



UNIVERSIDAD
DE PIURA

REPOSITORIO INSTITUCIONAL
PIRHUA

PMO Y ALINEAMIENTO ESTRATÉGICO: MÁS ALLÁ DE LA TEORÍA

Rudy Bezir-Chamorro, Jacques-Henry
Pinhas

Lima, agosto de 2017

FACULTAD DE INGENIERÍA

Bezir, R. y Pinhas, J-H. (2017). PMO y alineamiento estratégico: más allá de la teoría. En E. Carrera (Dir.), *I Congreso Internacional de Ingeniería y Dirección de Proyectos III Congreso Regional IPMA – LATNET*, (pp. 157-166). Lima: Universidad de Piura. Facultad de Ingeniería.



Esta obra está bajo una licencia
[Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)

[Repositorio institucional PIRHUA – Universidad de Piura](#)

I CONGRESO INTERNACIONAL DE INGENIERÍA Y DIRECCIÓN DE PROYECTOS III CONGRESO IPMA-LATNET

PMO Y ALINEAMIENTO ESTRATÉGICO: MÁS ALLÁ DE LA TEORÍA

Rudy Bezir Chamorro ^{a*}, Jacques Henry Pinhas ^b

^a *Universidad Sorbonne, Instituto de Estudios Ibéricos y Latino-Americanos, 31, rue Gay-Lussac, Paris, Francia*

^b *Escuela Central de Lyon, Facultad de Ingeniería Mecánica, 36 avenue Guy de Collongue, Écully, Francia*

*Autor en correspondencia: Bezir, Rudy.

Correo electrónico: rbezir@openbusiness-ic.com

Palabras clave: Alineamiento, estrategia, PMO, BSC, LFA e iniciativas

RESUMEN

En numerosos estudios observamos que la Gestión de Portafolios y Proyectos (GPP) tiene una influencia directa y recíproca con el Alineamiento Estratégico (AE). Por un lado, desde la perspectiva de disposición de los recursos de la entidad, el AE tiene una influencia directa en la triple restricción de los proyectos (costo, tiempo y calidad); mientras que por el otro lado, la gestión de proyectos impacta directamente en los componentes de la organización (procesos, indicadores, recursos, etc.) (Srivannaboon y Milosevic, 2006). A diferencia de aquellas empresas que trabajan la GPP y el AE como bloques estancos, las entidades que logran reconocer esta interdependencia, establecen procesos y priorizan estas variables, logran sus objetivos y generan una cultura de efectividad (Srivannaboon y Milosevic, 2006). Dentro del contexto de búsqueda de innovación y diferenciación constante, este alineamiento toma mayor importancia para la reactividad de los recursos, adaptación a la demanda y búsqueda de la mejora continua (Artto, Kulvik, y Poskela, 2011). En una primera etapa, veremos cómo se pueden establecer objetivos estratégicos. Luego, en una segunda etapa, como adaptamos nuestra gestión de iniciativas a ellos y terminaremos, en una tercera etapa, analizando el manejo de la GPP dentro del AE.

Keywords: Strategic, Alignment, PMO, BSC, LFA and Initiatives

ABSTRACT

Empirical evidence shows that Project and Portfolio Management (PPM) has direct and reciprocal influence with the Strategic Alignment (SA). On one hand, the SA has direct influence on the firm resources and therefore with project's Triple Constraint (cost, time and quality), and in the other hand, project management has a direct impact on the components of the organization (processes, indicators, resources, etc.) (Srivannaboon and Milosevic, 2006). In contradistinction to those companies that work in PPM and SA separately, the entities that manage to recognize this interdependence, establish processes and prioritize these variables, for achieve better results over time and generate a culture of effectiveness (Srivannaboon and Milosevic, 2006). Inside the context of constant innovation and differentiation search, this alignment becomes more important for resources' response, adaptation to demand and the search for continuous improvement (Artto, Kulvik, and Poskela, 2011). First, we will see how strategic

objectives can be established. Secondly, how adapt our management initiatives to them. Finally, we will finish analyzing the management of the PPM inside of SA.

1. INTRODUCCIÓN

Numerosos estudios muestran que la Gestión de Portafolios y Proyectos (GPP) tiene una influencia directa y recíproca con el Alineamiento Estratégico (AE). Por un lado, desde la perspectiva de disposición de los recursos de la entidad, el AE tiene una influencia directa en la triple restricción de los proyectos (costo, tiempo y calidad); mientras que, por el otro lado, la gestión de proyectos impacta directamente en los componentes de la organización (procesos, indicadores, recursos, etc.) (Srivannaboon y Milosevic, 2006).

A diferencia, de aquellas empresas que trabajan la GPP y el AE como bloques estancos, i.e. por separado, las entidades que logran reconocer esta interdependencia, establecen procesos y priorizan estas variables, logran sus objetivos y generan una cultura de efectividad (Srivannaboon y Milosevic, 2006). Dentro del contexto de las organizaciones actuales, que tienen una necesidad constante de innovación, cambio y diferenciación, este alineamiento toma mayor importancia para manejar la reactividad de los recursos, adaptación a la demanda y búsqueda de la mejora continua (Arto, Kulvik, y Poskela, 2011).

En un primer momento, veremos cómo las organizaciones públicas y privadas pueden establecer objetivos estratégicos. Luego, analizaremos el rol de la Oficina de Gestión de Proyectos (OGP), para terminar viendo como esta permite el manejo de las iniciativas y mejora continua en GPP dentro del AE.

2. JUSTIFICACIÓN

El presente artículo, explora el marco teórico e ilustra, con ejemplos empíricos, la forma en la que una Oficina o Unidad de Gestión de Proyecto (OGP, UGP o PMO por sus siglas en inglés) madura y empoderada permite la articulación entre los proyectos y los objetivos estratégicos en una organización.

3. OBJETIVOS

- Aclarar los conceptos de alineamiento estratégico, gestión de portafolios y el de la PMO (Project Management Office).
- Evidenciar la importancia de la PMO dentro del marco de una planificación estratégica efectiva.
- Ilustrar lo antes mencionado con ejemplos de casos prácticos.

4. METODOLOGÍA

En cada una de las etapas de estudio descritas en la introducción, primero veremos los resultados de algunas publicaciones seleccionadas de JSTORE Archive, ACM Digital Library y del ASCE Journals, para luego hacer un análisis de las herramientas de gestión con la finalidad de identificar cuáles son las más adaptables. Por último, daremos ejemplos prácticos de nuestra experiencia profesional basados en los siguientes casos:

- Marco Lógico: Ministerio del Ambiente de Perú (MINAM), Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM) y Gabinete Social de República Dominicana (GabSoc).
- PMI: la empresa Cavali de Perú antes de la fusión con la Bolsa de Valores de Lima, Bio D en Colombia y una empresa multinacional de centro americana.
- BSC: varias empresas en américa latina.

5. CASO DE ESTUDIO Y RESULTADOS

a. Establecer objetivos estratégicos en una organización

El alineamiento estratégico consiste en definir objetivos tangibles de corto, mediano y largo plazo orientados al logro de una visión empresarial u objetivos políticos en el caso de entidades públicas. Para conseguirlo, existen varios marcos teóricos de alineamiento tales como los siguientes:

- SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities y Threats) o FODA (Fortaleza, Oportunidades, Debilidades y Amenazas).
- Canvas o Lienzo.
- Balanced scorecard (BSC) o Cuadro de Mando Integral.
- Lean Strategy Process/Kaizen (tiempo, espacio, desperdicios, inventario y defectos).
- The Logical Framework Approach (LFA) o Marco Lógico.

En algunos casos estos marcos de trabajo son compatibles o complementarios entre sí, por lo que pueden implementarse conjuntamente (e.g un FODA antes del uso de un BSC puede ser pertinente). En otros casos los marcos se excluyen para no generar dicotomías y lograr un AE efectivo y estandarizado. En todo caso, y sea cual sea el marco de trabajo, así como las especificidades de la organización, podemos encontrar que existen algunos elementos en común necesarios para el AE. Por ejemplo, la Figura 1 nos ilustra como la visión-misión u objetivos políticos (nivel superior de la pirámide) tiene que aterrizar en metas cuantificables que luego nos arrojaran métricas de monitoreo y seguimiento (flechas laterales). De forma general, los planes que permiten alcanzar el resultado tienen que ser multi-dimensional, funcional, horizontal y vertical (nivel inferior de la pirámide).

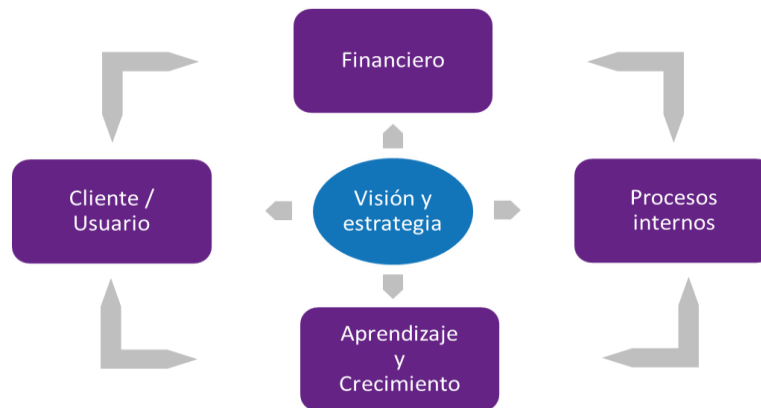
Figura 1: Estructura piramidal del alineamiento estratégico y flujos



b. Ejemplos de AE: Del BSC al Marco Lógico

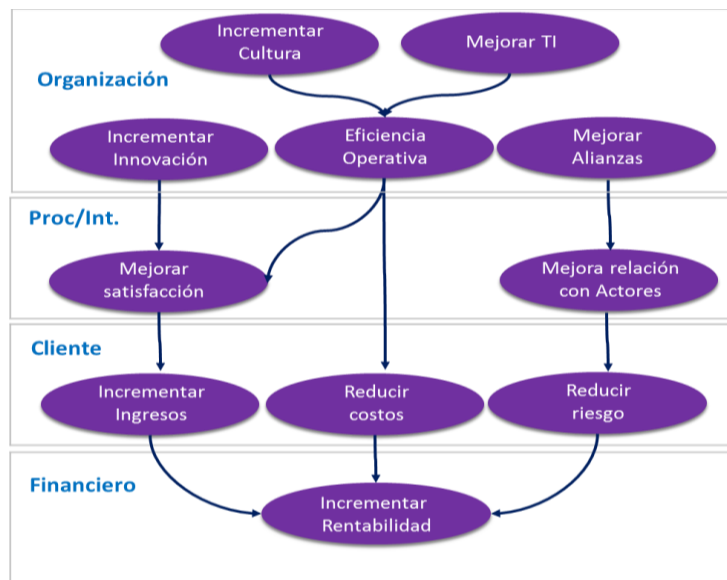
El BSC nace en el Silicon Valley en los años 80 (Stata 1989) y hoy es usado por muchas organizaciones que priorizan aspectos financieros. Por ejemplo, algunas de las instituciones bancarias con las que hemos trabajado evalúan constantemente sus Indicadores claves de desempeño o de gestión (KPI's por sus siglas en inglés) por lo que un mapa de BSC les ayuda a administrar y priorizar la actuación de los indicadores, así como también centrar la atención en las actividades relacionadas con la estrategia de los indicadores (Hung-Yi Wu 2012).

Figura 2: Matriz de las perspectivas del BSC



En la figura 2, podemos ver las 4 perspectivas sobre las que se basa la visión y la estrategia de la organización bajo el BSC. Estas perspectivas se articulan, como lo vemos en la Figura 3, dentro de lo que se conoce como Strategy Maps o Strategic Linkage Models (Kaplan y Norton, 1999).

Figura 3: Ejemplo de mapa estratégico de las perspectivas del BSC



En el sector público, ONGs e instituciones académicas solemos encontrar un enfoque distinto al del BSC, como por ejemplo el enfoque del marco lógico o Logical Framework Approach (LFA). Este tipo de AE, nace en el Departamento de Defensa de US en los 1960s, y se ha convertido en el Results-Based Management (RBM). Como vemos en la Figura 4, permite resumir los principales elementos de un proyecto, la estructura y lógica

de la relación entre el propósito del proyecto, los insumos previstos, las actividades planeadas y los resultados esperados (Jensen 2010).

Figura 4: Alineamiento estratégico con Marco Lógico

Decisiones de Estrategia	Objetivos Institucionales									
	Portafolio de programas y proyectos									
Planificación operacional de proyectos	Programa 1									
	Proyecto	Proyecto A			Proyecto B			P X		
	Objetivos Generales	Objetivo general del proyecto A			OG Proyecto B			OG X		
	Objetivos Específicos del Programa a los que contribuye el Proyecto	OE Programa 1.2	Indicador 1.2	Medio de verificación 1.2	Condiciones para la realización			OE Programa 1.N	...	OE Programa 1.N
	Objetivos específicos del Proyecto que no están en el programa	OE Proyecto A.1	Indicador A.1	Medio de verificación A.1						
	Componentes	Componente A.1	Indicador Componente A.1	Instrumento de medición A.1						
	Actividades	Actividad A.1	Insumos	Presupuesto						

Como lo muestra Siedschlag 2016, esta metodología se ha aplicado con éxito en varias entidades públicas y universidades. Nosotros hemos podido modelizar con éxito el marco lógico institucional del MINAM (Figura 5) y el Plan Estratégico Institucional de la UNAM.

Figura 5: Modelización del Marco en indicadores en el MINAM

Indicador de Producto y Resultado		Información			Llenado		Comentarios		
#	# Ind.	Indicador	Prg	Avc	Rend.	Inf.	Riesgo	DG	DGN
R15.1	IR15.1	Número de entidades del Gobierno Nacional que ejecutan medidas para la mitigación y adaptación al Cambio Climático	100%	90%	90%	Term.	REMC		
▼ R15.2	IR15.2	Número de Gobiernos Regionales que ejecutan medidas para la mitigación y adaptación al Cambio Climático	100%	100%	100%	Term.	REMC		
P15.1	IP15.1.1	Una (1) entidad del Gobierno Nacional que incluye la variable climática en el Presupuesto Por Resultados 068 (PREVAED)	100%	45%	45%	Term.	REMC		
P15.2	IP15.2.1	Cuatro (4) GORE incorporan la condición de cambio climático en los PDRC	100%	100%	100%	Term.	REMC		
P15.3	IP15.3.1.a	N° de Guías metodológicas general culminadas	100%	100%	100%	Term.	REMC		
P15.4	IP15.4.1a	Un (1) Plan Nacional de Capacitación en Cambio Climático en implementación	100%	100%	100%	Term.	REMC		
P15.5	IP15.5.1.a	Diez (10) perfiles de proyectos aprobados en el marco de las Estrategias Regionales de Cambio Climático	100%	100%	100%	Term.	REMC		
P15.6	IP15.6.1	Ocho (8) Estrategias Regionales de Cambio Climático formuladas, actualizadas y/o implementándose	100%	15%	15%	Term.	REMC		

En resumen, y sea cual sea el marco de trabajo para plasmar los objetivos, es indispensable contar con una organización que lidere y permita la ejecución del AE.

c. El rol de la PMO en el AE

La PMO puede tener diversas funciones en la organización según su grado de madurez y su nivel de alcance: local o global (EPM³). Por ejemplo, el PMI menciona 3 tipos de roles que cumple la PMO:

- La PMO de apoyo, desempeña el rol de consultor en los proyectos; es decir, suministra plantillas, capacitaciones, lecciones aprendidas, mejores prácticas y

³ Enterprise-wide Project Management

acceso a la información de otros proyectos, más no realiza control o dirección alguna sobre el desempeño del proyecto.

- PMO de control, desempeña el rol de soporte y como tal, exige el cumplimiento de la adopción de los marcos o metodologías para la gestión de proyectos con el fin de que estos sean exitosos, por lo cual su control es moderado.
- la PMO directiva, desempeña el rol de dirección sobre los proyectos de la empresa y tiene un control elevado.

Pero existen varias formas de ver la madures de la UGP, como lo definen Acur et al. 2012, i.e. cuando ya PMO cuenta con los procesos, metodología y equipos de trabajo con la capacidad de traducir el alineamiento en tableros de comando. Más allá de la definición, en el caso del AE, es necesario ubicar al PMO dentro en un espacio de articulación como lo vemos en la Figura 1.

Cuando la PMO está ubicada en esa posición puede agrupar los datos e información de los proyectos estratégicos de la empresa para evaluar hasta qué punto estos están cumpliendo con los objetivos estratégicos de alto nivel definidos en el alineamiento de la empresa. En este sentido cumple la misión de vínculo natural entre los portafolios, programas y proyectos de la organización con los indicadores de los objetivos de la empresa. En empresas como Bio D e Indurama la PMO está ubicada en ese espacio y gracias a ello ha instaurado procesos y marcos de trabajo, como CCPM⁴, lo que ha permitido que los proyectos alcances sus objetivos dentro del alcance, costos y tiempos establecidos. De forma general y según un estudio del PMI 2017⁵, sólo un 35% de las empresas tienen una EPM que maneja los AE, pero cuando esto ocurre 77% de los proyectos logran sus objetivos (38% más que las organizaciones convencionales).

En este sentido, una de las funciones principales de una PMO madura, encontramos la de ayudar a priorizar las iniciativas y demandas de la organización para que cumplan los objetivos estratégicos.

d. PMO y gestión de iniciativas con AE

Una vez establecido el marco estratégico, los portafolios y programas, los criterios de selección y priorización, la PMO puede cumplir el rol de acompañamiento a los tomadores de decisión para priorizar y seleccionar las iniciativas dentro de un proceso predeterminado según lo muestra (Artto, Kulvik, y Poskela 2011). Este proceso no sólo va a permitir el alineamiento estratégico sino también la participación activa de los actores, y por ende, compromiso implícito con los objetivos de la organización (e.g. los recursos humanos dentro de una empresa o sociedad civil para las entidades públicas). Todas las empresas privadas a las que hemos hecho referencia han optado por tener este tipo de sistema de selección basado en diferentes criterios y con procesos distintos.

En las siguientes figuras vemos como una iniciativa pasa por una clasificación según variables (Figura 6) para luego cambiar de estado dentro de proceso (Figura 7). En el ejemplo del proceso de Bio D, la iniciativa puede convertir en una nueva idea de

⁴ Critical Chain Project Management

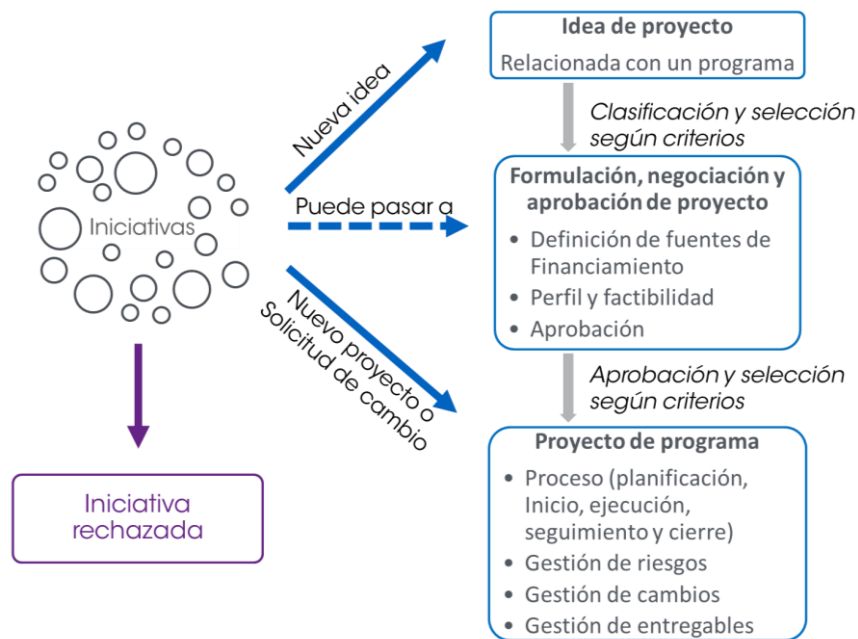
⁵ PMI's Pulse of the PROFESSION 2017

proyecto, (será un proyecto en un futuro), directamente a ser un proyecto (ya que calza con el AE), ser una solicitud de cambio para un proyecto existente o ser rechazada.

Figura 6: Alineamiento de iniciativas de proyecto bajo BSC



Figura 7: Esquema del proceso de selección de iniciativas para el AE



Una vez establecidos los objetivos y las iniciativas en la empresa, es necesario tomar acciones para cumplir este alineamiento ya creado. Las iniciativas seleccionadas como nuevos proyectos tienen que pasar por una nueva formulación que permita clarificar la incidencia del mismo en la estrategia de la organización.

Luego de determinar el factor de contribución de los objetivos tenemos que decidir cuándo es el momento oportuno para desarrollarlo en función de los recursos y proyectos en curso. Esto implica el uso de escenario de simulación (What-if senarios), una medición de las capacidades en términos de recursos internos. En las empresas privadas del estudio este requerimiento se tiene que cumplir para estar seguros, por lo

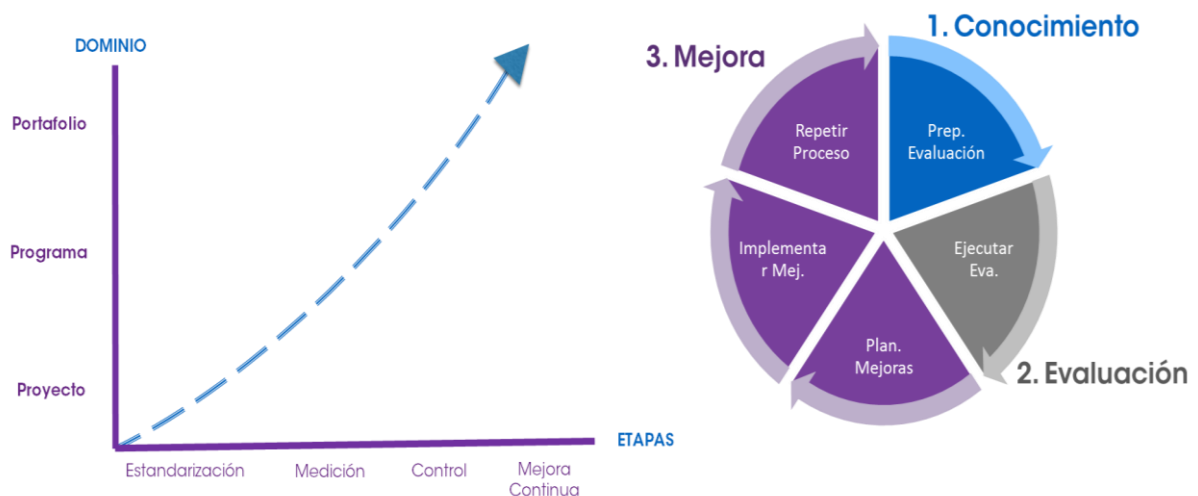
menos durante la planificación que se respetaran los plazos de entrega sin generar sobrecarga en la organización.

e. De la acción a la mejora continua

Más allá de cumplir el AE, toda institución, y en particular su PMO, tiene que buscar la efectividad constantemente por lo que necesita una autocrítica y no dejar de pensarse. Si bien los objetivos estratégicos suelen mantener cierta coherencia en el tiempo, la forma en la que la PMO articula la parte operativa con la estratégica tiene que seguir evolucionando. En este sentido, podemos tomar como ejemplo las PMO de Indurama y Bio D, que han ido perfeccionando sus formas de selección de iniciativas así como el manejo de los proyectos dentro de los portafolios. En los últimos 4 años estas 2 empresas han implementado nuevas metodologías de forma progresiva y comunicando constantemente con los actores cada uno de los cambios para tener el menor shock cultural posible y de esta forma no generar resistencias al cambio. Esta actitud gerencial permite que las empresas perduren en un clima de cambio constante y que las entidades públicas den un mejor servicio a los ciudadanos.

Un ejemplo de esta actitud es el ciclo planificar-hacer-verificar-actuar (PDCA) de la mejora continua en calidad. Este proceso definido por Shewart (1980) y luego remodelado por Deming (1986) ha permitido que empresas logren una mejora integral de la competitividad, de los productos y servicios, reduciendo costos, incrementando la participación del mercado y aumentando su rentabilidad. Para la PMO un símil es el Modelo de Madurez de la dirección de Proyectos (OPM3).

Figura 8: Esquemas del OPM3



Por un lado, como vemos a la izquierda de la Figura 8, en una PMO maduro no sólo tenemos una concepción de los portafolios pero también tenemos la misión de pensar la mejora continua. Por otro lado, a la derecha de la Figura 8, vemos como se establece ese modelo de mejora dentro de un círculo virtuoso, como lo hace también el PDCA, para llevarnos siempre a repensar nuestro actuar.

6. CONCLUSIONES

El alineamiento estratégico de la organización busca alcanzar la visión y objetivos de la empresa, o los objetivos políticos de la institución, siendo un proceso transversal a todas sus direcciones. Tener una PMO con un nivel de madurez avanzado es clave para el éxito dicha alineación. Por ello existen varios marcos, como el BSC y el LFA que trabajados en conjunto con la PMO permite aterrizar el alineamiento y facilitar el mapeo de las actividades en los proyectos. Sea cual sea la metodología, y como lo demuestran

los estudios, numerosas empresas en el mundo ya tienen resultados concretos gracias al AE. Nuestra región latinoamericana por su parte, tiene casos de éxito, como los que hemos visto, que deja prever que estamos cambiando las malas prácticas que nos caracterizaban otrora.

Hoy, lo vital, es el de entender que, dentro de cualquier marco que utilicemos, debemos darle un espacio primordial a la innovación. Este es el ya conocido reto del siglo 21 que permite que algunas organizaciones destaquen de sus competidores, que reconoce la innovación y mejora constante, pero que sobre todo, ubica el capital humano en el centro del valor institucional.

Referencias Bibliográficas

- Acur, N., Kandemir, D., & Boer, H. (2012). Strategic alignment and new product development: Drivers and performance effects. *Journal of Product Innovation Management*, 29(2), 304-318.
- Alkhuraissi, S. A. (2015). Achieving strategic organization objectives through a PMO. Paper presented at PMI@Global Congress 2015—EMEA, London, England. Newtown Square, PA: Project Management Institute.
- Artto, K., Kulvik, I., Poskela, J., & Turkulainen, V. (2011). The integrative role of the project management office in the front end of innovation. *International Journal of Project Management*, 29(4), 408-421.
- Aubry, M., Hobbs, B., & Thuillier, D. (2007). A new framework for understanding organisational project management through the PMO. *International journal of project management*, 25(4), 328-336.
- Deming, W. Edwards (1986). *Out of the Crisis*. MIT Center for Advanced Engineering Study.
- Goeschel, C. A., Weiss, W. M., & Pronovost, P. J. (2012). Using a logic model to design and evaluate quality and patient safety improvement programs. *International Journal for Quality in Health Care*.
- Grigoroudis, E., Orfanoudaki, E., & Zopounidis, C. (2012). Strategic performance measurement in a healthcare organisation: A multiple criteria approach based on balanced scorecard. *Omega*, 40(1), 104-119.
- Jensen, G. (2010). *The logical framework approach. How to guide*. Bond for International Development.
- José, C. V., Marco, A. E., Armado, C. S., & Danilo, J. H. (2010). Success factors for creating a PMO aligned with the objectives and organizational strategy. In ANDESCON, 2010 IEEE (pp. 1-6).
- Kaplan, R. S., Norton, D. P., & Rugelsjoen, B. (2010). Managing alliances with the balanced scorecard. *Harvard Business Review*, 88(1), 114-120.
- Kaplan, R. S. and Norton, D. P. (1992). *The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance*. Harvard Business Review, Vol.70.
- Lawrie, G., Kalff, D., Andersen, H., House, A., & Street, M. *Balanced Scorecard and Results-Based Management*.

- Leite Beraldo, C. G., Salgado Junior, A. P., Pacagnella Junior, A. C., & Gomes Jardim, C. P. (2015). The role of Project management office as a promoter of innovative performance in organizations. *Revista geintec-gestao inovacao e tecnologias*, 5(2), 1969-1985.
- Srivannaboon, S., & Milosevic, D. Z. (2004). The process of translating business strategy in project actions. In D. P. Slevin, D. I. Cleland, & J. K. Pinto (Eds.), *Innovations: Project management research 2004* (pp. 175 – 192). Newtown Square, PA: Project Management Institute. Shewhart, Walter Andrew (1980). *Economic Control of Quality of Manufactured Product/50th Anniversary Commemorative Issue*. American Society for Quality.
- Siedschlag, D., Da Silva Jr, O. F. P., & Alves, C. S. R. (2016). The contribution of project management office-pmo in the strategic management of a communitarian university. *Revista de gestao e projetos*, 7(3), 1-19.
- Srivannaboon, S., & Milosevic, D. Z. (2006). A two-way influence between business strategy and project management. *International journal of project management*, 24(6), 493-505.
- Stata, R., & Almond, P. (1989). Organizational learning: The key to management innovation. *The training and development sourcebook*, 2, 31-42.
- Too, E. G., & Weaver, P. (2014). The management of project management: A conceptual framework for project governance. *International Journal of Project Management*, 32(8), 1382-1394.
- Wu, H. Y. (2012). Constructing a strategy map for banking institutions with key performance indicators of the balanced scorecard. *Evaluation and Program Planning*, 35(3), 303-320.