

La Importancia de la Gobernanza en Entidades Técnicas y Financieras: Enfoque en la Gobernanza de una EPMO en su implementación.

Uno de los emprendimientos más importantes y delicados en el diseño y la implementación de las oficinas responsables de la gestión de proyectos es el establecimiento de la *gobernanza*. Si el origen del término se relaciona naturalmente con gobernar o dirigir, en la antigüedad se usaba para describir el arte de pilotar o dirigir una nave. Imagine entonces el desafío de dirigir la nave que carga -y de la que debe responder- la responsabilidad de concretar con éxito los mayores esfuerzos empresariales, respondiendo primero a sus fuerzas impulsoras y por último, a través de sus proyectos, al valor esperado de su objetivo de negocio.

En el entorno empresarial actual, las organizaciones enfrentan una complejidad creciente en sus operaciones, lo que requiere una gestión eficiente y una toma de decisiones bien fundamentada. La gobernanza se convierte entonces en un elemento esencial para cualquier entidad que asuma responsabilidades técnicas y financieras, garantizando transparencia, responsabilidad y eficacia en todos los niveles. Este artículo aborda la necesidad de la gobernanza en estas entidades y se enfoca en el diseño, implementación y establecimiento de la gobernanza de una Enterprise Portfolio Management Office (EPMO) como una práctica esencial.

La Necesidad de la Gobernanza

La gobernanza, en su esencia, se refiere a los procesos y estructuras que dirigen y controlan una organización. Esto incluye la toma de decisiones estratégicas, la supervisión de la ejecución de las actividades y la rendición de cuentas a los stakeholders. La buena gobernanza asegura que las organizaciones cumplan con sus objetivos estratégicos, gestionen los riesgos de manera efectiva y utilicen los recursos de forma eficiente.

En entidades que asumen responsabilidades técnicas y financieras, la gobernanza es crucial por varias razones:

- **Transparencia y Rendición de Cuentas:** La gobernanza asegura que todas las decisiones y acciones se realicen de manera transparente y que los responsables rindan cuentas por sus resultados.
- **Gestión de Riesgos:** Permite identificar, evaluar y mitigar riesgos, garantizando que las operaciones se realicen dentro de los límites aceptables.
- **Eficiencia en la Asignación de Recursos:** Asegura que los recursos se asignen de manera óptima, alineándose con las prioridades estratégicas de la organización.
- **Cumplimiento Normativo:** Garantiza que la organización cumpla con todas las leyes, regulaciones y normas aplicables.

Definición de Gobernanza de una EPMO

Una EPMO es una entidad dentro de una organización que se encarga de la gestión del portafolio de proyectos, asegurando que estos se alineen con los objetivos estratégicos y se ejecuten de manera

eficiente. La gobernanza de una EPMO implica establecer estructuras, procesos y políticas que guíen la toma de decisiones y supervisen la ejecución de los proyectos y programas.

Componentes de la Gobernanza de una EPMO

1. **Estructura Organizativa:** Definir los roles y responsabilidades dentro de la EPMO y su relación con las PMO subsidiarias y otras unidades de negocio. Esto incluye establecer un Comité de Gobernanza de la EPMO compuesto por líderes clave.
2. **Modelos de Reportes:** Establecer flujos de información y reportes entre la EPMO, las PMO subsidiarias y la alta dirección. Esto asegura que la EPMO tenga visibilidad sobre todos los proyectos y programas y que pueda informar adecuadamente a la Gobernanza Corporativa.
3. **Procesos de Decisión y Aproximación:** Establecer procesos claros para la aprobación de proyectos y programas dentro de la EPMO, incluyendo criterios de evaluación y puntos de decisión clave. Estos procesos deben estar coordinados con las estructuras de toma de decisiones de la organización.
4. **Gestión del Cambio:** Desarrollar un plan de transición que incluya cómo los proyectos en curso se adaptarán a la nueva estructura de la EPMO. Esto implica una gestión del cambio efectiva para minimizar interrupciones.
5. **Monitoreo y Evaluación:** Definir indicadores clave de desempeño (KPIs) para monitorear la efectividad de la EPMO en la gestión del portafolio y en la alineación con la estrategia corporativa, así como establecer un proceso para la revisión periódica de la gobernanza de la EPMO y la implementación de mejoras según sea necesario, basado en el feedback y en los resultados obtenidos.

El Comité de Gobernanza

El Comité de Gobernanza de una EPMO juega un papel crucial en la supervisión y dirección de los proyectos. Este comité debe estar compuesto por líderes clave que representen tanto la perspectiva estratégica de la organización como el conocimiento operativo de la gestión de proyectos. Los miembros típicos pueden incluir:

1. **Chief Executive Officer (CEO) o Chief Operations Officer (COO):** Para asegurar la alineación estratégica y proporcionar dirección a nivel ejecutivo.
2. **Chief Financial Officer (CFO):** Para supervisar la gestión financiera y asegurar la alineación con los objetivos financieros.
3. **Chief Information Officer (CIO) o Chief Technology Officer (CTO):** Para alinear proyectos tecnológicos con la estrategia general.
4. **Director de la EPMO:** Responsable de liderar la oficina de gestión de portafolios.
5. **Directores de PMO Subsidiarias:** Para asegurar la implementación consistente de prácticas y políticas.
6. **Representantes de Unidades de Negocio Clave:** Para asegurar que las necesidades del negocio sean consideradas.
7. **Chief Risk Officer (CRO) y Chief Compliance Officer (CCO):** Para la gestión de riesgos y el cumplimiento normativo.

Conjunto de Reportes

Para Garantizar una gobernanza efectiva y segura entre la EPMO, las PMO subsidiarias y la Alta Dirección, es importante establecer un conjunto de reportes que proporcionen una visión completa

y transparente del estado de los proyectos y programas. Aquí algunos reportes clave que podrían implementarse:

1. **Reporte de Estado del Portafolio:**

- **Contenido:** Incluye una visión general del estado de todos los proyectos y programas bajo la EPMO, destacando los que están en riesgo, los que están cumpliendo con los objetivos y los que han alcanzado hitos importantes.
- **Frecuencia:** Mensual
- **Propósito:** Proporcionar a la Alta Dirección una visión clara del desempeño general del portafolio y permitir una rápida identificación de problemas o desviaciones.

2. **Reporte de Gestión de Riesgos:**

- **Contenido:** Detalla los riesgos clave identificados en el portafolio de proyectos, su impacto potencial, la probabilidad de ocurrencia, y las estrategias de mitigación implementadas.
- **Frecuencia:** Trimestral
- **Propósito:** Asegurar que la Alta Dirección esté informada sobre los principales riesgos y las acciones que se están tomando para gestionarlos, facilitando una toma de decisiones informada.

3. **Reporte de Financiamiento y Presupuesto:**

- **Contenido:** Presenta una revisión del presupuesto asignado, gastos actuales, proyecciones futuras y cualquier desviación del presupuesto aprobado.
- **Frecuencia:** Mensual
- **Propósito:** Mantener a la Alta Dirección informada sobre el uso eficiente de los recursos financieros y permitir ajustes en la asignación de fondos si es necesario.

4. **Reporte de Beneficios y Valor Agregado:**

- **Contenido:** Evalúa los beneficios y el valor agregado que los proyectos y programas están entregando en relación con los objetivos estratégicos de la organización.
- **Frecuencia:** Trimestral o semestral
- **Propósito:** Evaluar si los proyectos están contribuyendo al valor esperado para la organización, y ajustar la estrategia del portafolio si es necesario.

5. **Reporte de Cumplimiento y Auditoría:**

- **Contenido:** Incluye auditorías de cumplimiento con las políticas de la organización, regulaciones externas, y estándares de la EPMO, así como los resultados de auditorías internas.
- **Frecuencia:** Anual o según sea necesario
- **Propósito:** Garantizar que todas las operaciones estén alineadas con las normativas y políticas establecidas, y que se cumplan los estándares de calidad y control.

6. **Reporte de Proyectos Clave o Críticos:**

- **Contenido:** Proporciona un análisis detallado de los proyectos considerados críticos para la organización, incluyendo su progreso, desafíos, y decisiones recientes.
- **Frecuencia:** Según la criticidad del proyecto (mensual o trimestral)

- **Propósito:** Mantener una vigilancia cercana sobre los proyectos que tienen un impacto significativo en la organización.

Estos reportes deben ser diseñados para ser claros, concisos y directamente accionables, proporcionando la información necesaria para una gobernanza efectiva sin sobrecargar a los receptores con detalles innecesarios. La automatización de estos reportes, cuando sea posible, puede mejorar la eficiencia y la puntualidad de la información proporcionada.

Políticas Claras y Bien Definidas

Para asegurar una gestión de proyectos coherente y alineada con las políticas corporativas, es esencial desarrollar políticas claras y bien definidas. Estas políticas deben cubrir aspectos clave de la gestión de proyectos, incluyendo criterios de priorización, asignación de recursos y gestión de riesgos. A continuación se detallan algunas políticas fundamentales que se deben desarrollar:

1. Política de Priorización de Proyectos:

- **Objetivo:** Definir un marco para evaluar y priorizar proyectos en función de su alineación con los objetivos estratégicos de la organización, el valor potencial, el retorno sobre la inversión (ROI), y otros criterios relevantes.
- **Contenido:**
 - Criterios específicos para la evaluación de proyectos (ej. alineación estratégica, impacto financiero, riesgos, urgencia, capacidades organizativas).
 - Proceso de priorización, incluyendo la revisión y aprobación por parte del comité de gobernanza de la EPMO.
 - Procedimientos para revisar y ajustar las prioridades en respuesta a cambios en el entorno empresarial o estratégico.

2. Política de Asignación de Recursos:

- **Objetivo:** Establecer directrices para la asignación eficiente y equitativa de recursos humanos, financieros y tecnológicos a los proyectos en función de sus prioridades y necesidades.
- **Contenido:**
 - Metodologías para la estimación y asignación de recursos, incluyendo el uso de matrices de asignación de recursos.
 - Mecanismos para la redistribución de recursos en respuesta a cambios en la priorización de proyectos o necesidades emergentes.
 - Roles y responsabilidades en la asignación de recursos, incluyendo la aprobación final y la gestión de conflictos entre proyectos.

3. Política de Gestión de Riesgos:

- **Objetivo:** Proporcionar un marco para la identificación, evaluación, mitigación y monitoreo de riesgos en todos los proyectos y programas bajo la EPMO.
- **Contenido:**
 - Proceso para la identificación y evaluación de riesgos, incluyendo la clasificación de riesgos según su probabilidad e impacto.
 - Estrategias de mitigación de riesgos y planes de contingencia, con asignación de responsabilidades claras.
 - Procedimientos para la comunicación y escalación de riesgos a la Alta Dirección y otros stakeholders relevantes.

4. **Política de Gestión de la Calidad:**

- **Objetivo:** Asegurar que todos los proyectos cumplen con los estándares de calidad requeridos por la organización y sus clientes.
- **Contenido:**
 - Definición de estándares de calidad y métricas de desempeño para evaluar los resultados de los proyectos.
 - Procedimientos para la revisión y auditoría de calidad, incluyendo la recolección de feedback de los stakeholders.
 - Acciones correctivas en caso de desviaciones de los estándares de calidad establecidos.

5. **Política de Comunicación y Reportes:**

- **Objetivo:** Establecer protocolos claros para la comunicación interna y externa relacionada con los proyectos, asegurando transparencia y coherencia en la información compartida.
- **Contenido:**
 - Directrices sobre la frecuencia, formato y contenido de los reportes de estado de los proyectos.
 - Procedimientos para la comunicación de decisiones clave, cambios en el alcance, y actualizaciones sobre riesgos y problemas.
 - Canales de comunicación definidos para diferentes niveles de stakeholders.

6. **Política de Gestión de Cambios:**

- **Objetivo:** Proveer un enfoque estructurado para gestionar los cambios en los proyectos, minimizando el impacto negativo y asegurando que los cambios se alineen con los objetivos estratégicos.
- **Contenido:**
 - Proceso para la solicitud, evaluación y aprobación de cambios en el alcance, tiempo, costo o calidad de los proyectos.
 - Mecanismos para la gestión de la resistencia al cambio y la integración de cambios en los procesos y sistemas existentes.
 - Registro y seguimiento de cambios aprobados, asegurando que estén documentados y comunicados adecuadamente.

Estas políticas deben ser formalmente documentadas, aprobadas por la Alta Dirección, y comunicadas a todas las partes involucradas. Además, es crucial que sean revisadas y actualizadas periódicamente para reflejar cambios en la estrategia organizacional, el entorno de negocio, o las mejores prácticas en la gestión de proyectos.

Procesos Claros para la Aprobación de Proyectos y Programas

Para establecer procesos claros de aprobación de proyectos y programas dentro de la EPMO, se deben crear marcos y estructuras que aseguren la consistencia, transparencia y alineación con los objetivos estratégicos de la organización. A continuación, se describen estos procesos, criterios de evaluación, puntos de decisión clave y las acciones necesarias para coordinar con las estructuras de toma de decisiones de la organización:

1. Identificación y Captura de Ideas de Proyectos:

- **Descripción:** Recopilar ideas de proyectos de diversas fuentes internas y externas.
- **Acción:** Utilizar formularios estándar para capturar información básica, incluyendo objetivos, alcance preliminar, beneficios esperados, y alineación estratégica.

2. Evaluación Inicial y Priorización:

- **Criterios de Evaluación:**
 - **Alineación Estratégica:** ¿Cómo se alinea el proyecto con la estrategia organizacional?
 - **Valor Potencial:** Evaluación de beneficios económicos, operativos y estratégicos.
 - **Viabilidad:** Consideraciones técnicas, financieras y de recursos.
 - **Riesgos:** Identificación de riesgos potenciales y su impacto.
- **Puntos de Decisión:**
 - **Filtro Inicial:** Selección de proyectos que cumplen con los criterios básicos de alineación estratégica y viabilidad para un análisis más detallado.
- **Acción:** Asignar un equipo de revisión preliminar para filtrar proyectos.

3. Desarrollo de Casos de Negocio Detallados:

- **Descripción:** Preparar documentos detallados que incluyan análisis de costos-beneficios, cronogramas, plan de recursos, análisis de riesgos y estrategias de mitigación.
- **Acción:** Involucrar a stakeholders clave y especialistas para asegurar la integridad y realismo de los casos de negocio.

4. Revisión y Aprobación Formal:

- **Criterios de Evaluación:**
 - **Impacto Financiero y ROI:** Evaluación del retorno esperado sobre la inversión y su alineación con las metas financieras de la organización.
 - **Gestión de Riesgos:** Estrategias de mitigación y planes de contingencia.
 - **Capacidad Organizacional:** Disponibilidad de recursos humanos y técnicos para llevar a cabo el proyecto.
- **Puntos de Decisión:**
 - **Aprobación del Caso de Negocio:** Decisión por parte del Comité de Gobernanza de la EPMO o la Alta Dirección para aprobar, rechazar o solicitar revisiones al caso de negocio.
- **Acción:** Presentar el caso de negocio a los comités de decisión correspondientes, asegurando la participación de todas las partes interesadas relevantes.

5. Asignación de Recursos y Planificación Detallada:

- **Descripción:** Una vez aprobado, se asignan recursos y se desarrolla un plan detallado de gestión del proyecto.
- **Acción:** Coordinar con las unidades de negocio y departamentos de soporte para asegurar la disponibilidad y asignación adecuada de recursos.

6. Monitoreo y Control:

- **Descripción:** Implementar un sistema de monitoreo continuo para supervisar el progreso, gestionar cambios, y comunicar el estado del proyecto a los stakeholders.
- **Acción:** Establecer indicadores clave de desempeño (KPIs) y reportes regulares para la alta dirección y otros stakeholders.

Coordinación con las Estructuras de Toma de Decisiones

Implementar reuniones regulares de alto nivel para revisar el portafolio de proyectos, resolver problemas críticos y asegurar la alineación con las estrategias corporativas. Esto incluye reuniones con stakeholders clave para revisar avances y ajustar prioridades según sea necesario.

1. Alineación Estratégica:

- **Acción:** Asegurar que la selección y priorización de proyectos se basen en la estrategia corporativa, utilizando una matriz de alineación estratégica como herramienta clave.

2. Integración con los Ciclos de Planificación:

- **Acción:** Sincronizar los ciclos de aprobación de proyectos con los ciclos de planificación estratégica y presupuestaria de la organización para asegurar una asignación de recursos coherente.

3. Participación de la Alta Dirección:

- **Acción:** Incluir representantes de la Alta Dirección en los comités de gobernanza de la EPMO para garantizar que las decisiones se alineen con las prioridades y riesgos estratégicos de la organización.

4. Establecimiento de Canales de Comunicación:

- **Acción:** Crear canales de comunicación claros y efectivos para la transmisión de información entre la EPMO, las PMO subsidiarias, y la Alta Dirección, asegurando una comunicación fluida y oportuna.

5. Capacitación y Sensibilización:

- **Acción:** Realizar sesiones de capacitación y workshops para familiarizar a todos los involucrados con los procesos de aprobación, criterios de evaluación, y la importancia de la alineación estratégica.

Conclusión

La gobernanza es fundamental para cualquier entidad que asuma responsabilidades técnicas y financieras asegurando transparencia, eficacia y responsabilidad en la toma de decisiones. En el contexto de una EPMO, la gobernanza se convierte en una actividad esencial para gestionar el portafolio de proyectos de manera eficiente y alineada con los objetivos estratégicos de la organización. Implementar estructuras, políticas y procesos claros, así como asegurar la coordinación con las estructuras de toma de decisiones, es crucial para el éxito de la EPMO y, por ende, de toda la organización.