas

Se necesitarán especialistas ad hoc con experiencia específica en varias etapas para perfeccionar los procesos y la estructura (p. ej., gestión de riesgos, tecnología, planificación estratégica a largo plazo).

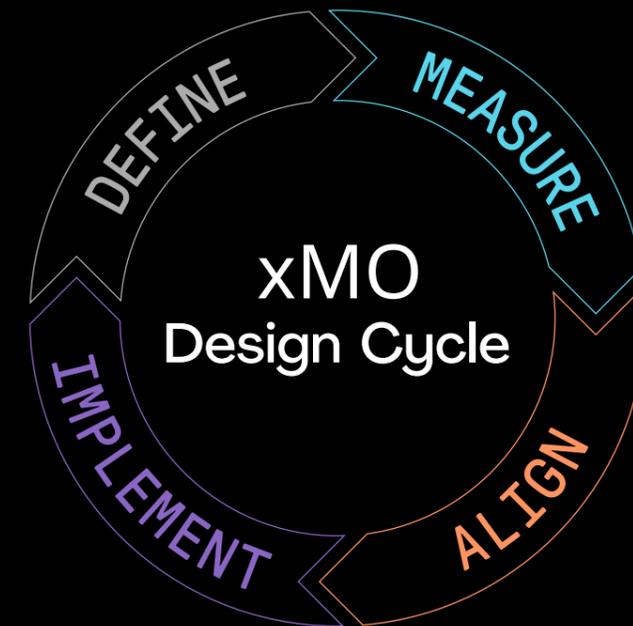
Figura 2: ¿Quién debe participar en el diseño de su xMO?

Diseño y Desarrollo

El diseño de xMO requiere un enfoque que enfatice la mejora continua y la alineación. A medida que la organización evoluciona, también debería hacerlo el xMO, con la adaptabilidad en su núcleo para refinar constantemente sus servicios de soporte.

Considerar el diseño de xMO como un ciclo, un proceso continuo, es importante para incorporar la flexibilidad que le permita evolucionar en respuesta a los comentarios, las necesidades cambiantes de los clientes y un entorno empresarial dinámico. Esto se ejemplifica en el 10 % superior: el 96 % mide de forma constante y revisa periódicamente el rendimiento de xMO, en comparación con el 46 % de las organizaciones en general.

Debido a que el diseño de la xMO está limitado por el gobierno y la cultura actuales de la organización, no existe un enfoque único para todos. En cambio, hemos descrito el proceso de pensamiento y los objetivos en las etapas clave del desarrollo de xMO que ayudarán a guiar el diseño de xMO para satisfacer las necesidades únicas de la organización.

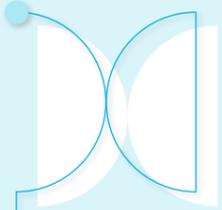


DEFINIR: Traducir la estrategia de la organización en objetivos claros para la xMO.

MEDIDA: Desarrolle métricas que realicen un seguimiento de los resultados clave y recopilen comentarios.

ALINEAR: Desarrolle procesos que apoyen la alineación de la entrega de valor con los objetivos generales.

IMPLEMENTAR: Implementar comentarios y realizar mejoras.



Definir

Definir el propósito y los objetivos de una xMO requiere una comprensión profunda de los equipos y la entrega de valor que pretende respaldar. También es necesario que haya una comprensión profunda de los objetivos, el contexto y la cultura de la organización. Involucrar y considerar las necesidades de tres grupos clave de partes interesadas ayudará a proporcionar este

comprensión:

- „ Tomadores de decisiones clave
- „ equipos de entrega
- „ Clientes

Los objetivos de la xMO pueden alinearse con estas partes interesadas y luego traducirse en métricas cualitativas y cuantitativas para llevar a la etapa de Medición. Los marcos como los OKR se pueden considerar como un mecanismo para que los equipos alineen sus objetivos individuales con los objetivos generales a nivel de programa y empresa. Cualquiera que sea el mecanismo que se elija, debe establecerse claramente para que la xMO comprenda cuál es la mejor manera de facilitar esta alineación.

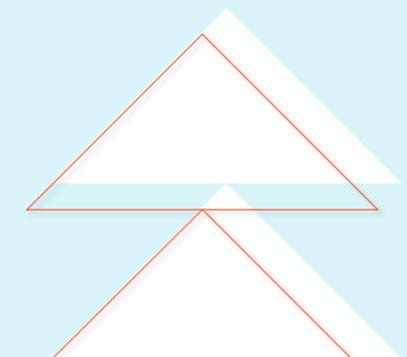
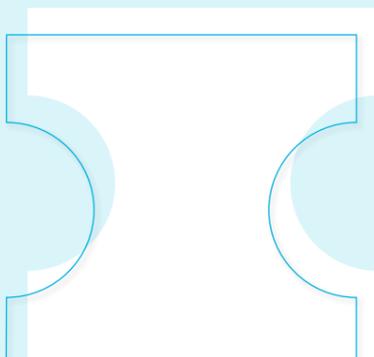
Medida

El xMO tiene un papel crucial en la medición del valor entregado en los proyectos que apoya. Establecer un horario regular y una estrategia de medición consistente ayudará a proporcionar transparencia del progreso para los equipos y los tomadores de decisiones. Debería tener como objetivo liberar a los equipos de entrega de informes complejos, permitiéndoles centrar toda su atención en la entrega, al mismo tiempo que proporciona información basada en datos sobre el impacto de nuevos enfoques, funcionalidades de productos y nuevas iniciativas.

En la fase Medir, los objetivos aclarados en la etapa Definir se traducirán en métricas medibles y alineadas (como satisfacción del cliente, ingresos, indicadores ESG, etc.). Resultado

las medidas serán específicas para el contexto de cada organización, pero la Figura 3 muestra algunas de las medidas de resultados más comunes utilizadas por las PMO más maduras. Puede encontrar más información sobre el desarrollo de métricas de éxito de proyectos en nuestro informe reciente, [Medir lo que importa](#).

La medición y la generación de informes pueden llevar mucho tiempo, pero a medida que los xMO evolucionen, impulsarán el uso de tecnología y herramientas para aumentar la eficiencia. El uso de la tecnología puede ayudar a crear una única fuente de verdad y automatizar los informes, liberando así tiempo para concentrarse en actividades de valor agregado, como la alineación estratégica y el entrenamiento de equipos.





“Los xMO más exitosos que he visto están evolucionando en tecnología. Esto ayudará en la automatización de informes, la colaboración, la gestión de la información y la gestión del conocimiento. Ayuda a la xMO a estar más conectada con las demás áreas de la organización, obtener información en tiempo real mediante el uso de aplicaciones móviles e Internet de las cosas (IoT) para actualizar proyectos.

Tuvimos un caso de estudio muy interesante en Brasil, una de las empresas más grandes de la industria del papel, y automatizado todo. Están ahorrando 5.000 horas al mes, todos los meses. Cuando presentamos este caso de estudio, algunas personas preguntan cuántas personas fueron despedidas, cuántos gerentes de proyecto, etc. Y la respuesta es nadie. En realidad, contrataron a más personas porque los gerentes de proyecto ahora tienen tiempo para hacer lo que solo ellos pueden hacer. También trabaja para mejorar la imagen de la gestión de proyectos, como un rol más conectado y enfocado estratégicamente”.

mario trentim

Director de Proyectos en ModernPMO Solutions
y Ex-CEO de PMO Global Alliance, Brasil

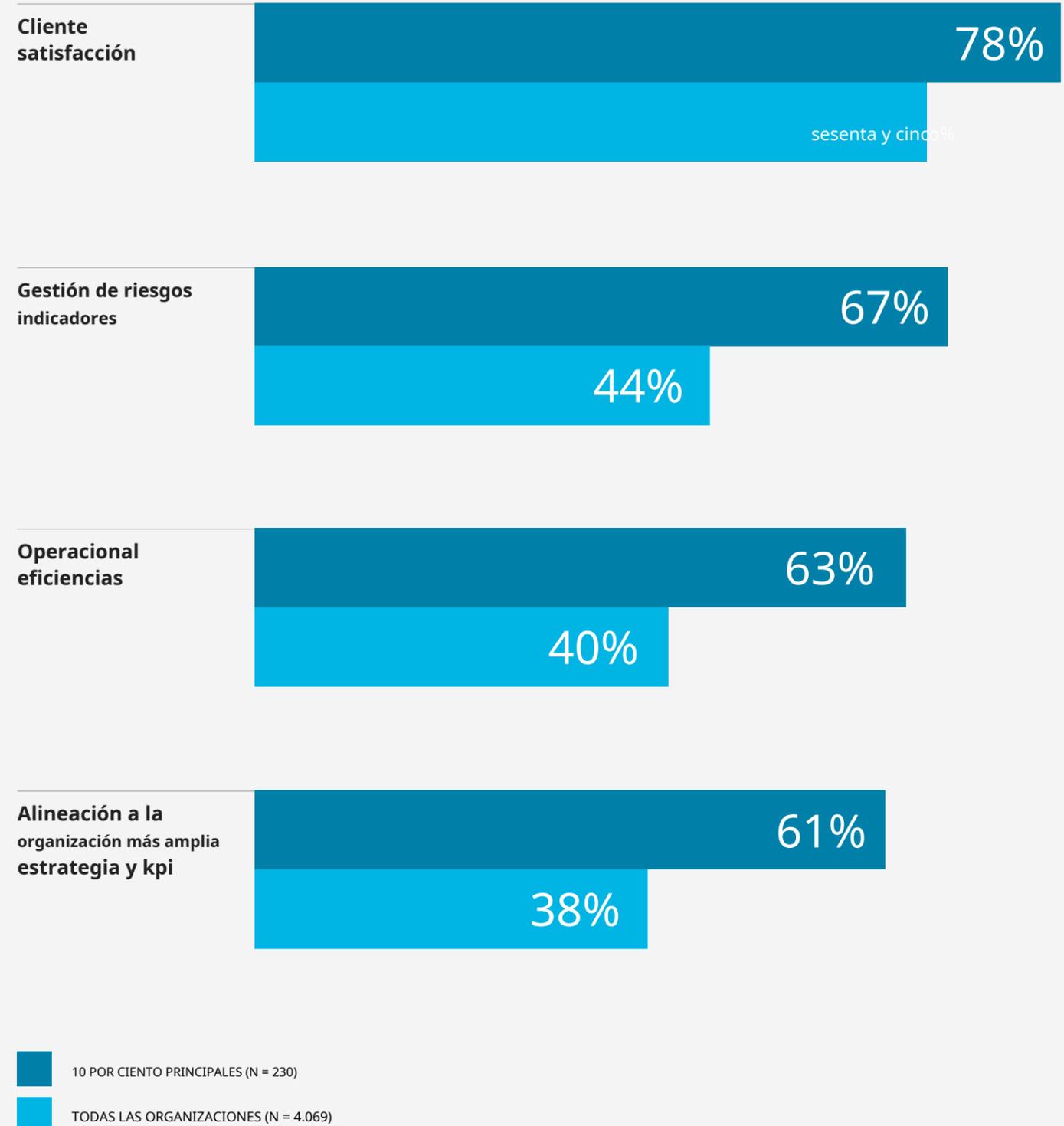


Figura 3: Medidas de resultado más comunes del 10 por ciento superior

Fuente: PMI y Encuesta global de PwC sobre transformación y gestión de proyectos 2021.

Alinear

El futuro xMO deberá desarrollar procesos que apoyen la alineación de los resultados del equipo con los objetivos de la organización. Esta alineación debería ocurrir en cualquier nivel en el que se encuentre la xMO, ya sea a nivel de proyecto, de programa o de empresa. El xMO debe planificar cómo:

- „● Comunicar los objetivos de la organización a los equipos con regularidad.
- „● Apoyar la alineación de los objetivos del equipo con el los objetivos estratégicos generales de la organización, como asesorar a los equipos sobre cómo crear hipótesis de resultados alineadas con la estrategia o escalar decisiones estratégicas más importantes al liderazgo senior cuando sea necesario.
- „● Utilizar tecnología para registrar objetivos para que sean transparente y de fácil acceso, y crear una única fuente de verdad, como un sistema ERP.
- „● Alinear la cadencia de los informes del equipo con las decisiones clave del liderazgo senior, por lo que las decisiones se toman con los datos más actualizados.

El futuro xMO debe mantenerse en comunicación regular con el liderazgo senior para comunicar cualquier cambio de alto nivel en la estrategia y la dirección a los equipos, asegurando una alineación constante desde la estrategia hasta la ejecución.



Tecnología y Personas en el xMO

Las habilidades digitales avanzadas respaldarán la agilidad de xMO, lo que permitirá a los gerentes de proyectos aprovechar la tecnología, como la automatización y la inteligencia artificial, para optimizar los procesos y lograr una toma de decisiones y una resolución de problemas mejoradas y basadas en datos. Sin embargo, en nuestras discusiones con líderes de proyectos y transformación, encontramos poca evidencia o creencia de que las nuevas tecnologías reemplazarán, o pueden, reemplazar al gerente de proyecto humano ahora o en el futuro. En cambio, nuestra investigación indica que las herramientas y los procesos digitales ayudarán a los gerentes de proyectos a aprovechar al máximo sus habilidades y atributos para brindar valor estratégico adicional a las organizaciones.

Fundamentalmente, en el futuro xMO, no habrá una solución tecnológica única para todos o un enfoque preferido único. Más bien, el xMO incluirá gerentes de proyecto que sean expertos en una gama de soluciones y herramientas digitales, así como en una combinación de enfoques ágiles e híbridos, y que utilizarán su experiencia para asesorar y apoyar a los equipos de proyectos para seleccionar el enfoque más apropiado para maximizar entrega de valor.

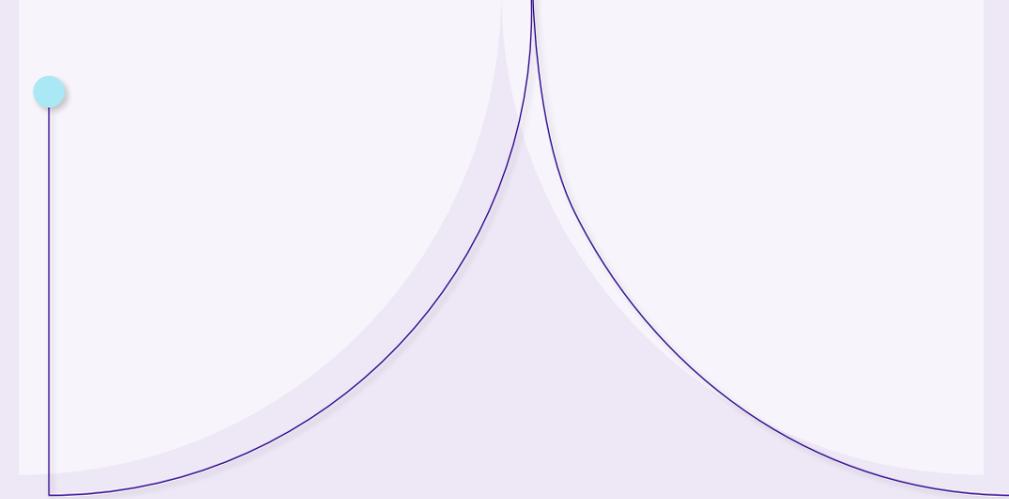
Implementar y mejorar

El futuro xMO, con su mentalidad de mejora continua, tendrá un ciclo regular de evaluación de los datos que ha recopilado durante la etapa de medición, tanto en los equipos que entregan valor como en su propio desempeño y percepciones. En esta etapa, se pueden realizar más mejoras para mejorar la forma en que xMO apoya y se comunica con los equipos y los tomadores de decisiones.

El xMO puede maximizar el impacto de esta etapa centrándose en:

1. ● Acortar los circuitos de retroalimentación.
2. Asegurar que se implemente la retroalimentación.

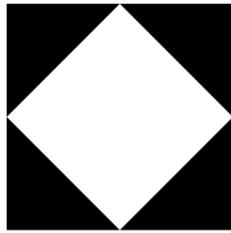
La retroalimentación y el ajuste deben ser comportamientos integrados en el xMO. Esto garantiza que xMO evolucione y mejore constantemente para satisfacer mejor las necesidades de sus partes interesadas.



“Hablar con las partes interesadas con frecuencia es absolutamente clave. He trabajado en xMOs con llamadas de frecuencia programada — un ciclo de retroalimentación constante semana tras semana, mes tras mes. Entonces yo, como líder de xMO, tengo la responsabilidad de tomar esos comentarios e implementarlos”.

Adán Selverian

Vicepresidente, Oficina de Proyectos Globales, Accelerant, EE. UU.



Una llamada a la acción

¿Tiene su organización la mentalidad adecuada para sacar lo mejor de los servicios xMO? Para pasar de una PMO a una xMO, enfóquese en la mejora continua; fomentar una cultura positiva impulsada por valores; y adaptar el apoyo de xMO a las circunstancias únicas de los equipos y los tomadores de decisiones.

„Diseñe su xMO según las necesidades de su organización.

Asegúrese de que su xMO comprenda cuáles son las decisiones clave y cómo apoyar mejor a los tomadores de decisiones. Comprenda los contextos únicos de los equipos y empodérelos para lograr mejores resultados. Capacite a los equipos sobre cómo alinear los resultados con los objetivos estratégicos.

„Haga que el diseño de xMO sea un proceso continuo, no un evento.

Realice un seguimiento de la entrega de valor a lo largo del tiempo. Crear y acortar procesos de retroalimentación. Facilite una comunicación honesta y frecuente con las partes interesadas de xMO. Revise con frecuencia el propósito y los servicios de xMO a medida que cambia el entorno comercial.

„Evalúe honestamente su cultura, valores y estilo de liderazgo.

Fomente la seguridad psicológica y ayude a crear una organización intrépida. Practicar el liderazgo de servicio. Reconozca y recompense los informes honestos y los fracasos.

„Crear un proceso de aprendizaje y comunidades de práctica.

Definir claramente un marco para las formas de trabajo. Crear comunidades de práctica voluntarias. Asegúrese de que la xMO mantenga un depósito de conocimientos y mejores prácticas, actualizado regularmente por profesionales especialistas.

Reconocimiento

PwC y PMI desean agradecer a todos los que participaron en la encuesta y las entrevistas cualitativas a las que se hace referencia en este informe.



Acerca del Instituto de Gestión de Proyectos (PMI)

PMI es la organización profesional líder en gestión de proyectos y la autoridad para una comunidad global en crecimiento de millones de profesionales de proyectos e individuos que usan habilidades de gestión de proyectos. Colectivamente, estos profesionales y "agentes de cambio" constantemente crean mejores resultados para las empresas, la comunidad y la sociedad en todo el mundo.

PMI empodera a las personas para hacer realidad las ideas. A través de la defensa, la creación de redes, la colaboración, la investigación y la educación a nivel mundial, PMI prepara a las organizaciones y a las personas en cada etapa de su trayectoria profesional para trabajar de manera más inteligente y poder impulsar el éxito en un mundo de cambios.

Sobre la base de un orgulloso legado que data de 1969, PMI es una organización sin fines de lucro y con un propósito que trabaja en casi todos los países del mundo para promover carreras, fortalecer el éxito organizacional y capacitar a los profesionales de proyectos y agentes de cambio con nuevas habilidades y formas de trabajar para maximizar su impacto. Las ofertas de PMI incluyen estándares reconocidos a nivel mundial, certificaciones, cursos en línea, liderazgo intelectual, herramientas, publicaciones digitales y comunidades.

Visítanos en [PMI.org](https://www.pmi.org) , [LinkedIn](https://www.linkedin.com/company/pmi) , [Facebook](https://www.facebook.com/pmi) y en [Gorjeo](https://www.gorjeo.com) .



Acerca de PwC

En PwC, nuestro propósito es generar confianza en la sociedad y resolver problemas importantes. Somos una red de firmas en 155 países con más de 284,000 personas que están comprometidas a brindar calidad en servicios de auditoría, asesoría e impuestos. Obtenga más información visitándonos en www.pwc.com . PwC se refiere a la red de PwC y/o una o más de sus firmas miembro, cada una de las cuales es una entidad legal separada. Por favor mira www.pwc.com/estructura para mas detalles.

Este informe es una colaboración entre PMI y PwC Research. PwC Research es un sólido equipo de 100 profesionales de investigación con sede en PwC Reino Unido, que proporciona evidencia y conocimiento para impulsar el cambio estratégico, respaldar la toma de decisiones, mitigar el riesgo y mejorar el rendimiento. www.pwc.co.uk/pwcresearch .



