

PM WORLD TODAY – PM ADVISORY – SEPTEMBER 2009

Gobierno en Proyectos de Tecnología de la Información: Un modelo para compartir

By David Brojt

Introducción

Cuando hablamos de Gobierno en Proyectos de Tecnología de la Información (IT Project Governance) nos estamos refiriendo al modelo de control y seguimiento adoptado por un proyecto. En éste artículo haremos referencia al IT Project Governance de proyectos de magnitud en una organización, tales como aquellos que están vinculados a implementación de sistemas ERP, Supply Chain Management, CRM, e-business, Business Intelligence, o aplicativos específicos de industrias que se caracterizan por su nivel de complejidad, tales como por ejemplo los sistemas de Billing para empresas de telefonía celular o utilities, los de plataforma comercial en la industria bancaria y otros específicos y de magnitud propios de cada industria.

En mi trabajo habitual de consultoría y coaching en proyectos complejos, uno de los aspectos más significativos vinculados al setup o arranque del proyecto que discutimos con el Management de mis clientes está vinculado al modelo de control y seguimiento que el proyecto va a adoptar, debido a que existe una visión compartida de que el mismo es un factor clave de éxito en proyectos de envergadura.

La subestimación de la importancia de la implementación de un adecuado esquema de governance de un proyecto de IT produce una disrupción en la racionalidad del proceso de toma de decisiones y de flujo de información cuyo efecto visible será un impacto en la calidad, los costos y/o el cumplimiento de los plazos del proyecto.

Si el Management del Proyecto no adopta las decisiones adecuadas en el momento adecuado se producirá un impacto en los equipos de trabajo que irán en la dirección incorrecta o que verán paralizados sus tareas. Por el otro lado si los equipos de trabajo no alimentan adecuadamente el flujo de información requerido para las decisiones del Management del proyecto, inevitablemente se identificarán tardíamente situaciones que de haberse conocido oportunamente hubieran evitado sus consecuencias. Por ello el tema del IT Project Governance no es un tema menor.

El Modelo

El modelo que vamos a compartir está orientado a :

- a) identificar los distintos niveles que deberían integrar el governance de un proyecto y,
- b) establecer la dinámica de su funcionamiento para que, a través de sus distintas reuniones

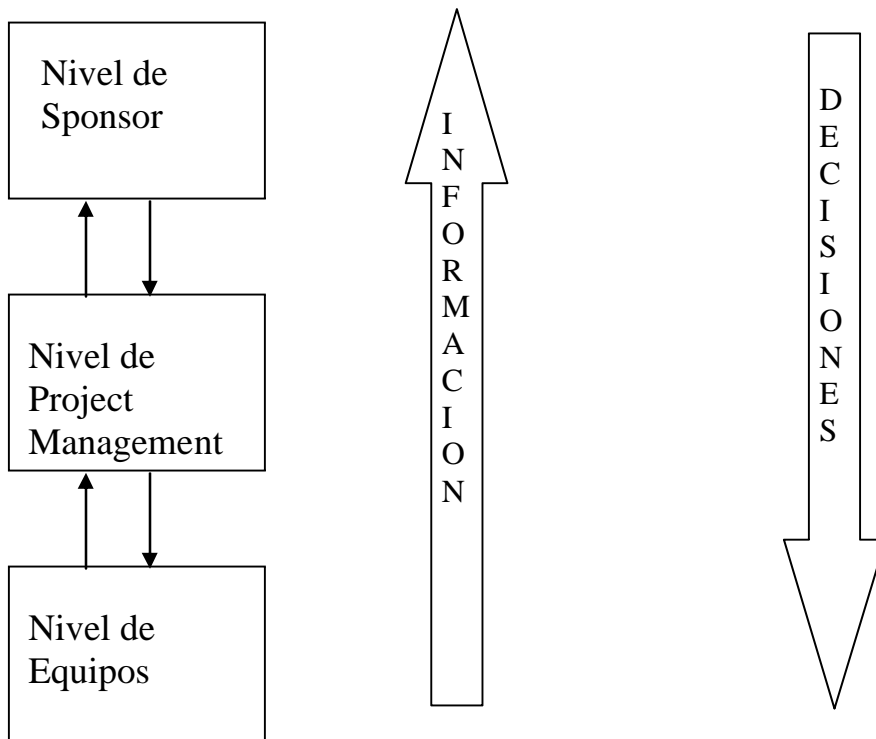
de trabajo, los distintos niveles puedan cumplir eficientemente su rol y con ello ayudar al éxito del proyecto.

El modelo es indiferente a los recursos tecnológicos que se utilicen para su soporte debido a que lo que se quiere compartir es que niveles deben existir y como los mismos deben interactuar. Ello sin subestimar la ayuda que pueden brindar las herramientas de mercado que puedan contribuir al trabajo colaborativo.

El modelo de Governance propuesto es un modelo de Gestión en el cual interactúan , de arriba hacia abajo (*decisiones*) y de abajo hacia arriba (*información*), los 3 niveles que se encuentran presentes en el organigrama de un proyecto:

- 1) Nivel de Steering Committee o Nivel de Sponsor
- 2) Nivel de Project Management
- 3) Equipos de Trabajo

El siguiente gráfico permite visualizar la doble vía de interacción entre los tres niveles:



Estos 3 niveles deben crear los mecanismos que aseguren una contribución del conjunto a través del ejercicio adecuado del rol y funcionamiento de cada uno. Y ello se va a lograr si el Comité de Dirección o Sponsor toma las decisiones en el momento oportuno, si la gerencia de proyecto tiene el nivel requerido de profundidad en los conocimientos de los temas para poder operar/conducir y finalmente, si los equipos trabajan coordinadamente y tienen respuestas para los problemas que oportunamente han escalado.

Ahora la pregunta que surge es: ¿ cómo el modelo de governance lo va a facilitar ?

Para ello vamos a explicitar para cada nivel de governance del proyecto los siguientes aspectos vinculados a sus reuniones de trabajo que son el vehículo que define su dinámica :

- a) los participantes
- b) el objetivo de sus reuniones de trabajo
- c) la frecuencia de las mismas, y
- d) la agenda que deberían tratar

El modelo principalmente aplicable a proyectos domésticos es extensible a proyectos internacionales, debido a que más allá de las distancias y de las distintas estructuras organizacionales que soporten el proyecto, siempre estaremos hablando de los tres niveles: el de sponsor, el de Project management y el de los equipos de trabajo. Lo que variará es la cantidad de distintas instancias de reuniones que formarán parte de cada uno de los niveles señalados y cómo lógicamente estarán las mismas linkeadas e integradas. Ello será propio de cada proyecto en función de sus particularidades.

Como reflexión previa a la descripción de los aspectos vinculados a la dinámica de las reuniones de trabajo de los distintos niveles de governance es importante señalar que un proyecto de IT es mucho más que un proyecto de tecnología de información. Un proyecto de IT es un proyecto de Cambio. Esta afirmación esta basada en que siempre en mayor o menor medida el proyecto impactará los procesos de negocio y muchas veces tambien al ecosistema en que se integra con sus clientes y proveedores. Por ello es relevante integrar en el modelo de governance de un proyecto a todos los actores necesarios. La presencia de los mismos garantiza alcanzar las decisiones *consensuadas* en el transcurso del proyecto de modo que no aparezcan problemas difíciles de resolver o resistencias al cambio, una vez que los trabajos se encuentran avanzados o se está próximo a la implantación del proyecto

Dinámica del IT Project Governance

Nivel Steering Committee o Comité de Sponsors

- a) *Participantes.*

Un Comité de Sponsors o Steering Committee debe estar necesariamente integrado por:

- un alto directivo de cada una de las áreas funcionales de la organización que se verán significativamente impactadas por el proyecto
- el CIO de la organización
- en el caso que participe una consultora o un proveedor como integrador de la solución, el mismo debería asignar a el máximo responsable de la atención de la cuenta
- sería conveniente que el gerente de auditoría interna de la organización formara parte del Steering Committee de modo de lograr su involucramiento temprano que permita asegurar el cumplimiento del proyecto de todas las políticas vigentes en la organización

Un Comité de Sponsors o Steering Committee integrado de esta forma asegura toda la autoridad política necesaria que requiere un proyecto para poder superar las barreras que el frenético día a día impone a las organizaciones y que impacta a los proyectos.

En las reuniones de éste máximo nivel de governance del proyecto participa el nivel de Project Management que es el responsable de desarrollar y presentar la agenda que integra el contenido de estas reuniones

b) Objetivos del Nivel de Governance

El Steering Committee de un proyecto, como máximo responsable del mismo, tiene como función fundamental asegurar la correcta marcha del proyecto y tomar las decisiones necesarias vinculadas con éste rol. Por ello el objetivo de éstas reuniones es la nivelación sobre el avance y el estado del proyecto y tomar las decisiones que el mismo requiere.

c) Frecuencia de la Reunión

En general y tomando como base que los proyectos a los que nos referimos tienen una extensión de entre 6 y 18 meses, una vez por mes resulta razonable. Cuando se está próximo a la implementación del proyecto, este período puede reducirse a quince días y, en algunos casos cuando el proyecto lo requiera, a una semana.

d) Agenda

1. Los siguientes son los puntos que debería desarrollar una reunión de Steering Committee
 - Plan General del Proyecto. Estado ActualEste punto de la agenda permite entender rápidamente en que punto se encuentra el proyecto en función de su plan general. Se describen los hitos o milestones logrados desde la última reunión.
- 2 - Status de la Matriz de Riesgos del Proyecto

Todo proyecto desde su inicio debe contar en el Project Definition con una matriz de riesgos que identifique situaciones que puedan afectar la marcha del proyecto. El contenido de dicha matriz está dado adicionalmente por la probabilidad de ocurrencia, el impacto que tendría, la acción mitigante lanzada para evitarlo, y el responsable de la misma.

La matriz de riesgo es una herramienta fundamental para anticipar y gestionar el riesgo, tanto por el Comité de Sponsors como por el nivel del Project Management. Las reuniones de éste nivel del governance del proyecto lo que hacen es analizar el status de los riesgos (si aún están abiertos, si se han cerrado, si requieren alguna acción proactiva) para adoptar las decisiones respectivas.

3 - Puntos de Atención del Proyecto

En este punto de la agenda se tratan en forma destacada aquellos temas que merecen tener una especial atención del Steering Committee y sobre los cuales deberá adoptar una decisión o acción. Si alguno de estos puntos fuesen extremadamente críticos es habitual convocar una reunión ad-hoc para tratar inmediatamente el tema y no esperar la próxima reunión.

En este aspecto es muy importante los mecanismos informativos entre los distintos niveles de governance en el proyecto que aseguren el escalamiento *temprano* de un problema cuando el mismo es detectado. En ésta capacidad de detección y *anticipación* reside buena parte del destino del proyecto.

4- Status del Presupuesto del Proyecto

Todo proyecto tiene asociado un presupuesto que forma parte de un business Case. Este último sólo puede ser comprobado un tiempo después de la implantación y finalización del proyecto. Pero el presupuesto asignado al mismo puede ser monitoreado de modo tal de asegurar el cumplimiento de lo previsto. El presupuesto total, el presupuesto incurrido y el presupuesto remanente que se requiere forma parte de la revisión del Steering Committee.

5 - Alguna presentación puntual (de diseño o de criterio adoptado por el proyecto). El último punto de la agenda generalmente es utilizado para profundizar la información que se brinda al Steering Committee sobre algún punto específico del proyecto. Esto por lo general está a cargo en forma rotativa de los diferentes equipos de proyecto. Cada reunión se aprovecha para que un equipo de proyecto en particular tenga la oportunidad de efectuar una presentación. Es un verdadero win/win ya que permite a los sponsors conocer algún aspecto específico de diseño o criterio que generalmente es de su interés y a los equipos sentirse motivados al tener la oportunidad de presentar algún hito de su trabajo a los altos ejecutivos de la compañía que integran el Steering Committee.

Nivel Project Management

a) Participantes

Si bien el Project Management debería estar a cargo de un manager que pertenezca al área funcional fundamentalmente impactada por el proyecto, en los hechos muchas organizaciones tienen la cultura de asignar un líder de proyecto del área de IT porque entienden que su formación está más vinculada a la naturaleza del proyecto. Esto no necesariamente es así, debido a que el nivel de Project Management tiene que ver más con skills de Project Management que con conocimientos técnicos. No obstante es común ver en los proyectos un co-liderazgo integrado por un Project Manager que asigna el área funcional y un Project Manager que asigna el área de IT.

En el caso que participe una consultora o un proveedor como integrador de la solución, el mismo debería asignar un Project Manager que se integraría en equipo a los dos precedentes.

Además de los integrantes señalados participan de las reuniones del nivel de Project Management, los responsables o jefes de cada uno de los equipos que integran el Proyecto y un equipo que muchas veces es tercerizado en una figura independiente, denominado PMO (Project Management Office) quien tiene a su cargo, entre otras cosas, todas las tareas operativas vinculadas a los planes de trabajo generados por los distintos equipos de proyecto.

c) Objetivos del Nivel de Governance

Las reuniones de Project Management son el *core* de las reuniones del governance del proyecto. Ello es así por el rol que tienen en el proyecto quienes participan. Representan en definitiva el management del día a día del proyecto.

El objetivo de estas reuniones debería ser:

- hacer un seguimiento detallado de los planes de cada equipo de proyecto
- realizar una revisión de todos los puntos abiertos y su situación (lo que habitualmente se conoce con el nombre de issue log)
- lograr un conocimiento y nivelación común de los distintos frentes y aspectos del proyecto
- coordinar los esfuerzos de los equipos de proyecto
- identificar puntos de atención de los equipos a ser resueltos por ellos mismos, por el nivel de Project Management o escalados al Steering Committee
- arribar a una visión compartida respecto del status del proyecto

c) Frecuencia de la Reunión

Dada la naturaleza de la reunión y su contenido estas reuniones deben ser realizadas en forma semanal.

d) Agenda

1. Apertura a cargo del Project Management

Si bien hemos señalado la existencia de un Project Management compartido por distintos participantes, es común un liderazgo mayor de uno de ellos (lo esperable sería que fuese el Project Management proveniente del area funcional) quién es el encargado de nivelar a los participantes de la reunión de las decisiones del Steering Committee, de hechos que han ocurrido en la organización u otras novedades que pueden tener impacto en el proyecto

2. Seguimiento detallado del Plan de Trabajo del Proyecto.

A cargo de la PMO y del responsable o jefe de cada equipo, y donde se identifican potenciales desvíos y acciones para su corrección

3. Status del Issue Log

A cargo de la PMO con participación de los distintos participantes

4. Puntos de atención

A cargo del responsable o jefe de cada equipo con decisión del Project Management

Nivel Equipos de Trabajo

a) Participantes

El Team Building, la motivación y el compromiso de los integrantes de un proyecto con el mismo son aspectos relevantes a considerar si se pretende ser exitoso en la ejecución de un proyecto.

Por ello el contacto cercano del Project Management del proyecto con *todos* los integrantes de *todos* los equipos debe encontrar un espacio formal para recrear el *momentum* que se logró seguramente en el kick-off (reunión inicial) del proyecto.

Por ello estas son reuniones que realizan el Project Management con cada equipo en forma separada e individual.

b) Objetivos del Nivel de Governance

Las reuniones de trabajo de éste nivel permiten:

- lograr que el Project Management entienda con mayor profundidad el trabajo

- y las definiciones de diseño y criterios de cada equipo,
- reconocer situaciones que requieren adoptar decisiones y arbitrar con mayor información frente a hechos conflictivos entre los equipos,
- motivar a los equipos de proyecto informandoles acerca de las novedades y la marcha general del proyecto

c) Frecuencia de la Reunión

Dada la naturaleza de la reunión y su contenido estas reuniones deben ser realizadas en forma quincenal.

d) Agenda

1. Nivelación del Project Management

Espacio para compartir las novedades del proyecto y escuchar posibles inquietudes los integrantes del equipo de proyecto.

2. Puntos de Atención

Análisis de temas que requieren la nivelación y la acción del Project Management

3. Presentación a cargo del Equipo de Proyecto

Alguna presentación puntual (de diseño o de criterio adoptado por el equipo). Esto repite el win/win que se comentó cuando hicimos referencia a las presentaciones de los equipos al Comité de Sponsors. La diferencia con aquel ámbito es que en éste la posibilidad de presentarlo es más frecuente.

Cierre

Una buena práctica que acompaña al modelo de IT Project Governance presentado es fijar al inicio del proyecto y para toda la vida del mismo las fechas de reuniones de seguimiento en los tres niveles... *y asegurar que se cumplan.*

Hope it Helps !

About the Autor:



David Brojt

Autor



David Brojt es Licenciado en Administración y Contador Público egresado de la Universidad de Buenos Aires, Argentina. Se ha desempeñado como Profesor en distintas cátedras de la Universidad de Buenos Aires y como profesor invitado en Postgrados de Negocios en universidades privadas. Es conferencista en seminarios en Latinoamérica y colabora con artículos en prestigiosas publicaciones. Es autor del libro *Project Management, Un enfoque de liderazgo y ejecución de proyectos en la empresa*, (editado en Abril 2004 y reimpresso en Junio 2005 y en Mayo 2007) , Ediciones Granica, Buenos Aires, Argentina. Se desempeña desde 1999 como Consultor en Management de Proyectos y con anterioridad como Senior Manager de una de las consultoras más prestigiosas a nivel internacional. Ha ayudado y ayuda en la Argentina a empresas líderes y reconocidas a nivel internacional en proyectos estratégicos y de eficiencia operativa. David Brojt puede ser contactado en dbrojt@fibertel.com.ar.