
LA OFICINA DE GERENCIA DE PROYECTOS (PMO), EN LA INDUSTRIA DE LA CONSTRUCCIÓN. ¿UNA MODA O UNA NECESIDAD?

Carlos Mario Betancur González

Ingeniero Civil, Universidad Nacional, 1993

Especialista en Gerencia de Proyectos, EAFIT 2009

MBA, EAFIT 2016

¿Qué es una PMO (Project Management Office) y cuál es su rol en la empresa?

Empecemos por definir lo que es una PMO y por dar a conocer el rol que esta desempeña en las organizaciones en las que ha sido implementada de manera satisfactoria.

Con diversos matices en su misión, la PMO [1] es el área de la organización encargada de gestionar los proyectos que la empresa ha decidido llevar a cabo, utilizando para ello los conocimientos, las técnicas y los estándares aceptados mundialmente por la disciplina de Gerencia de Proyectos. Debemos tener presente que la expresión “proyectos que la empresa ha decidido llevar a cabo”, se refiere a toda aquella acción que emprende la organización por fuera de los procesos de su cadena de valor, para precisamente fortalecerlos y consolidar su posición de mercado.

Si aceptamos que toda empresa de cualquier sector de la industria, de alguna forma y en algún momento, deberá realizar proyectos, bien sea para desarrollar procesos de innovación, materializar su estrategia de negocio, crear nuevos productos o simplemente para realizar mejoras en sus procesos operativos, es imperativo que estos sean gestionados de manera profesional mediante metodologías probadas, lideradas por expertos en gestionar proyectos, programas y portafolios de los mismos.

La PMO y sus metodologías tienen una fuerte aplicación en aquellas empresas cuyo objeto de negocio solo se desarrolla mediante la ejecución de proyectos y no mediante procesos iterativos, que se ejecutan continuamente una y otra vez. En este grupo se encuentran las empresas de la industria de la

construcción, cuyo “producto” principal es la ejecución de diferentes proyectos para sus clientes. Ya sea que la empresa ejecute proyectos para terceros o para sí misma, la PMO es el área organizacional llamada a gestionarlos o, como mínimo, a planificarlos y controlarlos.

Existen **principalmente** tres alcances para una oficina de gerencia de proyectos [5] en una organización en cualquier sector de la industria: (i) La PMO podría abarcar de manera directa la planificación, la ejecución, el control y el cierre de los proyectos a cargo. (ii) La misión de la PMO podría estar destinada exclusivamente a labores de **planificación, supervisión y control, y cierre**; en tanto que la ejecución de los proyectos sea dejada en manos de terceros o en otras áreas de la empresa. (iii) También existen PMO dedicadas exclusivamente a la formación y generación de cultura de proyectos al interior de la organización y a dar apoyo a los responsables de la gestión de los proyectos que la organización deba ejecutar. Este último tipo de alcance para las PMO, es aplicable principalmente a las organizaciones que trabajan por proyectos de corta duración y alcances complejos, pero que, por su gran número y simultaneidad, no pueden estar centralizados todos en la oficina de gerencia de proyectos. De acuerdo con lo anterior, puede inferirse que una PMO, sea cual sea su misión particular, jugaría un rol fundamental en el desempeño del objeto de negocio de las empresas de la industria de la construcción.

Del proceso de elección de la PMO del año 2020, realizado a nivel global por PMI®, [3] podemos destacar dos casos de éxito realmente significativos.

El primero trata de la PMO de la compañía DC WATER (Washington, EE.UU.), empresa de servicios públicos de acueducto y alcantarillado, en la que la PMO es un centro de creación de conocimiento que impulsa el crecimiento de la organización de forma sustentable, y ayuda a financiar las costosas inversiones de capital; es además, una incubadora de tecnología del sector de los servicios públicos en los Estados Unidos, encargada de asegurar que la organización alcance sus objetivos estratégicos y obtenga los resultados y los beneficios de las inversiones que hace la empresa. Esta oficina creada en el año 2014 maneja un portafolio de 136 proyectos y está integrada por 10 empleados. El segundo caso de éxito es el de la PMO de EMAAR PROPERTIES GROUP, Dubái. Fue finalista a PMO del año 2020, y actúa como un centro de excelencia corporativa, que recopila y revisa todas las ideas y oportunidades que generan las Unidades Estratégicas de Negocio (UEN) y las materializa. Aquí, el equipo de la PMO es la fuerza impulsora para la mejora continua, ya que incentiva en el personal esta mentalidad. Establecida en 2017, esta PMO está conformada por 25 empleados de tiempo completo, con un portafolio de 54 proyectos.

¿Quiénes deben conformar la PMO y cuál es su papel dentro de esta?

Sin importar el rol, el tamaño y el tiempo que esté vigente y operativa, la PMO deberá estar integrada por personas expertas en el **área del conocimiento** de la **GERENCIA de PROYECTOS**. Estas deben contar con la experiencia y los conocimientos adecuados en la industria a la cual pertenezca la organización que acoja la PMO y los proyectos que le sean encargados.

Los integrantes de la oficina de proyectos serán los responsables de diseñar, documentar e implementar los PROCESOS DE LA GERENCIA DE PROYECTOS, por los cuales se regirá la organización, así como adaptarlos para cada proyecto a gestionar. Es por esta razón que las personas que integran la PMO deberán ser expertas, con sólidos conocimientos en la disciplina de la gerencia de proyectos. Una de las principales causas, no siendo la única, del fracaso de algunas PMO al interior de las organizaciones, se debe

precisamente a que muchas de ellas son integradas por personal inexperto, sin conocimientos ni formación en gerencia de proyectos.

Existen estándares mundiales que pueden servir de guía para implementar el sistema de gestión de proyectos en las organizaciones; PMI®, PRINCE2® e IPMA® son los más referenciados en Estados Unidos y Europa. En América Latina la cultura de la gerencia de proyectos es aún incipiente y, a pesar del creciente número de PMO en las diversas industrias, su eficacia está rezagada frente a las de Europa, Australia y Norteamérica [5]. Los procesos de la gerencia de proyectos definidos por la PMO para la organización y que conforman su **sistema de gestión de proyectos (SGP)** no son estáticos, estos deberán ser continuamente revisados, mejorados y adaptados a las condiciones internas y externas que afectan a la organización; también pueden ser mejorados de acuerdo con las lecciones aprendidas que dejen cada uno de los proyectos desarrollados.

Es de gran importancia definir el nivel de autoridad de la PMO y el de sus integrantes frente a los proyectos de la organización, su ubicación en la estructura organizacional de la empresa y sus líneas de comunicación y de reporte, así como la prioridad que tendrán los proyectos para las personas asignadas a estos, que a veces no son integrantes de la PMO, pero sí de las áreas funcionales de la organización. A menudo los proyectos en las empresas fracasan porque no son asignados a estos los recursos humanos, de manera correcta, para su ejecución.

Para efectos de un adecuado entendimiento, en este documento se han mencionado indistintamente las expresiones gerencia y gestión. Ambos términos deben ser entendidos como sinónimos, pues ambos indican procesos que involucran acciones de planificación, organización, dirección, ejecución, control y mejora. Al aclarar ambos términos y en el sentido más amplio de su alcance, podemos afirmar que la oficina de gerencia de proyectos realiza de manera permanente y en todos los proyectos a su cargo, las actividades mencionadas, teniendo presente que cada una de ellas deberá ser realizada

para todas **las áreas del conocimiento de la gerencia de proyectos** que sean aplicables a cada uno de los proyectos. De acuerdo con los modelos internacionales de la gerencia de proyectos, en los proyectos de construcción las principales áreas del conocimiento aplicables son el alcance, la integración, los costos, el tiempo, la calidad, los riesgos, las adquisiciones, las comunicaciones, el talento humano, los sistemas HSSE y las partes interesadas.

[2]

No pasamos por alto lo importante que es que los integrantes de la PMO tengan sólidos conocimientos técnicos, normativos y legales en el sector de la industria en la que se desempeñen. También una sólida formación en finanzas corporativas y en gestión de costos. En nuestro país es común la denominación del cargo GERENTE DE PROYECTOS, situación que desvirtúa seriamente la verdadera profesión y su rol, pues en numerosos casos estas personas, a pesar de ostentar dicho cargo, no son gerentes de proyectos formados y tampoco gerencian los proyectos asignados utilizando los estándares reconocidos, con el agravante de desconocer totalmente las herramientas y los procesos propios de la gerencia de proyectos. Si verdaderamente esperamos una mejora importante en los resultados en el mediano y largo plazo de la empresa constructora colombiana, podríamos empezar hoy por formar de manera decidida a sus integrantes en los modelos de gerencia de proyectos y seguidamente desarrollar su sistema de gestión de proyectos, basado en los estándares internacionales, pero correctamente adaptados y adoptados, de acuerdo con la cultura de la empresa que inicie este camino.

La industria de la construcción colombiana y la PMO

No existen estadísticas oficiales que indiquen qué porcentaje de **empresas constructoras** tienen implementada y en operación una PMO, de manera formal y técnica en nuestro país. Sin embargo, en la actualidad existe en Colombia un incipiente aunque creciente interés en su implementación. Si aceptamos que la misión de las empresas constructoras, en su sentido más básico, es la ejecución de proyectos para

sus clientes, es lógico pensar que la gerencia de proyectos sea uno de sus procesos misionales, haciendo parte fundamental de los procesos de su cadena de valor. En la empresa constructora, la gerencia de proyectos no debe ser un proceso de apoyo sino un proceso que haga parte del CORE del negocio. El empresario que así lo asuma y que así lo entienda tendrá asegurado en parte el éxito de la PMO que pretenda implementar y, por ende, el de su negocio. Las antiguas áreas organizacionales denominadas COSTOS Y PRESUPUESTOS, PROGRAMACIÓN Y CONTROL o la popular OFICINA TÉCNICA no pueden asemejarse a una PMO y, quienes aún las mantengan bajo el antiguo modelo, están claramente en desventaja frente a los que ya trascendieron a las PMO que funcionan con procesos de la disciplina de la gerencia de proyectos. La oficina de proyectos en la empresa constructora no realiza actividades de gestión técnica, tales como procesos y técnicas constructivas, no elabora diseños ni planos, porque no es una oficina de ingeniería; es un área sumamente estratégica, cuyo objetivo principal es maximizar la probabilidad de éxito de los proyectos que emprenda la compañía.

Sabemos que la actividad constructora, a nivel global, es una de las más riesgosas de la industria. Lo que quiere decir que esta se ve siempre amenazada tanto por factores externos como internos que pueden impedir el logro de los objetivos trazados, por lo que el empresario debe generar estrategias que sean eficaces en la mitigación de dichos riesgos y así garantizar la continuidad del negocio y el éxito de sus proyectos. ¿Cuál es el proceso organizacional responsable de la generación de tales estrategias? ¿Cuál es el área dentro de la empresa constructora que debe encargarse de ejecutarlas? Los contratos de construcción de obra pública en Colombia, delegan cada vez más en los contratistas responsabilidades, más allá de la construcción de la obra. Hoy la gestión social, la gestión ambiental, los diseños, al menos su validación, la gestión predial y hasta la financiación del mismo proyecto, hacen parte del objeto contractual. Por su parte, cada día más y más organizaciones constructoras de edificaciones y de

vivienda quieren integrarse verticalmente en la promoción de proyectos inmobiliarios y no solamente están construyendo los edificios, también los venden, hacen la gerencia del proyecto, compran y habilitan los predios, realizan la gestión legal de licenciamiento y, en otros casos, realizan los diseños de la ingeniería de detalle de sus proyectos. Es indudable que en ambos escenarios, el estatal y el privado, el empresario para mitigar los riesgos asociados, requiere de una gerencia integral de los proyectos, que aborde además una planificación bastante detallada de estos. Es inquietante que aún hoy muchas de las empresas de construcción colombianas no hayan preparado a sus organizaciones para esta nueva realidad. El proceso de Gerencia de Proyectos y el área organizacional constituida por la PMO son hoy las principales herramientas, con las que cuentan los empresarios, para adaptarse y asegurarse un puesto en el competido mercado de la construcción de edificios y de obras de infraestructura de transporte, de energía y de comunicaciones.

Dos aspectos bien diferentes son la gerencia de la empresa constructora y la gerencia de los proyectos que ejecuta la empresa constructora; una cosa es la gestión de los riesgos empresariales y otra bien distinta la gestión de los riesgos de los proyectos que se ejecutan y, qué decir de la gestión de la calidad en organizaciones certificadas bajo estándares como ISO9001 y la gestión de la calidad de un proyecto, ambas diferentes aunque complementarias. La empresa cuya actividad principal sea la ejecución de proyectos para terceros, como es el caso de las empresas constructoras, debe adaptar su estructura organizacional de manera tal que se facilite el cabal cumplimiento de su objeto social, pues no hacerlo podría poner en peligro su permanencia en el largo plazo y su crecimiento en el mercado del que participan.

Las universidades, los gremios, los grandes grupos económicos y el estado pueden ser fundamentales en el apoyo a las pequeñas y medianas empresas del sector de la construcción en Colombia, en su proceso de transformación de **empresas ejecutoras de obras**

a empresas que pueden **gestionar cabalmente cualquier proyecto de construcción**. Es necesario aportar conocimientos, tecnologías, recursos y un marco normativo que incentive y, sobre todo, que facilite al empresariado nacional esta titánica labor.

La gestión adecuada de los proyectos de la construcción. Un deber con la sociedad

Cuando un proyecto de construcción se ejecuta sobre la marcha, es decir, no se gestiona de manera idónea o no se planifica, ni se controla en debida forma, es altamente probable que este se abandone sin completarse, o que una vez terminado, no cumpla la función para la que fue diseñado, o que presente problemas crónicos de calidad a mediano plazo, o que conlleve a pérdidas económicas a su propietario o al ejecutor, con los consecuentes problemas de reputación tanto para el contratante como para el contratista. Es deber del empresario adoptar todas las buenas prácticas que le pueda aportar la industria de la que participa y que le faciliten el cabal cumplimiento de su objeto social. No importa el nombre del área encargada de gestionar los proyectos, pues al final de cuentas este es un asunto accesorio, lo importante es la correcta ubicación de esta área en la estructura organizacional, la total idoneidad de sus integrantes y la calidad de los procesos que adopte la organización, para que aquella gestione eficazmente los proyectos que le sean asignados.

Indudablemente y de acuerdo con todo lo expresado a lo largo de este documento, podemos concluir que la disciplina de Gerencia de Proyectos y las oficinas de gestión de proyectos en las organizaciones, no son una moda en Colombia, simplemente su descubrimiento y adopción decidida en la industria de la construcción, lamentablemente empezaron tarde. En el año 1969 el **Project Management Institute (PMI)** dio inicio a la creación y al mejoramiento continuo del estándar internacional en la dirección de proyectos y, a partir del año 2000, en la segunda edición del PMBOK® (PROJECT MANAGEMENT BODY OF KNOWLEDGE) se dio impulso y mayor visibilidad a las oficinas de gerencia de proyectos al interior de

las organizaciones, en cualquier sector de la industria. Las empresas del sector de la construcción en Colombia necesitan fortalecerse con herramientas, habilidades y técnicas que les permitan ser más eficientes y eficaces en el cumplimiento de su labor y, por ende, más competitivas, ya que son innumerables los casos de proyectos habitacionales y de infraestructura malogrados y gestionados erróneamente en los últimos 20 años en Colombia. Gracias a la Internet y a los avances tecnológicos, esas herramientas están disponibles para cualquier persona u organización que las quiera emplear, sin embargo, para que puedan ser bien utilizadas y su efecto sea el esperado, es necesario por parte del empresario incluir algunas habilidades como: decisión, convicción, perseverancia, pensamiento de largo plazo, visión de negocio e inteligencia; si el empresario carece de estas habilidades, probablemente desistirá en su empeño al primer tropiezo, o tal vez nunca inicie este proceso de mejora. Afortunadamente nuestro país está lleno de profesionales que poseen, entre otras, todas estas habilidades.

Una visión global sobre la actualidad de las PMO y las técnicas y modelos de gerencia de proyectos

En la actualidad muchas PMO creadas originalmente, han empezado a migrar al concepto EPMO (**Enterprise Wide Project Management Office**), . De acuerdo con el reporte PULSE OF THE PROFESSION® 2020 (2020) de PMI® [4], a nivel global el 66% de las empresas analizadas en su informe tienen en funcionamiento una PMO y de estas el 45% son EPMO. Estas últimas son las encargadas de gestionar todos los proyectos que decida emprender la empresa por fuera de su operación normal, usándolas como herramienta para materializar sus estrategias de negocio, entre estas figuran: incorporación de nuevas tecnologías, transformación digital, ampliación de la capacidad instalada, apertura de nuevos mercados, lanzamiento de nuevos productos y servicios, incorporación de procesos de innovación, gestión del conocimiento, etc.

Sobre la actualidad de las PMO a nivel global, a continuación se presentan los siguientes resultados, contenidos en el reporte PULSE OF THE PROFESSION® 2020 (2020):

Caracterización por Tipo de Industria

Sector de Industria a Nivel Global	Empresas con una PMO
Servicios Financieros	75%
Telecomunicaciones	72%
Energía	72%
Salud	68%
TI	67%
Gobierno	64%
Manufactura	62%
Construcción	57%

Del total de empresas analizadas, pertenecientes a las 8 industrias observadas a nivel global, la industria de la construcción es la que menos porcentaje tiene respecto a contar con una PMO para gestionar sus proyectos. Llama la atención el hallazgo, tratándose de una industria en la que los productos y servicios que son entregados a sus clientes, necesariamente precisan hacerlo por medio de proyectos. En otras palabras, son empresas en la que su CORE BUSINESS requiere de la gestión de proyectos para ser desempeñado.

Caracterización por Región

Análisis Regional	Empresas con una PMO
India	80%
Australia	70%
Reino Unido	70%
Canadá	66%
Latam	66%
EEUU	65%
Brasil	62%

India es la región del globo en la que más empresas tienen en funcionamiento una PMO, el 80% de las organizaciones analizadas trabajan sus proyectos a través de una PMO. En Latinoamérica el 66% de sus empresas analizadas operan sus proyectos con este sistema. Debe aclararse que a pesar de que Canadá,

Latinoamérica y EE. UU. estén igualadas técnicamente en porcentaje, el reporte se hizo con empresas con ingresos anuales en un rango entre 50 millones de dólares y 10.000 millones de dólares anuales, por lo que la muestra total analizada está conformada en un 53% por empresas de Norteamérica y solo en un 9% por empresas de América Latina. Obviamente las Pymes en Latinoamérica están por fuera del radar de este reporte.

REFERENCIAS

[4] PMI®. *PULSE OF THE PROFESSION® 2020 (2020)*.
En www.pmi.org

[2] Project Management Institute. *CONSTRUCTION EXTENSION TO THE PMBOK GUIDE*. PMI®. 2016

[3] PMNetwork-2021-0102. Volumen 35. Revista No. 1. PMI® en www.pmi.org

[1] Project Management Institute. *Guía de los fundamentos de la Dirección de Proyectos*. Tercera edición. PMI® 2004.

[5] Project Management Institute. *Guía de los fundamentos de la Dirección de Proyectos*. Sexta edición. PMI® 2017.