



# Oficinas de transformación

**La nueva mirada  
a las PMO disruptivas**

Junio 2020

[kpmg.com](https://www.kpmg.com)



# COVID-19

## Nuevo contexto de los negocios

En tiempos de crisis por la COVID-19 se reflejan impactos en diferentes sectores como el turístico, entretenimiento, bienes raíces / construcción, transporte, cadenas de suministro, entre otros. La disponibilidad de la fuerza laboral ha enfrentado crisis antes, pero esta es potencialmente más compleja e impredecible, evidenciando alarmantes cifras de desempleo. De acuerdo con el DANE para el mes de abril de 2020, la tasa de desempleo nacional fue 19,8%.

La COVID-19 nos ha exigido cambiar la forma de pensar, educar, trabajar, producir y vender, la forma de repensar el cliente objetivo y como llegar a él, así como la construcción de nuevos modelos de negocio y reconfiguración del panorama empresarial de los próximos años.

Por tanto, dentro de la condición macroeconómica que atraviesa el país, las organizaciones dependiendo del sector deben emprender su camino hacia la recuperación creando una "nueva normalidad".

Lo que esta pasando hoy abre una brecha entre quienes están en la capacidad de adaptabilidad y reconfiguración de sus negocios y entre los que infortunadamente desaparecerán.

**KPMG guiará a sus negocios a minimizar las brechas y continuar en esta nueva etapa de transformación y reconfiguración a través del diagnóstico, diseño e implementación de modelos flexibles de gestión y gobierno de proyectos que aseguren que las organizaciones están enfocadas en otorgar el mayor valor por medio de la construcción del producto correcto garantizando un ROI anticipado.**

# Oficinas de transformación



## Nuevo concepto de las PMO'S

Dentro del camino hacia la recuperación, las estrategias de las compañías deben ser reajustadas a la "nueva normalidad" y, por ende, sin los proyectos y programas adecuados para llevarlos a cabo, incluso la más innovadora de las estrategias fracasaría.

Para poder cerrar la brecha entre la estrategia y la realidad existen las Oficinas de Proyectos o PMO's, que ajustadas y reconfiguradas dan paso al nuevo concepto denominado "Oficinas de transformación - OT".

Estas oficinas deben ponerse en la tarea de contextualizar la problemática actual y entrar en el análisis de reconfiguración para apalancar la organización fortaleciendo la nueva estrategia empresarial en su camino hacia la transformación digital, dando soporte a las industrias y el nuevo cambio de contexto de los negocios PRE y POST COVID-19, tal como lo indica el artículo de 'Lean Portfolio Management' respecto a las PMO's de tecnología.

De acuerdo con 'Lean Portfolio Management for the PMO – Planview Para el 2021', 100% de las PMO's de TI que no cambien el enfoque hacia la velocidad de entrega, quedarán relegadas a la supervisión de mantenimientos o se disolverán.<sup>1</sup>

## La estrategia enmarcada en las oficinas de transformación hacia la cultura disruptiva

No es suficiente con que los proyectos POST COVID-19 cumplan con el tiempo, el presupuesto planteado y los recursos adecuados, estos deben estar alineados con la estrategia enmarcada en la transformación digital que evidentemente debe ser apalancada por la OT la cual facilitará a la organización en tomar el camino indicado, entregar valor rápidamente y resultados óptimos en la cultura organizacional, entregando productos innovadores de manera más rápida y reestructurando los procesos de planificación y financiación.

Actualmente, dentro de las organizaciones se pueden encontrar variedad de portafolios e iniciativas que van desde los operados tradicionalmente en su planeación y financiación, los guiados ágilmente por la entrega de producto incremental y el uso híbrido de metodologías que dan soporte y apalancamiento a las iniciativas de la compañía.

Por tanto, el papel de las oficinas de transformación es crucial en el ADN de la cultura organizacional y el cambio de paradigma frente a los modelos tradicionales, pensamiento y metodología debe migrar a una cultura disruptiva que permita la permanencia en el tiempo y el fácil acoplamiento a las necesidades futuras de cada negocio en particular.

Este es el momento para afianzar el "yo renuevo", "yo cambio", "yo altero", como modelo diferenciador hacia la generación del valor y llevar a las organizaciones ideas innovadoras y sostenibles que ayudarán a apalancar los negocios.

<sup>1</sup>[https://info.planview.com/rs/456-QCH-520/images/Lean-Portfolio-Management-for-the-PMO-WP940LTREN.pdf?mkt\\_tok=eyJpIjoiTTJVellXTm1aRFE0TldRNCIsInQiOiJYQWRrUeUwWFZ3ZXlLRUpvS1puS0YzbW1oZWV6dCtnRSjZvSWp1YnlvY2I2aTd6bTdETFwvWGxvCVjZFTDNrVEM3d25vbTI5QTBCcmRQOFRibW55SURhRzk4czA1K3lhS3dkZUhlLQmpybGpURE8xaEZoaIRIS1o4ODdSNTVrSzMifQ%3D%3D](https://info.planview.com/rs/456-QCH-520/images/Lean-Portfolio-Management-for-the-PMO-WP940LTREN.pdf?mkt_tok=eyJpIjoiTTJVellXTm1aRFE0TldRNCIsInQiOiJYQWRrUeUwWFZ3ZXlLRUpvS1puS0YzbW1oZWV6dCtnRSjZvSWp1YnlvY2I2aTd6bTdETFwvWGxvCVjZFTDNrVEM3d25vbTI5QTBCcmRQOFRibW55SURhRzk4czA1K3lhS3dkZUhlLQmpybGpURE8xaEZoaIRIS1o4ODdSNTVrSzMifQ%3D%3D)

# Gestión de resultados ágiles y medición



Debido a la recuperación organizacional y el diseño de la nueva estrategia, las oficinas de transformación deben cambiar también.

## Pero ¿Cómo medir el valor de estos proyectos y su alineación con los nuevos objetivos estratégicos?

1. Realizar un análisis de cómo se ajusta la estrategia respecto a la factibilidad o la disponibilidad de los recursos necesarios, ayudará a las oficinas de transformación a evaluar las prioridades y proveer guía sobre las inversiones, presupuesto y entrega de producto funcional. A su vez, se establecerá el *framework* bajo el cual serán soportados

los portafolios los cuales incluyen *frameworks* ágiles como SaFe o LeSS, tradicionales, bimodales o híbridos, entre otros.

2. Con la nueva definición de cadenas de valor como un proceso de negocio *end-to-end* y la alineación del trabajo y financiación estableciendo límites presupuestales hacia un enfoque de entrega basado en **producto**, donde el valor se crea y se gestiona de una manera más efectiva.

De acuerdo con los nuevos riesgos generados por la pandemia, se hacen necesarios un nuevo modelo operativo, procesos, organización y modelo de gobierno que responda a estas condiciones cambiantes, por lo cual adoptar y usar marcos

metodológicos ágiles es tan importante no solo a nivel de portafolios, programas y proyectos, sino en toda la organización.

3. Abordando efectivamente la comunicación en proyectos complejos con entregables cambiantes y ambientes turbulentos con recursos finitos y limitados.

5. Incluir métricas que en proyectos ágiles impacten directamente en los tiempos de cada ciclo; como por ejemplo: cumplimiento a los tiempos de entrega y artefactos, satisfacción del cliente, reducción de “*lag time*” de tareas que se pueden realizar más rápido en cada uno de los *sprints*. Por medio de las métricas se pueden direccionar problemas e impactos; por ejemplo, en sobrecostos, ajuste de cronogramas, riesgos, alcance, entre otras para de esta manera, entregar “*Quick Wins*” con mayor confianza.

De acuerdo con ‘PMI’s Pulse of the Profession®: The High Cost of Low Performance’, menos de la mitad de las organizaciones informan una alta alineación de los proyectos con la estrategia de la organización.<sup>1</sup>

## ¿Cómo obtener buenas métricas de proyectos?

a. Uso de analítica incluyendo visualizadores con el objetivo de ajustar las prioridades tanto de las oficinas de transformación como en la toma de acciones basados en la precisión de los pronósticos



# Gestión de resultados ágiles y medición



b. Medición del valor de manera iterativa y frecuente, y enfocarse en resultados consistentes.

c. Control de calidad, además de entregar el producto con calidad, el servicio de implementación y post implementación debe ser medido.

c. Mayor frecuencia en la planeación del portafolio.

d. Mediciones en el cambio de cultura ágil.

6. Incluir agilismo dentro de la organización como enfoque práctico y adaptativo hacia la resolución de problemas complejos, innovadores, cambiantes, estableciendo un entorno colaborativo para la toma de decisiones.



## Tips de agilidad

- Los gerentes de proyecto deben volverse flexibles, ágiles y redefinir sus roles.
- Incorporar variedad de metodologías, marcos de trabajo y terminologías como tradicionales, ágiles, híbridos, *scrum*, entre otros.
- Cambiar la mentalidad de control a colaboración.
- Conectar la estrategia, planeación y entrega de producto en la organización, así como ayudar en la adaptación basado en información de tiempo real.
- Conectar la estrategia y el *delivery* de proyectos a través de una gestión adecuada del portafolio; por ejemplo, la frecuencia de la asignación de presupuesto puede ser cambiada de anual a continua.
- Evaluar y priorizar iniciativas de innovación y generar escenarios *what-if*.
- Planear continuamente.
- Maximizar el valor del producto a través de los *Product Owners* quienes garantizan que el *backlog* está alineado al negocio y articularse con *project managers*, *product managers*, equipo de trabajo y la oficina de transformación.
- Asociación con el área financiera para definir presupuestos ágiles y realizar financiación iterativa.
- Actuar como analítico de datos y *coach*.
- Desarrollar y aumentar *capabilities* de gestión, invertir en entrenamiento.

De acuerdo con 'The Agile PMO: 5 Steps to Driving Agility at Scale', las PMO están en una posición privilegiada para escalar la agilidad de manera efectiva en todas las organizaciones. Después de todo, está en su ADN garantizar que el negocio vaya en la dirección correcta, gastando dinero en las cosas correctas y empoderando a las personas hacia la entrega de valor.<sup>2</sup>

2. [https://info.planview.com/rs/456-QCH-520/images/Agile-PMO-WP940LTREN.pdf?mkt\\_tok=eyJpIjoiWkdadaFI6RXpNek13WkRjMlIsInQiOiUJEB01ZaTBZnM5MncrSTEydhNcL1ZpdkVKRGpHRDZjeUttQ1p3ZThkNEFTbUlyY1FtdldhK2syUE1tQ3RhRWY2TXRBbWUwWXh5ZlNzRGU4Wm50UWZGTdWV1wvQXFqTUE0NG1mazIsNUpsNzRkc1B2bU5aRVljbThMWE1tSFFKWnZYIn0%3D](https://info.planview.com/rs/456-QCH-520/images/Agile-PMO-WP940LTREN.pdf?mkt_tok=eyJpIjoiWkdadaFI6RXpNek13WkRjMlIsInQiOiUJEB01ZaTBZnM5MncrSTEydhNcL1ZpdkVKRGpHRDZjeUttQ1p3ZThkNEFTbUlyY1FtdldhK2syUE1tQ3RhRWY2TXRBbWUwWXh5ZlNzRGU4Wm50UWZGTdWV1wvQXFqTUE0NG1mazIsNUpsNzRkc1B2bU5aRVljbThMWE1tSFFKWnZYIn0%3D)



# Cómo saber si tu organización necesita una oficina de transformación



La organización requiere entregar proyectos de alto rendimiento.



Los objetivos de proyectos no se alinean a los objetivos de negocio



No se evidencia un involucramiento de la alta gerencia y equipo directivo.



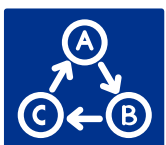
Proyectos en donde se ha evidenciado el cambio constante de la línea base y su cronograma de trabajo.



Cuando el proyecto parece un proceso más de la organización.



Cuando la organización piensa que el proyecto pertenece a un proceso o área de la compañía.



No se evidencia claramente la gestión del cambio.

La gestión de proyectos ha sido uno de los ejes de cambio en los últimos años. La disciplina ha hecho que las implementaciones de productos y tecnología sean más rápidas y menos impactantes para los clientes”

# Pasos de la transformación y la oficina de transformación



## 1 Entendimiento de la industria

Entendimiento de las oportunidades específicas de la industria para la disrupción digital.

## 3 Ampliar estrategia

Articular una estrategia para toda la empresa que incluya el *front, middle y back office*.



## 2 Estrategia

Crear una estrategia de negocio que empiece desde afuera hacia adentro.

## 4 Cambio cultural

Incluir programas de cambio cultural a lo largo de la transformación.



### Pasos en la oficina de transformación

- Escoger los proyectos correctos.
- Entregar valor de los proyectos correctamente.
- Medir el valor entregado y la alineación con la estrategia, incluye el reporte en tiempo real hacia la alta gerencia y juntas directivas.
- Escoger las métricas adecuadas.
- Reducción de tiempos de ciclo del proyecto.
- Estandarización de procesos de gerencia de proyectos.
- Apoyo de la alta gerencia.
- Seleccionar los recursos con las habilidades adecuadas.
- Involucramiento de los procesos que participan en el proyecto con apoyo y apalancamiento constante de la organización.

# No dejar de lado la mejora continua: El desafío constante de las oficinas de transformación

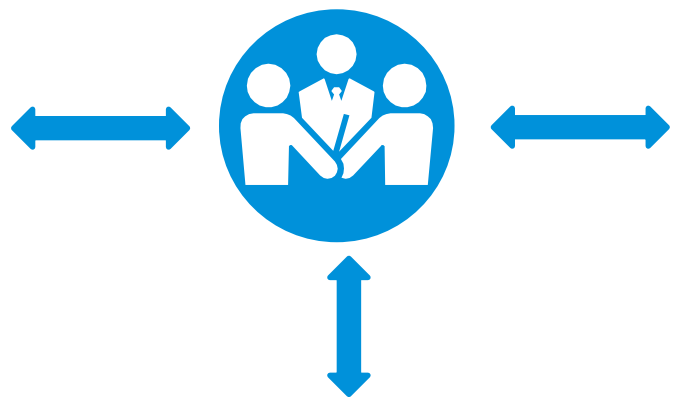


Se pueden diseñar programas para la mejora y efectividad de las OT, con objetivos clave que simplifiquen los procesos internos, la comunicación entre los involucrados, la práctica de metodologías, manejo adecuado de los recursos destinados (costo, personas e infraestructura) y demás problemas que estén frenando a la organización, brindando dinamismo, aceleración y sinergia que lleven a cumplir los resultados planeados.

Para esto es importante el uso de los siguientes pasos que apalancarán la propuesta de transformación que su empresa requiere en sus proyectos:

1. Diseñar.
2. Arreglar / Eliminar / Automatizar.
3. Cambiar.
4. Transformar.

El resultado se verá reflejado en ahorros de costos significativos mediante la eliminación, optimización, automatización y avance correcto de los procesos impactados por la implementación de nuevas ideas, práctica, tecnología, entre otras.



Las OT se encuentran en la mitad como orquestador del proyecto, alrededor los procesos, personas, tecnología, alta gerencia, cliente interno y externo, por último y de forma transversal, se encuentran los riesgos, control de presupuesto y comunicaciones.





# Estadísticas



Uno de cada cinco Proyectos (20%) son "basura" y la mitad de los Proyectos (50%) no asignan recursos apropiadamente (1).

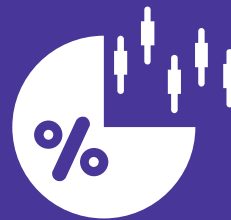


74% de los CEOs indican que sus compañías se esfuerzan por ser disruptores en su sector.  
Fuente: KPMG's 2017 Global CEO Outlook.



En 2019, el 40% de los proyectos de tecnologías de información crearon nuevos servicios digitales y flujos de ingresos que monetizaron datos.

Fuente: IDC.



84% de los ejecutivos cree que la agilidad organizacional es necesaria para que la transformación digital sea exitosa.

Fuente: "Achieving Greater Agility: The Essential Influence of the C-Suite."



Alrededor del 40% de las organizaciones utilizan un modelo centrado en el producto para la entrega de software, y ese número se duplicará al 80% para 2022.  
Fuente: Gartner, "Survey Analysis: IT Is Moving Quickly From Projects to Products"

# Reflexión para esta nueva etapa Post COVID-19



En el replanteamiento y configuración de las PMO'S se han encontrado aliados, premisas y nuevas visiones que apoyarán a los negocios en su nuevo camino. Las siguientes recomendaciones serán de gran ayuda ya sea de manera interna o externa a la organización:

- Busque formas de evolucionar y crecer con sus clientes, especialmente con la aceleración de hoy.
- Trabaje de manera más inteligente y con más agilidad para una adaptación más rápida. Rompa las fronteras entre la "tecnología" y el "negocio".
- Elimine las barreras geográficas y físicas de cómo se hace el trabajo.

- Saque provecho del análisis de datos, incluidas las funciones de Inteligencia Artificial (IA) para recopilar información que apalanque los proyectos de su organización.
- Trabaje de manera articulada (procesos, personas, tecnología y riesgos).

Es responsabilidad de las oficinas de transformación comprender cómo avanzan los proyectos para asegurar que los flujos de valor y el equipo de trabajo mida el cumplimiento de los objetivos de la organización.

Las oficinas deben articular y evaluar el progreso respecto a la adherencia a la metodología, riesgos, dependencias, comunicación y evolucionar hacia la etapa POST COVID-19 de oficinas más ligeras y más simplificadas, pero con mayor generación de valor.





© 2020 KPMG S.A.S. y KPMG Advisory, Tax & Legal S.A.S., sociedades colombianas por acciones simplificadas y firmas miembro de la red de firmas miembro independientes de KPMG afiliadas a KPMG International Cooperative ("KPMG International"), una entidad suiza. Derechos reservados.

La información aquí contenida es de naturaleza general y no tiene el propósito de abordar las circunstancias de ningún individuo o entidad en particular. Aunque procuramos proveer información correcta y oportuna, no puede haber garantía de que dicha información sea correcta en la fecha que se reciba o que continuará siendo correcta en el futuro. Nadie debe tomar medidas basadas en dicha información sin el debido asesoramiento profesional después de un estudio detallado de la situación en particular.

Tanto KPMG como el logotipo de KPMG son marcas comerciales registradas de KPMG International Cooperative ("KPMG International"), una entidad suiza.

## Contáctenos

### **Orlando Mejía**

Director Líder Consulting  
T +57(1) 6188000  
[omejia@kpmg.com](mailto:omejia@kpmg.com)

### **Dora Arismendi**

Gerente Senior  
T +57(1) 6188000  
[doraarismendi@kpmg.com](mailto:doraarismendi@kpmg.com)

### **Gina Catherine Reina**

Program and Project  
Management Supervisor  
T +57(1) 6188000  
[gcreina@kpmg.com](mailto:gcreina@kpmg.com)

### **Gloria Luz Cruz**

Consultor  
T +57(1) 6188000  
[gloriacruz@kpmg.com](mailto:gloriacruz@kpmg.com)

---

[colombia@kpmg.com.co](mailto:colombia@kpmg.com.co)

[home.kpmg/co](http://home.kpmg/co)

T:+57 (1) 618 8000



KPMG en Colombia



KPMG\_CO