

6 claves para agilizar tu PMO.

Introducción.

¿Cuántas compañías se están cuestionando ahora mismo por qué sus mecanismos de gestión tradicionales no les funcionan con los equipos ágiles? Probablemente muchas más de las que pensamos.

El reto de llevar una gestión ágil con el gran volumen de proyectos e iniciativas y, por tanto, equipos de trabajo que solemos encontrar en estas grandes compañías, todavía está lejos de cumplirse en muchas empresas.

Conforme las compañías crecen, surge la necesidad de añadir nuevos roles y mecanismos de gestión con el objetivo de controlar en los proyectos riesgos, dependencias, calidad de resultados... y un sinfín de variables que, de alguna manera u otra, impactan en la propia compañía.

Poner solo foco en la ejecución y la entrega es un fallo que no nos podemos permitir en el mundo digital, re-enfocar la gestión de proyectos hacia el valor basándonos en los principios ágiles es fundamental. En este informe encontrarás 6 claves que te ayudarán a pasar de una PMO tradicional a una PMO ágil.



¿Por qué no encaja el PMO tradicional con la agilidad?

Si bien en su definición original la PMO cuenta con elementos totalmente coherentes como la coordinación, mitigación de riesgos, resolución de conflictos... la realidad es que se ha convertido en un agente totalmente externo a los propios proyectos que provoca graves problemas:

Toma de decisiones externa y unilateral



- Se impone y se audita, minando la autonomía y el compromiso de los equipos.
- Se generan cuellos de botella.

Planificaciones y presupuestos fijos a largo plazo.



- Requiere mucho tiempo y esfuerzo de gestión de alcance.
- Nunca se revisa si la apuesta económica sigue teniendo sentido.

Contratos y gestión de proveedores basados en la desconfianza.



- Los modelos de relación se basan en penalizaciones por incumplimiento, generando un conflicto de intereses en los equipos.

La mayoría del esfuerzo dedicado a hacer reporting.



- Las métricas se basan en tiempo y coste. Falta de visibilidad y de la realidad de los proyectos.
- Desconocimiento del retorno real.

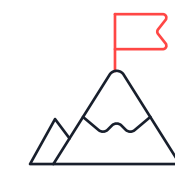
¿Cómo pasar de una PMO tradicional a una PMO ágil?

Guiar y coordinar estrategia y ejecución es fundamental para garantizar el cambio, hay que asegurar una agilidad empresarial a todos los niveles. Ha llegado el momento de trabajar con el middle management de las compañías, tratando de conciliar lo digital, lo ágil y lo tradicional.



Del seguimiento de tareas a la orientación a objetivos.

Desde las personas encargadas de esta gestión o gobierno hasta el desarrollador más junior del equipo, tienen que compartir objetivos comunes, tienen que comprometerse con el resultado final; es la única forma de que todos remen en el mismo sentido. Estos objetivos deben ser realistas. En Paradigma hemos desarrollado diferentes métricas y KPIs para asegurarnos de que así sea:



Métricas de producción.

Las utilizan los propios equipos para buscar caminos mejores, para ser más efectivos.



Métricas de calidad.

Medir cómo de rigurosos somos, trabajando para alcanzar la excelencia técnica, consiguiendo un producto robusto con el mínimo coste de mantenimiento.



Métricas de negocio.

Asegurar la correcta aceptación del producto en términos de negocio y satisfacción del usuario.

De la auditoría a la coordinación descentralizada.

El modelo de gobierno tiene que garantizar que todos cuentan con los medios necesarios para realizar su trabajo, ser un nexo de unión y facilitación con el resto de la compañía. Tiene que impulsar la mejora continua hacia la excelencia y el alineamiento en las prácticas, respetando la autonomía y autoorganización de los equipos. La integración y gestión de dependencias, riesgos y sinergias también tiene que evolucionar, siendo más flexible y dinámica, mediante herramientas comunes que se inspeccionen en eventos compartidos.



— 03

De presupuestos fijos a la priorización e inversión adaptativa.



Debemos pasar a gestionar los presupuestos de una forma similar a un Venture Capital, con inversiones incrementales en las que hay una relación directa entre los resultados del proyecto y sus diferentes rondas de financiación. Esto implica que los proyectos se pueden despriorizar, o incluso cancelar, para poner foco en otras iniciativas más prioritarias en ese momento.

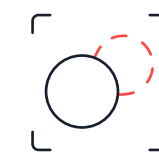
Del reporting a la gestión visual en tiempo real.

Un sistema de métricas permite visualizar el estado actual del producto, marcar objetivos e ir viendo cómo las decisiones que se toman impactan en los objetivos marcados. Permite medir el valor entregado a nuestros Stakeholders y facilita la construcción de la estrategia del producto y su alineamiento con la ejecución. Las claves de este modelo serán:



Medir lo que realmente interesa.

Seleccionar las métricas con las que tomar el pulso al producto y construir un dashboard para poder almacenarlas y explotárlas.



Centralización y accesibilidad.

Cumpliendo con el principio de transparencia y facilitando el análisis y seguimiento de los objetivos comunes a todos los niveles.

De un modelo de sanciones a un modelo de prevención.

Las reglas deben definirse orientadas a prevenir problemas y conseguir la satisfacción de los diferentes implicados. Establecer modelos de relación basándonos en el proactive contracting.



Del puro delivery al alineamiento con la estrategia.

Partiendo del escalado horizontal de equipos, resolviendo los retos a nivel técnico y humano de integración y colaboración, nuestro modelo de gobierno tiene que garantizar el funcionamiento del flujo completo desde las actividades más operativas hasta las más estratégicas.

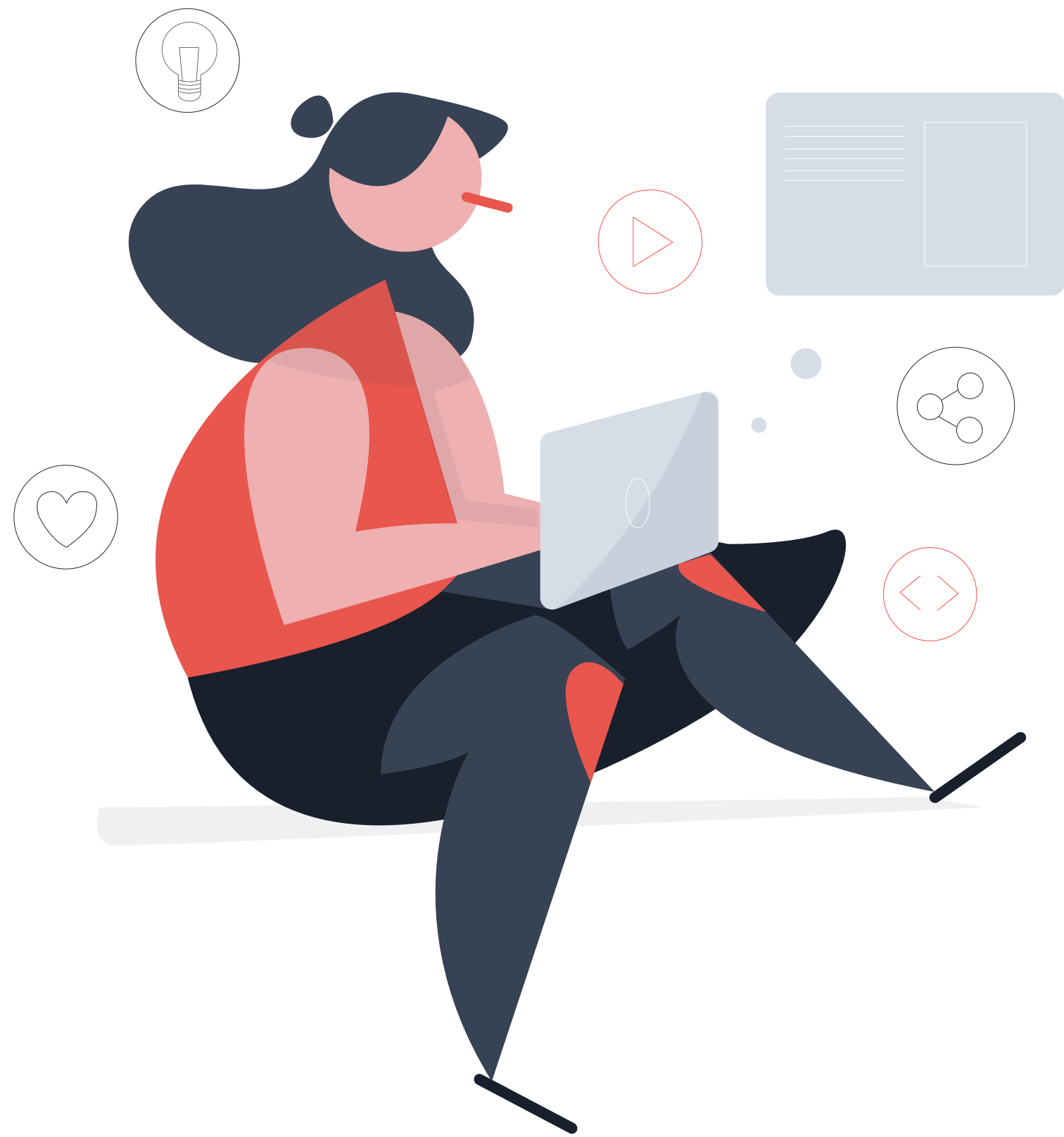


Conclusiones.

El “entregar a toda costa” no vale, apostamos por diseñar un modelo de gobierno específico para cada contexto, apoyados en las grandes soluciones de mercado.

Las necesidades que puede tener un departamento de IT con más de 100 desarrollos en marcha y un alto grado de integración entre ellos, poco tienen que ver con las de una oficina de transformación recién formada y cargada de ideas e iniciativas estratégicas sin saber cómo priorizarlas, articularlas y hacerlas realidad.

Autora.



Cristina de la Bandera.

Desarrollo de negocio Digital DNA.

Una de mis mayores inquietudes ha sido siempre ayudar a los demás y en la tecnología he encontrado una forma apasionante de poder hacerlo. Encontrar soluciones a las necesidades de las personas y llevarlas a cabo, empatizando totalmente con negocios y realidades tan diferentes, es algo de lo que no creo que me canse jamás. Para mí, una de las mejores recompensas profesionales es sentir que aportas positivamente a tus compañeros. Para conseguirlo, cualquier medio es bueno, desarrollando con nuevas tecnologías, aplicando prácticas Agile como Scrum Master o con lo que esté por venir, estaré preparada para explorarlo, aprender y mejorar.



Think Big.

V.1.0 - Julio de 2021

info@paradigmadigital.com