



Comunidad PMOs del Estado

AGILIDAD EN LAS OFICINAS DE GESTIÓN DE
PROYECTOS, PORTAFOLIOS Y ESTRATÉGIAS
(PMOs)



Micaela Ottonello
Lorena Paone
Elisa Pérez
Darwin Barrios
Daniel Mato

¿ Agilidad?

- En la gestión de proyectos
 - Es un marco de trabajo para desarrollar productos con un enfoque **iterativo, incremental y adaptativo** que entrega **valor en períodos cortos** (sprints, incrementos de valor) Ejemplos: Scrum, XP, Spotify
 - Herramientas y técnicas basadas en equipos autogestionados, homogéneos y muy bien comunicados, además de la colaboración e involucramiento constante entre un responsable del producto (Product Owner) y el equipo de proyecto y mecanismos de mejora continua (retrospectivas, radiadores de información)
 - Inicialmente pensado para adaptarse a requisitos constantes y cambiantes para *desarrollo de software*, ha ido evolucionando a *marcos de trabajo en entornos organizacionales* VUCA (Volátil, Incertidumbre, Complejo, Ambiguo)



¿Enfoque de una PMO ágil?

- Sus funciones se reinventan o adaptan para **aportar valor** a los equipos de proyecto y a los stakeholders
- Proponer **marcos de trabajo** que maximicen la entrega de valor de los proyectos
- Incorporar **métricas de valor** a la organización
- **Entrenar a las partes interesadas** del negocio sobre los nuevos paradigmas de agilidad



¿Enfoque de una PMO ágil?

- Sus funciones se reinventan o adaptan para **aportar valor** a los equipos de proyecto y a los stakeholders
- Proponer **marcos de trabajo** que maximicen la entrega de valor de los proyectos
- Incorporar **métricas de valor** a la organización
- **Entrenar a las partes interesadas** del negocio sobre los nuevos paradigmas de agilidad



¿Enfoque de una PMO ágil? - aporte de valor

- Mayor participación en la **planificación estratégica** - sistemas o herramientas para registrar metas, indicadores, hitos de entrega
- Colaborar en la **definición de métricas e indicadores de valor del negocio** - Promover y evaluar casos de negocio, ejecutar planes de monitoreo de beneficios de los proyectos en ejecución
- Identificar mejoras en los procesos de gestión y desarrollo de los proyectos: Auditorías de procesos, retrospectivas transversales, compromiso de acciones correctivas
- **Promover herramientas colaborativas** (tableros Kanban, gestión documental y lecciones aprendidas centralizada), en procesos de la organización, además de en proyectos.
- Colaborar o promover **metodologías de gestión del cambio organizacional** (Adkar, Kotter, McKinsey, Hucmi, Prosci)



¿Enfoque de una PMO ágil?

- ✓ Sus funciones se reinventan o adaptan para **aportar valor** a los equipos de proyecto y a los stakeholders
- Proponer **marcos de trabajo** que maximicen la entrega de valor de los proyectos
- Incorporar **métricas de valor** a la organización
- **Entrenar a las partes interesadas** del negocio sobre los nuevos paradigmas de agilidad



¿Enfoque de una PMO ágil? - Marcos de trabajo

- Modelos adaptables de flujo de procesos, herramientas y roles para gestión de proyectos:
 - Desde ágil puro (productos), hasta híbridos (fases o productos con mezcla de enfoque predictivo y ágil)
 - Los PMs y stakeholders pueden seleccionar el ciclo o enfoque más efectivo (Choose your Way of Working - WOW)
 - La PMO en constante investigación e innovación de modelos y herramientas, feedback constante de los equipos de proyecto y otros grupos de interés (otras PMOs de la organización o fuera de ella)



¿Enfoque de una PMO ágil? - Marcos de trabajo

PMI Disciplined Agile: 6 ciclos de vida de proyectos a elección



Agile



Continuous Delivery: Agile



Exploratory



Lean



Continuous Delivery: Lean



Program

PMI Disciplined Agile: Posibles roles según ciclos de vida

Potential Leader Roles

- Team lead
- Product owner
- Architecture owner
- Team member
- Independent tester
- And more...

Domain Roles

- Domain expert
- Customer service representative
- Procurement office
- And many more...

Management Roles

- Project manager
- Portfolio manager
- Data manager
- Program manager
- And more...

PM4R Agile (BID): roles en proyectos (híbridos)



La PMO debería crear su propio marco de opciones de ciclos, roles, ceremonias y entregables adaptados a su contexto



¿Enfoque de una PMO ágil?

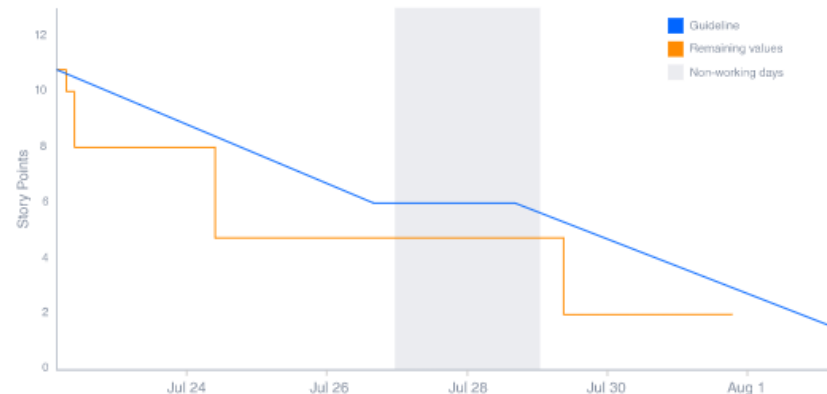
- ✓ Sus funciones se reinventan o adaptan para **aportar valor** a los equipos de proyecto y a los stakeholders
- ✓ Proponer **marcos de trabajo** que maximicen la entrega de valor de los proyectos
- **Gestionar y presentar métricas de valor para la organización**
- **Entrenar a las partes interesadas** del negocio sobre los nuevos paradigmas de agilidad



¿Enfoque de una PMO ágil? - métricas de valor

- Para los stakeholders del negocio: gestión de beneficios y rendimiento de los proyectos de la cartera:
 - Indicadores basados en **caso de negocio** (por ejemplo ROI),
 - Indicadores de **Valor Ganado**: predicciones de atrasos o adelantos en cronograma según ejecución presupuestal (sobre ejecución, sub ejecución) - SPI, CPI, ETC
- CMI con el rendimiento en los proyectos más prioritarios:
 - Métricas de Kanban (Lead time, WIP),
 - Gráficos de burn-up / burn-down
 - Indices de fallos / métricas de calidad

Burndown Chart



¿Enfoque de una PMO ágil?

- ✓ Sus funciones se reinventan o adaptan para **aportar valor** a los equipos de proyecto y a los stakeholders
- ✓ Proponer **marcos de trabajo** que maximicen la entrega de valor de los proyectos
- ✓ Gestionar y presentar **métricas de valor** para la organización
- **Entrenar a las partes interesadas del negocio sobre los nuevos paradigmas de agilidad**



¿Enfoque de una PMO ágil? - entrenar a stakeholders

- Una vez establecidos los marcos de trabajo y sus roles, organizar charlas, talleres y otros mecanismos para difundirlos
- **Retrospectivas por perfiles o roles:** “¿Cómo funcionamos como product Owner?”, “¿cómo funcionamos como equipo de proyecto?” “¿Qué esperan de la PMO?”
- Transformación hacia la agilidad organizacional:
 - Al inicio la PMO es protagonista del cambio y difusión de los marcos en proyectos (choose your way of working)
 - Con el tiempo los stakeholders se van apropiando y empiezan a sugerir mejoras a la PMO y entre pares
 - Los stakeholders adoptan estos modelos para otros ámbitos (procesos de negocio o estratégicos), transformando en ágil a la propia organización.



Enfoque PMO ágil ¿podemos implantar algo del manifiesto a nivel de PMO?

Manifiesto Ágil	Enfoque PMO Ágil
Nuestra más alta prioridad es satisfacer al cliente a través de una entrega temprana y continua de software valioso y útil.	
Entregar piezas de software funcionando frecuentemente, en periodos que abarcan de dos semanas a dos meses como máximo con una preferencia por la escala de tiempo corta.	
Bienvenidos los requerimientos de cambio, aun en etapas tardías del desarrollo. Los procesos ágiles toman el control del cambio y lo utilizan a favor de la ventaja competitiva del cliente.	
Integrar proyectos alrededor de individuos motivados. Otorgando a éstos el ambiente y soporte que necesitan y confiando en ellos para realizar el trabajo.	

Enfoque PMO ágil ¿podemos implantar algo del manifiesto a nivel de PMO?

Manifiesto Ágil	Enfoque PMO Ágil
La gente de negocios y los desarrolladores deben trabajar diariamente juntos a lo largo del proyecto.	
El software utilizable es la medida primaria de progreso.	
El método más eficiente y efectivo de para transmitir información hacia y entre el equipo de desarrollo, son las conversaciones cara a cara.	
La atención continua a la excelencia técnica y el buen diseño mejora la agilidad.	

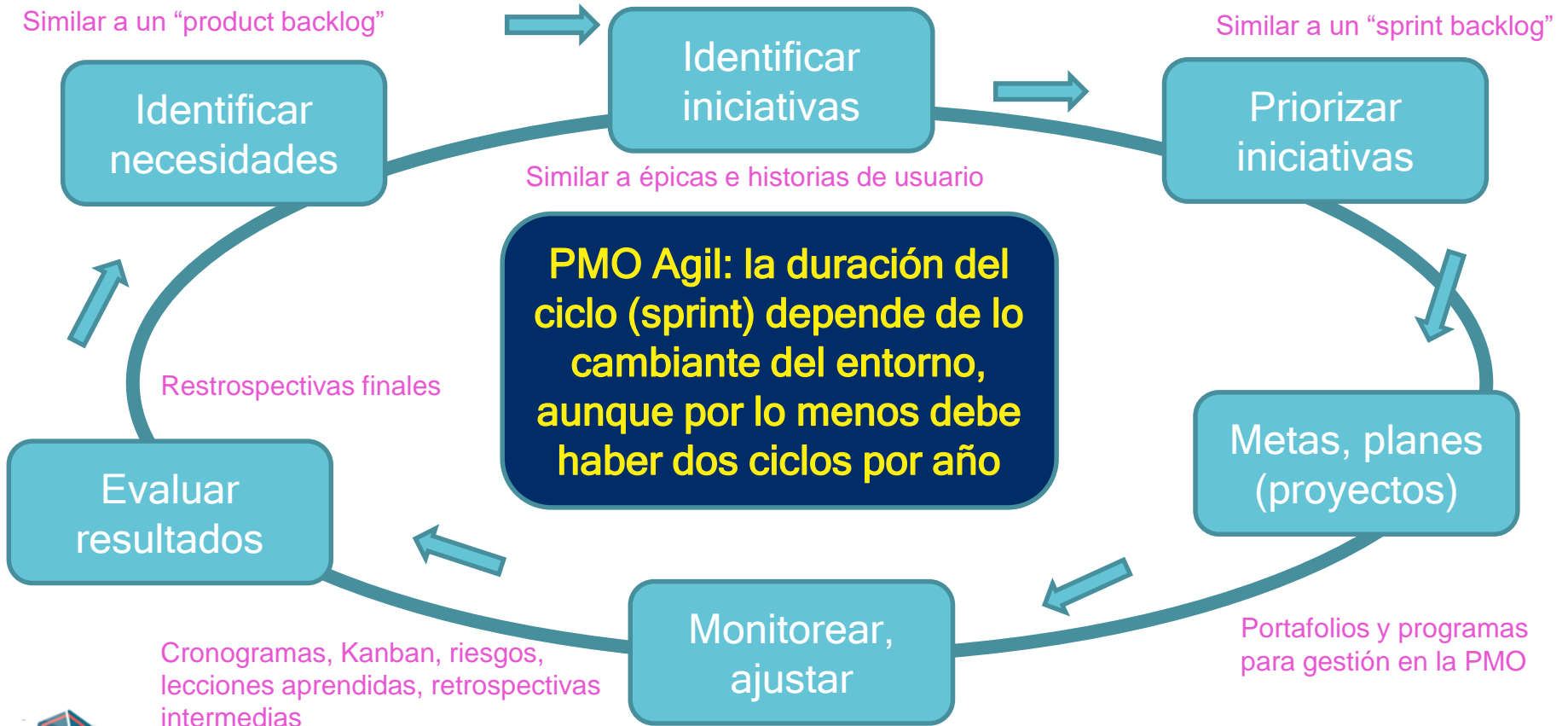


Enfoque PMO ágil ¿podemos implantar algo del manifiesto a nivel de PMO?

Manifiesto Ágil	Enfoque PMO Ágil
Los procesos ágiles promueven el desarrollo sustentable. Los patrocinadores, desarrolladores y usuarios deben ser capaces de mantener un ritmo constante de manera indefinida.	
Las mejores arquitecturas requerimientos y diseños emergen de equipos auto organizados.	
Simplicidad - el arte de maximizar la cantidad de trabajo no realizado - es esencial.	
En intervalos regulares, el equipo reflexiona acerca de cómo ser más efectivo y ajusta y realiza afinaciones a su comportamiento en consecuencia.	



Planificación y gestión estratégica PMO



Priorización de las iniciativas en la PMO

Impacto estratégico: (necesidades)

- PMO: empoderar, mayor participación, formalización en estructura...
- Organización: Valor real, urgencia, debilidades internas ...

Grado de dificultad:

- Recursos propios u otros
- Resistencia del entorno
- Falta de capacidades propias
- Riesgos, dificultades
- Cultura organizacional
- Etc.

Impacto estratégico	ALTO	1 - Iniciativa prioritaria <ul style="list-style-type: none">✓ Promover de inmediato, ganar apoyos✓ En fases, para lograr éxitos tempranos	3- Iniciativa a largo plazo <ul style="list-style-type: none">✓ Gestión del cambio✓ Identificar o Promover necesidades✓ Ganar apoyos✓ Plantear etapas
	BAJO	2 - Éxitos tempranos (quick wins) <ul style="list-style-type: none">✓ Lo antes posible✓ Alineados a la iniciativa temprana✓ Difundir éxitos	Mínima o nula prioridad <ul style="list-style-type: none">✓ Descartarla, hasta nuevo ciclo de planificación OGP
		BAJO	ALTO
		Grado de dificultad	



Indicadores de resultados de iniciativas

Iniciativa	Impacto	Dificultad	Prioridad	Valor generado (a PMO y a otros)...¿cómo medirlo?
	A	B	1	
	B	B	2	
	A	A	3	
	B	A	0	

Analizar impacto y dificultad en un marco de tiempo reducido, por ejemplo en un semestre

Además de priorizar, es importante detectar cuál es el valor del impacto y generar un indicador de resultado para validar a futuro el grado de cumplimiento



agesic Tableros 00 - OPERATIVA DIARIA OGP CAPACITACION INTERNA-CLIPS SIGES-Metodología 99 - CONFIGURACIONES / ACCESOS Comunidad Wekan Comunidad PMOs del Estado

PMO AGIL-GESTION Privado Silenciado Sort Cards Filtrar Buscar Carriles Selección múltiple

PRIMER CICLO (Semestre 1)

Iniciativas para la PMO	Iniciativas en curso	Iniciativas en pausa	Iniciativas terminadas	Lecciones aprendidas (podrían ir en un tablero u documento separado)	Exitos, logros (indicadores) (podrían ir en un tablero u documento separado)
<p>IMPORTANTE</p> <p>Objetivo: posicionar PMO</p> <p>CMI con indicadores estratégicos</p> <p>0</p>	<p>PRIORITARIA</p> <p>Objetivo: mejorar resultados</p> <p>Objetivo: Nuevos servicios</p> <p>Relevamiento de los procesos internos (Mapa de procesos)</p> <p>0</p>	<p>IMPORTANTE</p> <p>Objetivo: mejorar resultados</p> <p>Migración del software de gestión de proyectos y portafolios</p> <p>0</p>	<p>QUICK WINS</p> <p>Objetivo: posicionar PMO</p> <p>Objetivo: mejorar resultados</p> <p>Talleres de apoyo para la planificación estratégica de la organización / área</p> <p>0</p>	<p>para próximas iniciativas incluir al gerente de TI y la gerente de RRHH para elaborar planes de apoyo mutuo</p> <p>0</p>	<p>La PMO logró reconocimiento por su apoyo a elaborar el plan estratégico en tiempo y forma. Seguirá participando el año próximo</p> <p>0</p>
<p>QUICK WINS</p> <p>Objetivo: mejorar resultados</p> <p>Actualizar la guía de metodología</p> <p>1</p>	<p>QUICK WINS</p> <p>Objetivo: mejorar resultados</p> <p>Investigar con TI requisitos de seguridad de la información para recomendar en futuras guías</p> <p>1</p>		<p>QUICK WINS</p> <p>Objetivo: posicionar PMO</p> <p>Objetivo: mejorar resultados</p> <p>Talleres de uso de Kanban para la mejora de la gestión en diversas áreas</p> <p>1</p>	<p>Los planes de la PMO deben proponerse luego del primer trimestre para ser más escuchados</p> <p>1</p>	<p>El taller de Kanban inició completo con 30 personas y hubo que repetirlo. Los Gerentes principales pidieron un taller customizado a sus roles.</p> <p>1</p>
<p>QUICK WINS</p> <p>Objetivo: mejorar resultados</p> <p>Talleres de difusión de metodologías y herramientas</p> <p>2</p>	<p>PRIORITARIA</p> <p>Objetivo: posicionar PMO</p> <p>Objetivo: Nuevos servicios</p> <p>Lograr participación activa en el equipo del proyecto más importante</p> <p>0/3 2</p>			<p>Acordar con anticipación la participación más activa del Director General (Sponsor de la PMO) en reuniones con los Gerentes principales</p> <p>2</p>	

SEGUNDO CICLO (Semestre 2)

Iniciativas para la PMO	Iniciativas en curso	Iniciativas en pausa	Iniciativas terminadas	Lecciones aprendidas (podrían ir en un tablero u documento separado)	Exitos, logros (indicadores) (podrían ir en un tablero u documento separado)
<p>QUICK WINS</p> <p>Objetivo: posicionar PMO</p>					

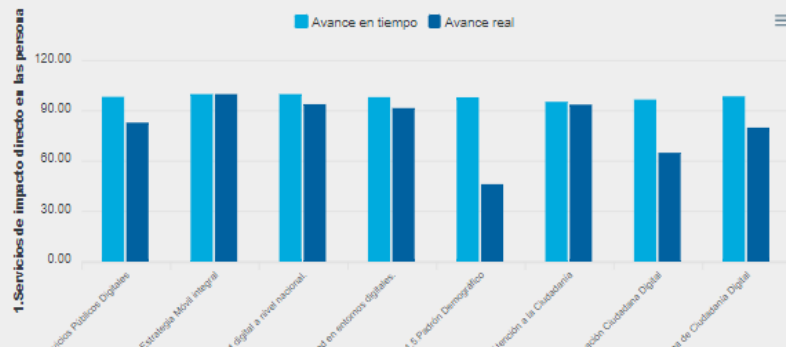


Iniciativas Prioritarias



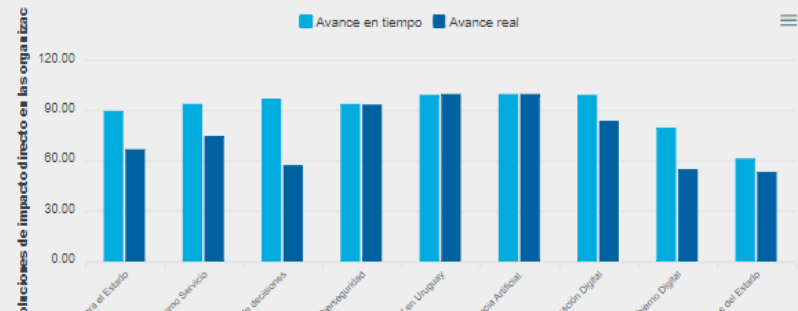
Transformación digital de Servicios

#	Servicios de impacto directo en las personas	Avance en tiempo	Avance real	Perc Logro
1.1	Servicios Públicos Digitales	97 %	72 %	●
1.2	Estrategia Móvil integral	100 %	100 %	●
1.3	Identidad digital a nivel nacional.	100 %	93 %	●
1.4	Accesibilidad en entornos digitales.	98 %	92 %	●
1.5	Padrón Demográfico	98 %	48 %	●
1.6	Programa Atención a la Ciudadanía	95 %	94 %	●
1.9	Participación Ciudadana Digital	97 %	65 %	●
1.10	Programa de Ciudadanía Digital	98 %	73 %	●

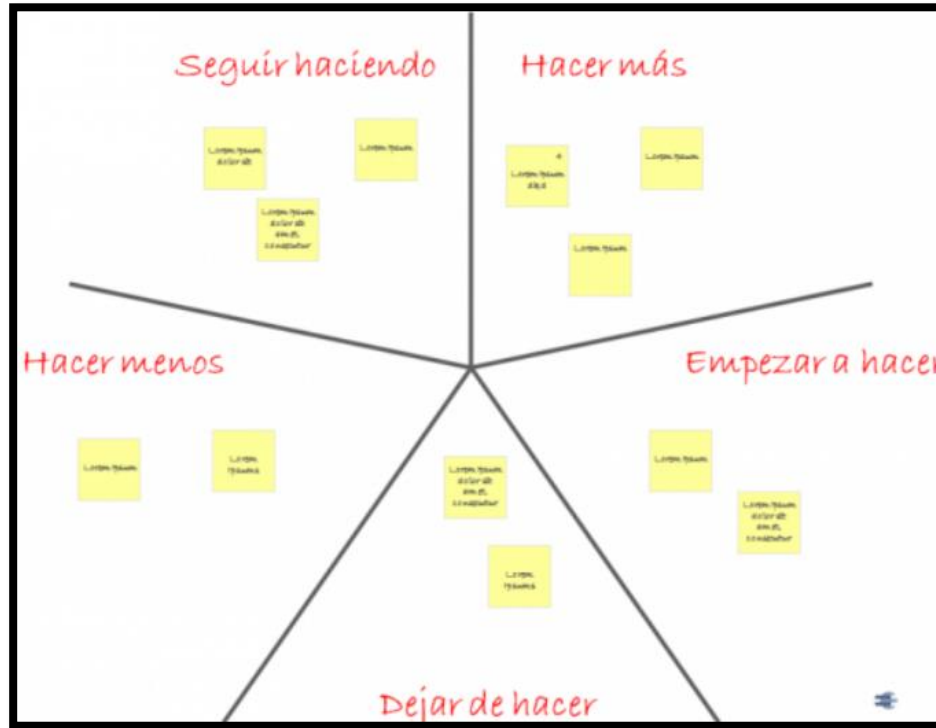


Innovación pública / Gobierno como plataforma

#	Soluciones de impacto directo en las organizaciones	Avance en tiempo	Avance real	Perc Logro
2.2	Estrategia de Nube para el Estado	89 %	61 %	●
2.3	Gobierno digital como Servicio	94 %	75 %	●
2.4	Datos para la toma de decisiones	97 %	63 %	●
2.5	Fortalecimiento de la Ciberseguridad	94 %	95 %	●
2.6	Marco de Ciberseguridad en Uruguay	100 %	100 %	●
2.7	Programa de Inteligencia Artificial.	100 %	100 %	●
2.8	Actualización Normativa para la transformación Digital	100 %	87 %	●
2.9	Desarrollo de la Gestión en Gobierno Digital	65 %	54 %	●
2.10	Programa Servicios Corporativos Digitales del Estado	57 %	52 %	●



Evaluar resultados logrados en el ciclo



Resumen

- La supervivencia o el reconocimiento de la PMO dependerá de los servicios que ofrezca y el valor que ellos generen.
- Para ello, se debe pensar “fuera de la caja” y buscar nichos que la organización no está atendiendo, o que hay una oportunidad de mejora, a veces siendo el catalizador para que aparezcan estas demandas.
- Al encontrar varias posibles iniciativas, buscar una forma de priorizarlas en base al impacto y a la velocidad de entrega de valor mínimos, que van construyendo el valor final.
- Realizar varios ciclos de búsqueda-priorización-ejecución-entrega que sean cortos y permitan adaptar a la PMO a nuevas propuestas a medida que surgen nuevas oportunidades.





Encuentro 14 de diciembre 2022