



Facultad de
INFORMÁTICA



UNIVERSIDAD
NACIONAL
DE LA PLATA

ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS

ELSA ESTEVEZ

ecestevez@gmail.com

OBJETIVO Y AGENDA

OBJETIVO

Introducir e ilustrar conceptos básicos relacionados con la administración de proyectos y programas basado en estándares y métodos reconocidos internacionalmente.

AGENDA

1	PROGRAMAS Y PROYECTOS EGOV	¿Cuáles son los principales problemas con los programas y proyectos de Gobierno Digital?
2	GESTIÓN DE LOS BENEFICIOS	¿Por qué identificar y asegurar la realización de beneficios?
3	GESTIÓN DE LOS STAKEHOLDER	¿Por qué identificar y garantizar el compromiso de las partes interesadas?
4	GOBERNANZA DE PROGRAMAS	¿Por qué se necesitan mecanismos de gobernanza?

EXPECTATIVAS EN EL SECTOR PÚBLICO

MEJORAS REQUERIDAS:

- Mejorar la facilidad de acceso de los ciudadanos a los servicios y programas gubernamentales, lo que implica trabajar a través de los límites de la organización
- Enfocarse en realizar una visión general o lograr resultados y beneficios específicos, en lugar de simplemente administrar programas
- Aumentar la velocidad y fiabilidad de la implementación de nuevas políticas
- Reducir la carga regulatoria de las empresas, simplificando y armonizando los requisitos en entidades y jurisdicciones
- Mejorar la calidad de los servicios del sector público y reducir el costo de las operaciones

PROGRAMAS Y PROYECTOS DE GOBIERNO DIGITAL

NECESIDAD

- Intención de introducir las mejoras necesarias:
 - optimizar y mejorar la prestación de servicios públicos,
 - aumentar la productividad y eficiencia de la administración pública y los procesos de trabajo relacionados.
- La expectativa creciente de los ciudadanos y los gobiernos de que el sector público provea los servicios de una manera más integrada y eficiente requiere que **el éxito de los programas y proyectos gubernamentales tenga mayor prioridad** para muchos ejecutivos de alto nivel.

PROGRAMAS Y PROYECTOS – MOTIVACIÓN 1

CARACTERÍSTICAS

NECESIDAD DE TRANSFORMACIÓN

Los programas a menudo se establecen cuando los gobiernos deciden transformar sus operaciones o servicios, y están determinados por la agenda del gobierno.

COORDINACIÓN DE TRABAJO

Los programas gubernamentales suelen establecerse para coordinar el trabajo de un conjunto de proyectos relacionados, para administrar los resultados y realizar los beneficios agregados.

PRESUPUESTO Y CONTROL

Es más práctico agrupar proyectos como programas desde una perspectiva presupuestaria y de control.

PROGRAMAS Y PROYECTOS – MOTIVACIÓN 2

CARACTERÍSTICAS

NECESIDAD DE ENFOCARSE

Las funciones a nivel de programa tienden a enfocarse más en coordinar los esfuerzos de los distintos proyectos para que la transformación resultante se integre efectivamente.

NECESIDAD DE SER ESTRATÉGICOS

Los largos ciclos de aprobación y presupuesto requieren que los programas y proyectos gubernamentales tengan una orientación mucho más estratégica que los del sector privado.

INTERDEPENDENCIA

En el sector público, las interdependencias de los proyectos deben ser más claramente identificadas y documentadas.

La gobernanza y la administración fluyen jerárquicamente desde los temas de la agenda política hasta el nivel de ejecución representado por los proyectos.

PROGRAMAS Y PROYECTOS – FACTORES QUE AFECTAN EL ÉXITO

FACTORES GENERALES EN EL SECTOR PUBLICO:

- Participación de muchos grupos diferentes de personas
- Dificultad para definir y medir el éxito
- Complejidad de la integración de nuevos proyectos con los acuerdos existentes
- Limitaciones en los plazos, la financiación y las prestaciones
- Uso de nuevas tecnologías

PROGRAMAS Y PROYECTOS - DESAFÍOS

DESAFÍOS GERENCIALES

- Definición inadecuada de un programa
- Identificación e integración de los proyectos dentro del programa
- Falta de capacidad para controlar adecuadamente la ejecución de programas y proyectos

DESAFÍOS TÉCNICOS [llevando a la reelaboración, retraso y fracaso de programas/proyectos]

- Necesidades del programa y del proyecto poco claras
- Organización y estructuras deficientes
- Falta de participación de los stakeholders en una etapa temprana de la definición de los requisitos y el alcance del programa/proyecto

PROGRAMAS Y PROYECTOS - FALLAS

CAUSAS DE FALLO DE PROGRAMA [Office of Government Commerce (OGC), UK]

- Una visión mal definida o mal comunicada
- Soporte a nivel directivo insuficiente
- El liderazgo es débil
- Expectativas poco realistas de la capacidad organizacional
- Insuficiente enfoque en los beneficios
- La organización falla en cambiar su cultura
- Participación insuficiente de los stakeholders
- No hay una imagen verdadera de la futura prestación
- Se utiliza un conjunto de herramientas incorrecto, por ejemplo se utiliza la gestión de proyectos para administrar un programa o viceversa

[Capital Ambition, Leading Successful Programmes, 2011]

PROGRAMAS Y PROYECTOS - CONFIANZA

CAUSAS DE CONFIANZA DE PROGRAMA [Office of Government Commerce, UK]

- Fuerte liderazgo del programa
- Alcance, objetivos y beneficios claramente definidos
- Alineación estratégica
- Habilidades y experiencia del equipo de gestión del programa
- El Grupo Patrocinador y el Comité de Programa “viviendo los valores” del cambio de negocio requerido
- Ir más allá de asegurar “tiempo, costo y calidad” para enfocarse en garantizar los riesgos y beneficios
- Compromiso de los stakeholders
- Gobernanza y controles robustos
- Roles y responsabilidades claros

[Capital Ambition, Leading Successful Programmes, 2011]

PROGRAMAS Y PROYECTOS – FACTORES DE ÉXITO

PARA PROGRAMAS Y PROYECTOS:

- Los programas y proyectos necesitan estar bien planificados, bien integrados y bien gestionados de manera coordinada desde la fase inicial hasta la implementación.
- Particularmente, la organización inicial, la planificación y la aprobación de los programas y proyectos gubernamentales influyen fuertemente en su finalización exitosa.
- Utilización del conocimiento en los procesos de toma de decisiones acumulados durante la implementación de programas y proyectos similares en el pasado o en otras agencias

PARA ORGANIZACIONES

- Los objetivos de los programas y proyectos están alineados con las metas de la entidad
- Existen buenos acuerdos de gobernanza
- Son asignadas las personas correctas para supervisar y aprobar programas y proyectos
- Las partes interesadas están debidamente identificadas y comprometidas
- Se cumple con los requisitos legislativos y gubernamentales

OBJETIVO Y AGENDA

OBJETIVO

Introducir e ilustrar conceptos básicos relacionados con la administración de proyectos y programas basado en estándares y métodos reconocidos internacionalmente.

AGENDA

1	PROGRAMAS Y PROYECTOS DE E-GOVERNMENT	¿Cuáles son los principales problemas con los programas y proyectos de Gobierno Electrónico?
2	GESTIÓN DE LOS BENEFICIOS	¿Por qué identificar y asegurar la realización de beneficios?
3	GESTIÓN DE LOS STAKEHOLDER	¿Por qué identificar y garantizar el compromiso de las partes interesadas?
4	GOBERNANZA DE PROGRAMAS	¿Por qué se necesitan mecanismos de gobernanza?

PROYECTO Y PROGRAMA – GESTIÓN DE LOS BENEFICIOS

GESTIÓN DE BENEFICIO

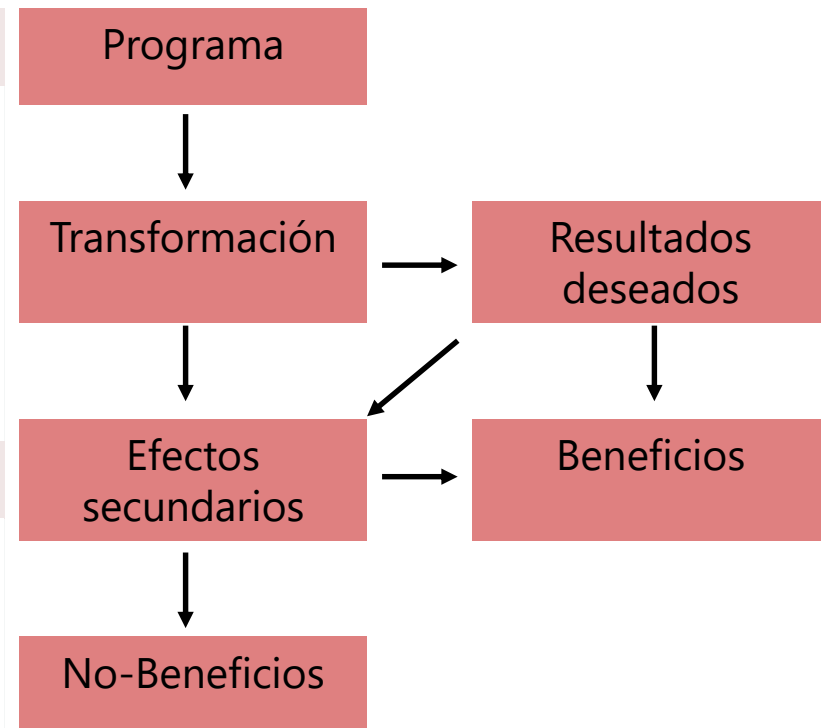
El objetivo final de los proyectos y programas es obtener beneficios para sus clientes y para las partes interesadas

El principal objetivo es asegurar que los beneficios:

- sean **identificados**
- estén **definidos** claramente
- estén **vinculados** a los **resultados** estratégicos
- sean **específicos, medibles, realizables, realistas, y limitados en el tiempo**

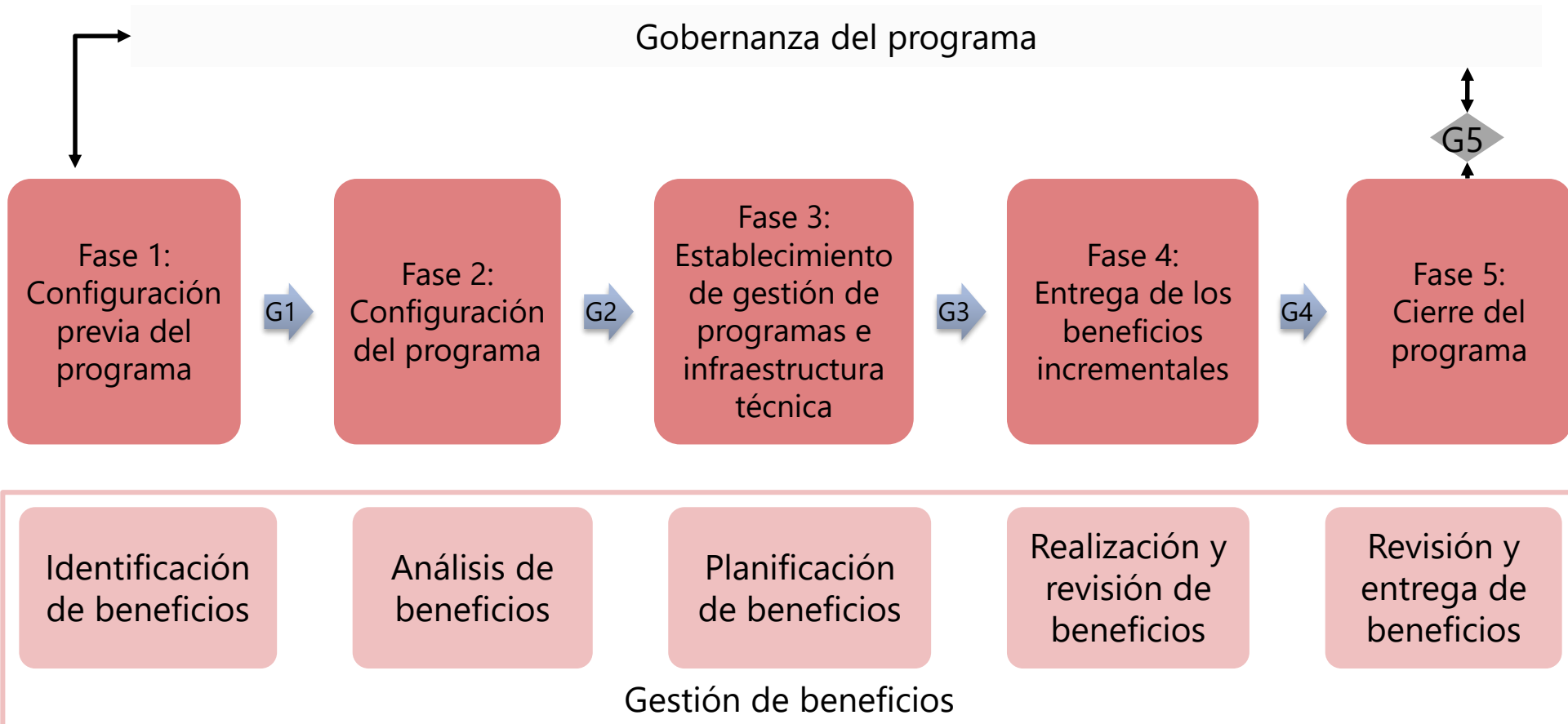
Ayuda a asegurar que las partes interesadas:

- están **comprometidas** con los beneficios identificados y su realización
- están fomentando la **propiedad**
- sean responsables de **añadir valor** a través del proceso de realización



GESTIÓN DE LOS BENEFICIOS Y CICLO DE VIDA DEL PROGRAMA

Los procesos de gestión de beneficios incluyen la identificación, cuantificación, realización y revisión



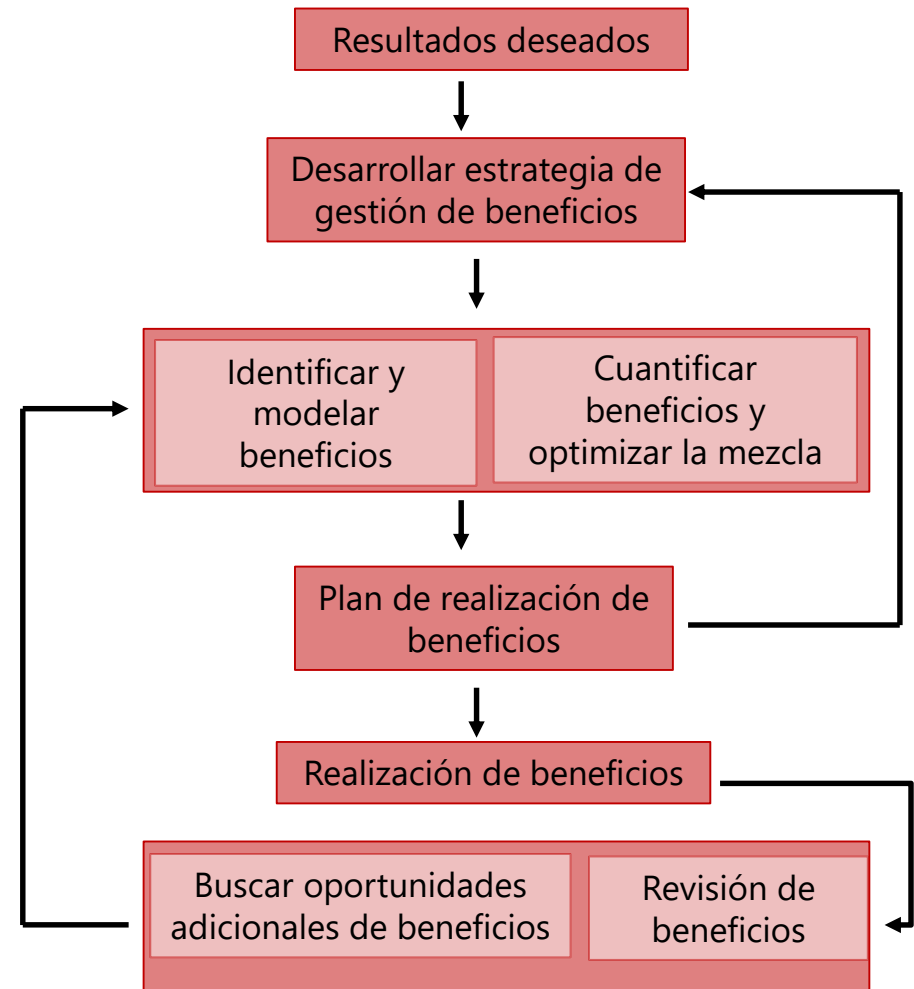
PROCESO DE GESTIÓN DE LOS BENEFICIOS

Los procesos de gestión de beneficios incluyen:

- 1) Identificación
- 2) Cuantificación
- 3) Realización
- 4) Revisión

Enfoque

- Desarrollo de una Estrategia de Gestión de Beneficios
- Identificación y cuantificación de beneficios – Perfiles de beneficios
- Planificación para la realización de beneficios – Plan de realización de beneficios
- Realización de beneficios
- Revisión de beneficios



1. ESTRATEGIA DE GESTIÓN DE BENEFICIOS

Define cómo el programa se encargará de la gestión de los beneficios

La estrategia de gestión de los beneficios:

- define cómo serán **cuantificados** y **medidos** los beneficios
- proporciona detalles del **conjunto de beneficios** combinado

Además, presenta:

- sistemas y procesos que se utilizarán para **hacer el seguimiento del progreso**
- cómo se llevará a cabo la **realización** de beneficios

2. PERFILES DE BENEFICIOS

Se trata de identificar y cuantificar los beneficios

Los beneficios se pueden identificar en áreas como:

- **Calidad de servicio** - por ejemplo beneficios para los ciudadanos, tales como respuestas rápidas a las consultas
- **Sociedad** – por ejemplo beneficios que contribuyen a la armonía social
- **Economía** – por ejemplo beneficios que reducen los costos de las agencias gubernamentales
- **Ajuste estratégico** – por ejemplo beneficios que contribuyen a objetivos gubernamentales más amplios
- **Administración interna** – beneficios para mejorar los procesos de toma de decisiones o de gestión

2. PERFILES DE BENEFICIOS - MODELO

Los perfiles de beneficios proporcionan detalles de cada beneficio identificado, incluyendo:

- Descripción del beneficio
- Interdependencias con otros beneficios
- Medida para la realización del beneficio y cómo se llevará a cabo
- Indicadores clave del desempeño que serán afectados por el beneficio
- Cambios requeridos a los procesos y operaciones actuales para la realización del beneficio
- Costos vinculados con la realización y medición
- Proyectos directamente relacionados con la realización del beneficio
- Riesgos y dependencias con otros programas o proyectos

3. PLAN DE REALIZACIÓN DE BENEFICIOS

Es una vista completa de todos los perfiles de beneficios en forma de un cronograma que define cuándo se realizará cada uno

Abarca:

- **Cronograma** para la realización de beneficios
- **Hitos** para la revisión de los beneficios del programa
- Detalles de cualquier **actividad de traspaso** requerida para sostener el proceso de realización de beneficios después del cierre del programa

4. REALIZACIÓN DE BENEFICIOS

Entrega de los beneficios incrementales

Requerimientos:

- Implementación de los productos del proyecto, incluyendo nuevas capacidades, productos y/o servicios
- A menudo requiere cambios estructurales y/o de procesos dentro de las organizaciones
- Gestión de cambios de expertos del dominio para asegurar la transición que conduce a la transformación y eventualmente la realización del beneficio
- Los gestores de cambios necesitan trabajar junto a la administración dentro de los dominios/organizaciones afectados para asegurar la integración eficiente de las entregas del proyecto y la realización de los beneficios del programa

5. REVISIÓN DE LOS BENEFICIOS

Regularmente valida el valor de los beneficios esperados y realizados a los ojos de los stakeholders

Objetivos clave:

- Evaluar y actualizar los **perfiles de beneficios** y el **plan de realización de beneficios**
- Asegurar la **alineación** de los beneficios con los objetivos del programa
- Validar el **valor** de los beneficios para los stakeholders
- Evaluar el **nivel** de los objetivos alcanzados contra los perfiles de beneficios previstos

Además:

- Aprecia la efectividad de cómo son gestionados los beneficios
- Informa a los stakeholders y a la alta dirección el progreso en la realización de los beneficios
- Busca identificar, con los stakeholders, posibles beneficios adicionales

OBJETIVO Y AGENDA

OBJETIVO

Introducir e ilustrar conceptos básicos relacionados con la administración de proyectos y programas basado en estándares y métodos reconocidos internacionalmente.

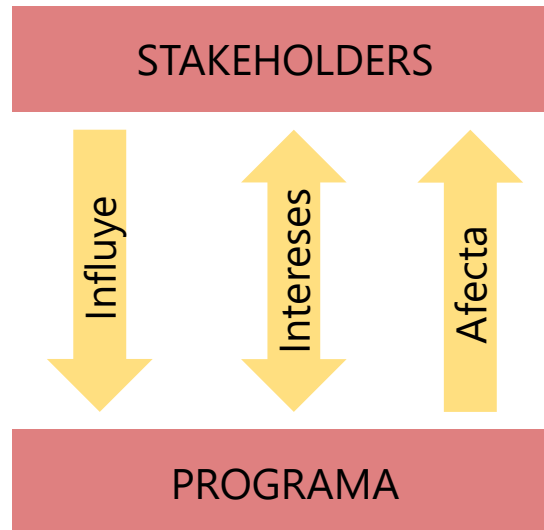
AGENDA

1	PROGRAMAS Y PROYECTOS DE E-GOVERNMENT	¿Cuáles son los principales problemas con los programas y proyectos de Gobierno Electrónico?
2	GESTIÓN DE LOS BENEFICIOS	¿Por qué identificar y asegurar la realización de beneficios?
3	GESTIÓN DE LOS STAKEHOLDER	¿Por qué identificar y garantizar el compromiso de las partes interesadas?
4	GOBERNANZA DE PROGRAMAS	¿Por qué se necesitan mecanismos de gobernanza?

STAKEHOLDER

DEFINICIÓN [Stakeholders]

Los stakeholders son individuos, organizaciones u otras entidades con **interés**, **influencia** y **afectados** por un programa



GESTIÓN DE LOS STAKEHOLDERS

DEFINICIÓN [Gestión de los Stakeholders]

- Es el proceso de identificar y comunicarse efectivamente con aquellas personas o grupos que tienen interés en los resultados de los programas/proyectos
- También gestiona las relaciones con las partes interesadas como una forma de lograr influencia y resultados positivos de los programas y proyectos



[<http://in.kahootz.com/blog/bid/224975/Improving-stakeholder-engagement-in-the-public-sector>]

GESTIÓN DE LOS STAKEHOLDER - CARACTERÍSTICAS

CARACTERÍSTICAS IMPORTANTES

- Los stakeholders a distintos niveles, tanto dentro como fuera de la organización, deberán analizarse y comprometerse con eficacia para alcanzar los objetivos del programa en términos de apoyo y compromiso
- La gestión de los stakeholders incluye la planificación de las comunicaciones, el uso e identificación efectivo de los diferentes canales de comunicación y las técnicas que permiten alcanzar los objetivos del programa
- A nivel estratégico, la comunicación con los stakeholders debe ser clara, consistente, enfocada en lo esencial y en un lenguaje comprensible para todos
- Debe ser visto como un proceso continuo en todas las iniciativas del programa y vinculado al ciclo de vida de la iniciativa y los controles de la institución

GESTIÓN DE LOS STAKEHOLDERS - OBJETIVOS

OBJETIVOS

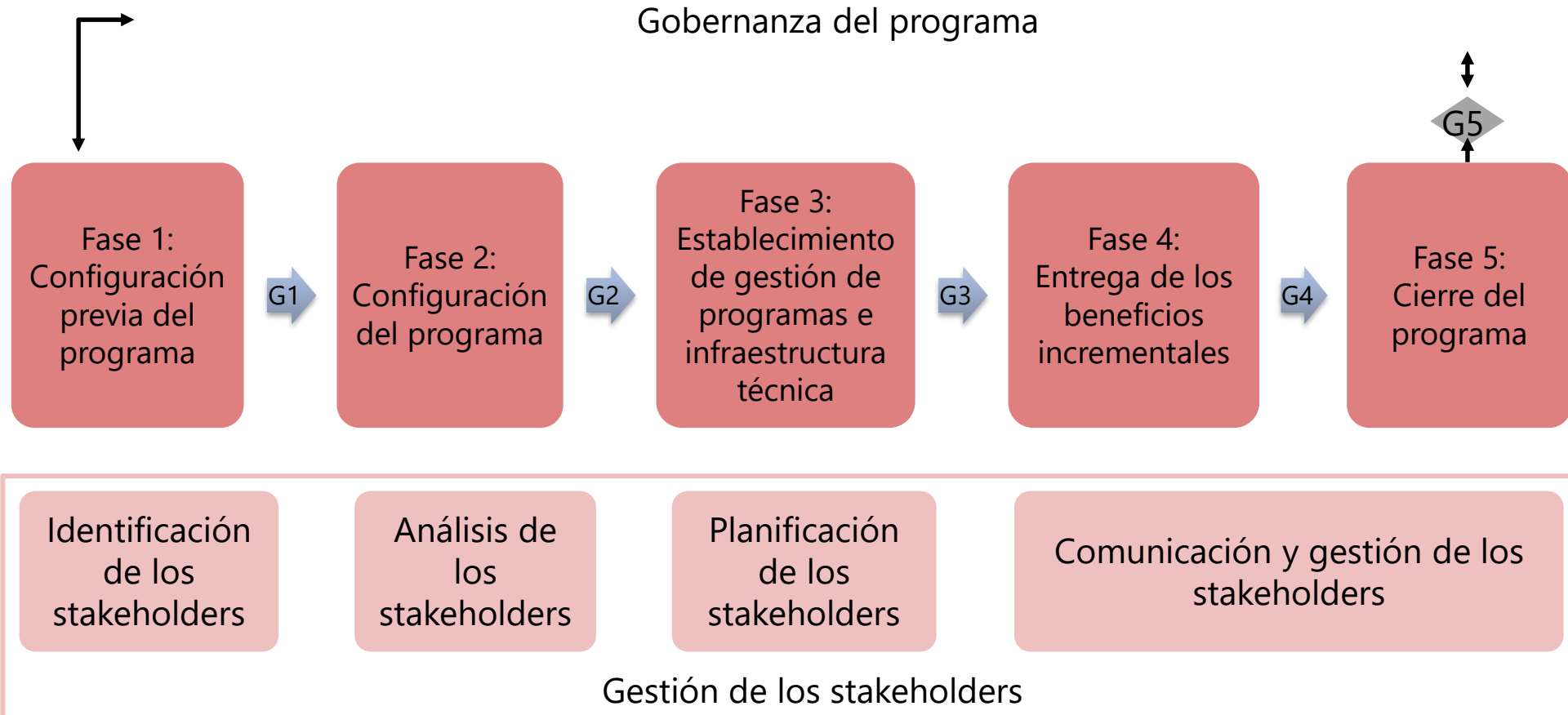
- identificar stakeholders
- definir claramente los intereses e influencias de los stakeholder
- asegurar que los stakeholders se comprometan de acuerdo a sus intereses e influencias en el programa
- asegurar que los stakeholders se comprometan, se apropien y apoyen el programa

FACTORES DE ÉXITO CRÍTICOS – PARA ASEGURAR:

- participación
- compromiso
- posesión
- apoyo

GESTIÓN DE LOS STAKEHOLDER Y CICLO DE VIDA DEL PROGRAMA

La gestión de los stakeholder es un proceso continuo que atraviesa el ciclo de vida del programa



COMPROMISO DE LOS STAKEHOLDERS - DESAFÍOS

DESAFÍOS

COMPLEJIDAD

La naturaleza compleja de los programas y proyectos puede tener un impacto directo o indirecto en una multitud de posibles stakeholders, pero por otro lado los stakeholders son fundamentales para el éxito de cualquier iniciativa.

RESPONSABILIDAD

Los programas y proyectos son responsables de muchos stakeholders más allá del cliente inmediato como lo es en el sector privado.

TRANSPARENCIA

Los stakeholders, desde el público en general hasta los legisladores y ejecutivos gubernamentales, exigen que los programas sean más transparentes y más innovadores

ALTAS EXIGENCIAS

Los stakeholders de los programas y proyectos, como la alta dirección y los contribuyentes/clientes, están solicitando productos/servicios producidos por los programas y proyectos más rápidos, mejores y más económicos.

COMPROMISO DE LOS STAKEHOLDERS – BENEFICIOS 1

BENEFICIOS

SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

Mejora la probabilidad de satisfacer las necesidades de los clientes y tiene en cuenta la posesión compartida del programa/proyecto por parte de los stakeholders, lo cual es crítico para el éxito del programa/proyecto.

ENTENDIMIENTO

El análisis de los stakeholders ayuda a comprender cómo pueden beneficiarse ciertas partes interesadas. Es igualmente importante saber quién puede contribuir y quién puede ser afectado.

REDUCCIÓN DE RIEGOS DE CONFLICTO

La gestión de los stakeholder ayuda a manejar las relaciones de las partes interesadas, reduciendo el riesgo de conflictos entre ellas durante la ejecución de los programas y proyectos de gobierno digital

COMPROMISO DE LOS STAKEHOLDERS – BENEFICIOS 2

BENEFICIOS

AUTORIDAD

Los stakeholders involucrados en cada nivel organizacional representan y extraen autoridad de los stakeholders involucrados en el nivel superior en la jerarquía.

APOYO

Algunas stakeholders son muy valiosos para el programa/proyecto, proporcionando información, sugerencias y apoyo.

GESTIÓN DE LOS STAKEHOLDERS

QUIÉN?

Identificar los stakeholders

QUÉ?

Crear y analizar los perfiles de los stakeholders

CÓMO?

Definir estrategia de participación de los stakeholders

CUÁNDO?

Planificar la participación

HACER

Participación de los stakeholders

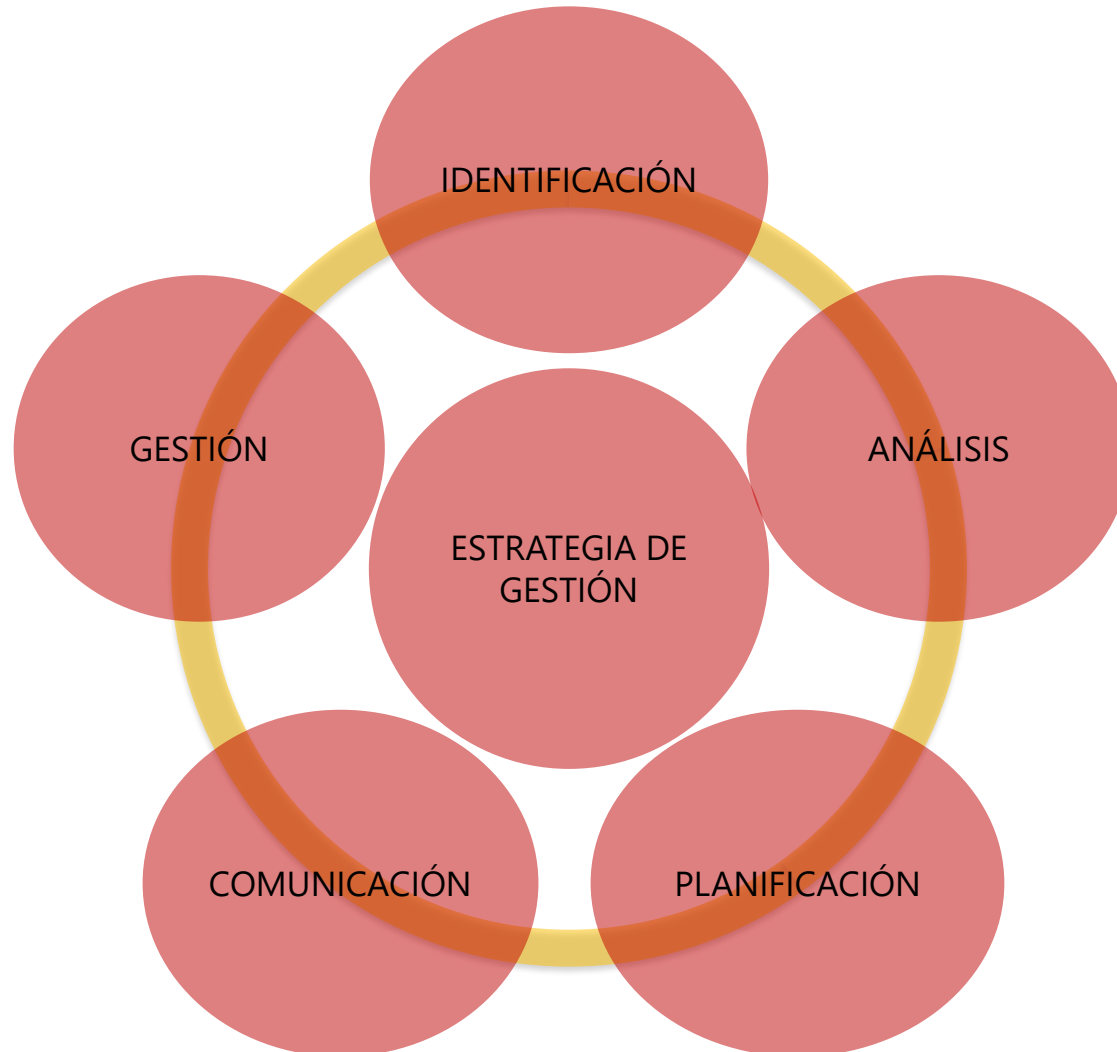
RESULTADOS

Medir la efectividad

GESTIÓN DE LOS STAKEHOLDERS – PROCESOS Y ENFOQUE

PROCESO	ENFOQUE
1) Identificar los stakeholders y sus intereses	Mapa de los stakeholders
2) Analizar los stakeholders	Influencia de los stakeholders/Matriz de impacto
3) Planificación de los stakeholders	Estrategia de gestión de los stakeholders
4) Comunicación con los stakeholders	Plan de comunicación y canales
5) Gestionar los stakeholders	Gestionar las expectativas, mantener el interés y el compromiso

GESTIÓN DE LOS STAKEHOLDERS – MODELO DE PROCESO



1. IDENTIFICACIÓN DE LOS STAKEHOLDERS

Los stakeholders se pueden identificar como:

- Clientes o consumidores que serán afectados por los resultados del programa
- Organizaciones patrocinadoras del programa
- Organizaciones afectadas por el programa
- Proveedores de bienes y servicios
- Órganos políticos y regulatorios
- Equipos de gestión de proyectos y programas, etc.

1. CATEGORÍAS DE LOS STAKEHOLDER - 1

En el sector público, los stakeholders son internos y externos al organismo gubernamental:

STAKEHOLDERS INTERNOS

Varios miembros del organismo gubernamental, incluyendo a la dirección ejecutiva y los representantes de ministerios, agencias y departamentos, como también a los empleados.

STAKEHOLDERS EXTERNOS

- Miembros públicos, grupos de intereses especiales, la prensa, y otros niveles de gobierno.
- Tienen derecho a desafiar u objetar las decisiones tomadas por los gerentes de los programas y proyectos

1. CATEGORÍAS DE LOS STAKEHOLDER - 2

Categorías de stakeholders comunes en los programas/proyectos del sector público

- Miembros elegidos/de la oposición
- Residentes/usuarios/clientes
- Visitantes
- Los equipos del proyecto/programa
- Personal directa/indirectamente afectado
- Gobierno central
- Socios/sector voluntario/otras autoridades locales
- Proveedores y subcontratistas
- Sindicatos y grupos de presión
- Medios locales y regionales
- Reguladores
- RRHH, Finanzas, Legal, Comunicaciones, TI y otros departamentos internos

1. STAKEHOLDERS IDENTIFICADOS



1. CREACIÓN DEL MAPA DE LOS STAKEHOLDER

Una matriz que muestra a los stakeholders y sus intereses particulares en el programa

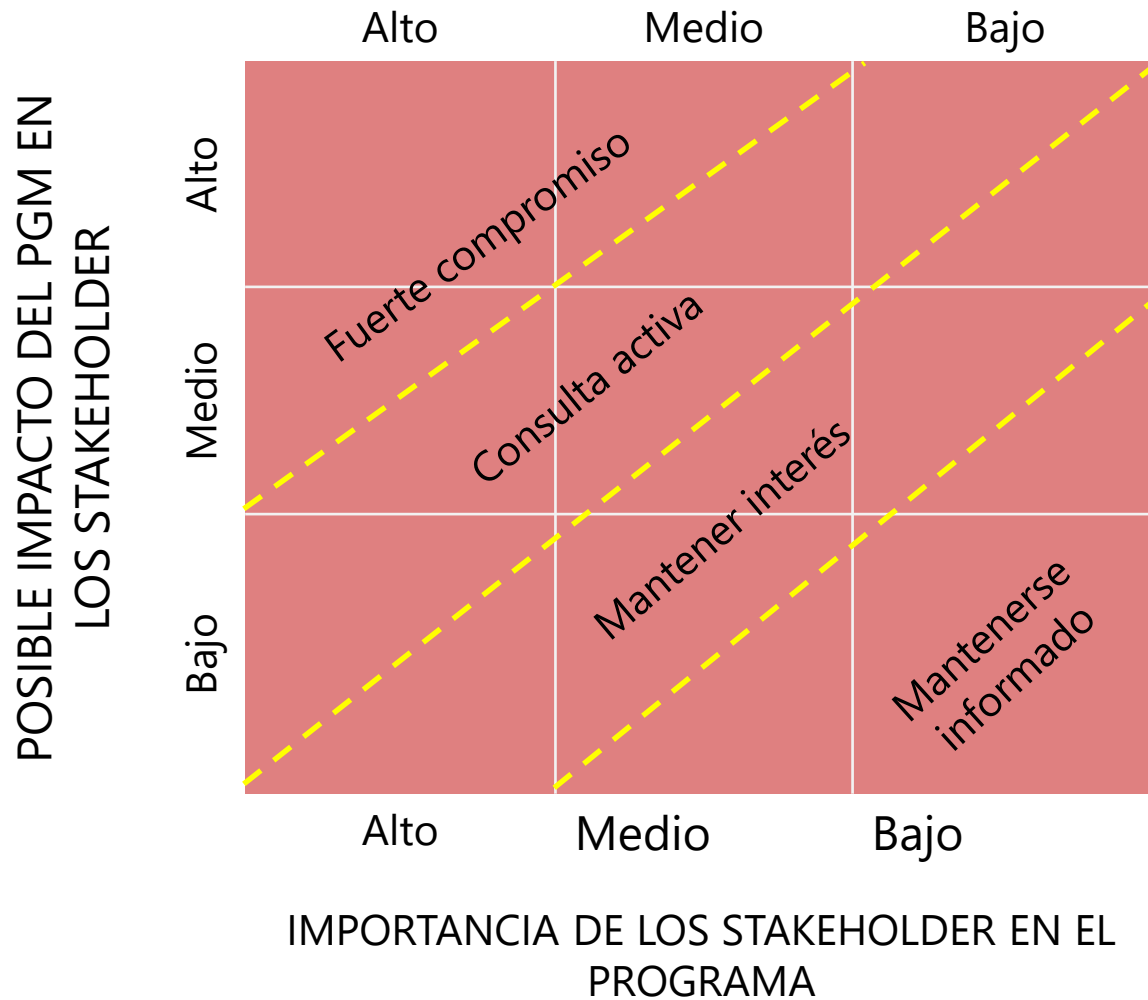
STAKEHOLDERS	ÁREA DE INTERÉS			
	DIRECCIÓN ESTRATÉGICA	FINANCIERA	CAMBIOS OPERACIONALES	INTERFAZ CON LOS CLIENTES
Clientes				
Grupos de proyectos				
Personal				
Organismos reguladores				
...				

2. ANÁLISIS DE LOS STAKEHOLDER

El análisis de los stakeholders comprende entender y analizar su influencia e impacto en el proyecto

- Entender los **requisitos**, los **intereses** y el **impacto** que los stakeholders pueden tener en un programa es vital para asegurar una comunicación adecuada.
- Esto es necesario para diseñar canales de comunicación apropiados que respondan a las necesidades e intereses de los stakeholders.

2. CREACIÓN DE MATRIZ DE IMPACTO DE LOS STAKEHOLDERS



3. PLANIFICACIÓN DE LOS STAKEHOLDER

Consiste en definir un marco que permita la participación efectiva de los stakeholders

A DEFINIR:

- ¿Cómo definimos un objetivo claro para el compromiso?
- ¿Cómo mantenemos el compromiso dentro de los límites?
- ¿Quién debe ser responsable de participar?
- ¿Cuál es el mejor método de compromiso?
- ¿Cómo medimos el éxito?

SALIDAS:

- objetivos y parámetros de compromiso, basados en la lista de stakeholders identificados
- plan de compromiso, incluyendo agenda y logística para cumplir con los objetivos de compromiso

4. COMUNICACIÓN DE LOS STAKEHOLDER

La comunicación es un factor crítico de éxito para cualquier proceso de transformación

OBJETIVOS

- **Concientizar** a los stakeholders sobre los beneficios y el impacto
- Obtener el **compromiso** del personal de las organizaciones con los cambios a ser introducidos
- Mantener a todo el personal de las organizaciones **informado** sobre los progresos realizados antes, durante y después de la ejecución y entrega de resultados
- **Promover** mensajes claves del programa
- Hacer que las comunicaciones sean verdaderamente de **doble vía**, alentando activamente a los stakeholders a proporcionar un feedback y asegurarse de que estén informados acerca del uso del mismo

Mantener la
conciencia y el
compromiso altos

Mantener **mensajes**
consistentes dentro y
fuera del programa

Asegurarse de que
las **expectativas** no
se desvíen

4. CREANDO UN PLAN DE COMUNICACIÓN

Planificación para la comunicación y el compromiso de los stakeholders

- Un plan de comunicaciones es central para asegurar una comunicación adecuada
- Se utiliza para planificar y monitorear las actividades de comunicación durante la ejecución del programa

Describe

- Qué se comunicará y la autoridad requerida para la comunicación
- Cómo se comunicará
- Quién comunicará
- Cuándo se comunicará

4. CANALES DE COMUNICACIÓN

Deberían establecerse canales de comunicación para asegurar que las expectativas de los stakeholders sobre el programa puedan ser gestionadas y mantenidas

EJEMPLO DE CANALES DE COMUNICACIÓN

Seminarios y workshops	canales que permiten el contacto directo con los stakeholders
Prensa/Medios	canales ideales para públicos externos más amplios
Boletines, instrucciones, anuncios, informes	canales que se pueden utilizar para comunicar información general y específica relacionada con stakeholders particulares

5. GESTIÓN DE LOS STAKEHOLDER

Es necesario para mantener el impulso y el programa en marcha

Un proceso formal de comunicación del programa puede complementarse con medios de comunicación más sutiles e informales.

La gestión de los stakeholders asegura:

- existe un **entendimiento** compartido sobre lo que se entiende por “stakeholder”
- existe un conjunto detallado de **grupos de stakeholders** orientados a la práctica
- existen **metas** establecidas para cada grupo o conjunto de grupos de stakeholders
- existe un **plan de comunicaciones** claro para alcanzar estas metas
- los miembros del equipo de gestión del programa están **motivados** para alcanzar estas metas
- los grupos de stakeholders se sienten **suficientemente comprometidos** con el programa y comprenden los **objetivos** y **limitaciones** de los mismos
- se **miden** las opiniones de los stakeholders y se **actúa** en consecuencia

OBJETIVO Y AGENDA

OBJETIVO

Introducir e ilustrar conceptos básicos relacionados con la administración de proyectos y programas basado en estándares y métodos reconocidos internacionalmente.

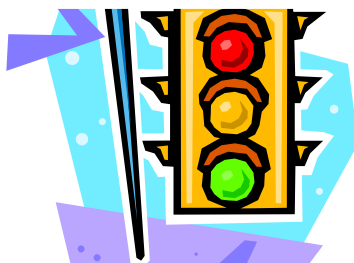
AGENDA

1	PROGRAMAS Y PROYECTOS DE E-GOVERNMENT	¿Cuáles son los principales problemas con los programas y proyectos de Gobierno Electrónico?
2	GESTIÓN DE LOS BENEFICIOS	¿Por qué identificar y asegurar la realización de beneficios?
3	GESTIÓN DE LOS STAKEHOLDER	¿Por qué identificar y garantizar el compromiso de las partes interesadas?
4	GOBERNANZA DE PROGRAMAS	¿Por qué se necesitan mecanismos de gobernanza?

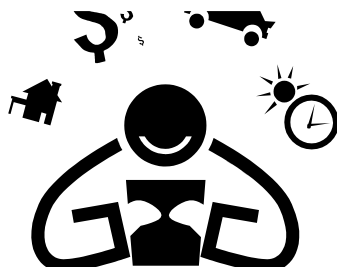
GOBERNANZA DE PROGRAMAS - OBJETIVOS

OBJETIVOS DE GOBERNANZA

- Provee mecanismos de gobernanza para monitorear el progreso y la entrega de beneficios coordinados
- Proporciona una **estructura organizativa**, **políticas** y **procedimientos** adecuados para apoyar la ejecución del programa



Monitorear el
progreso



Monitorear la
entrega de
beneficios



Proporciona una
estructura
organizativa

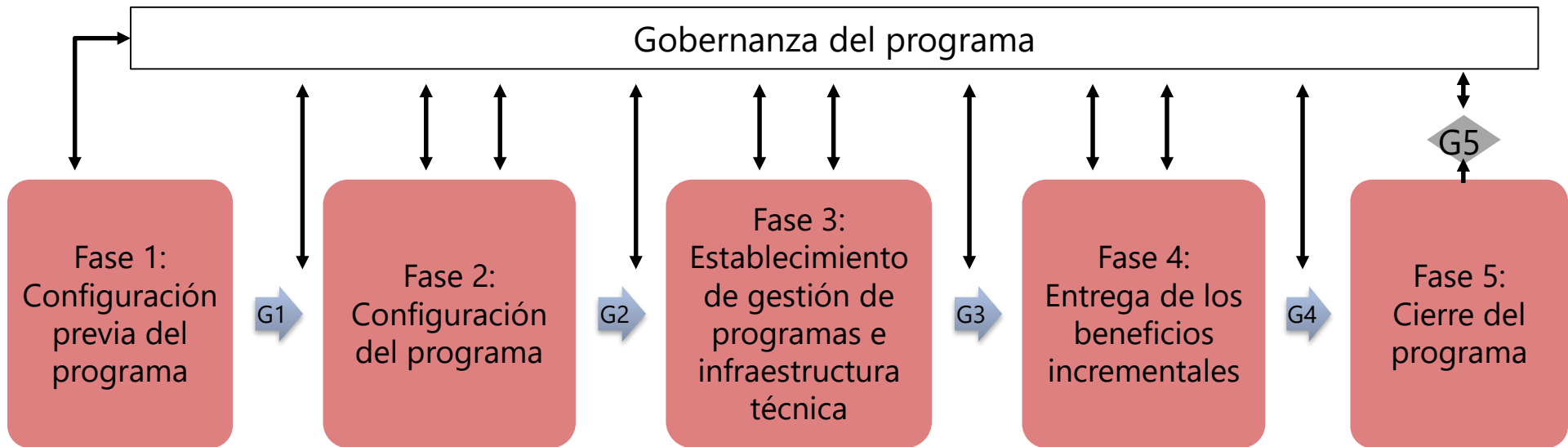


Proporciona
políticas y
procedimientos

GOBERNANZA Y CICLO DE VIDA DE PROGRAMAS

La gobernanza abarca todas las fases del ciclo de vida del programa

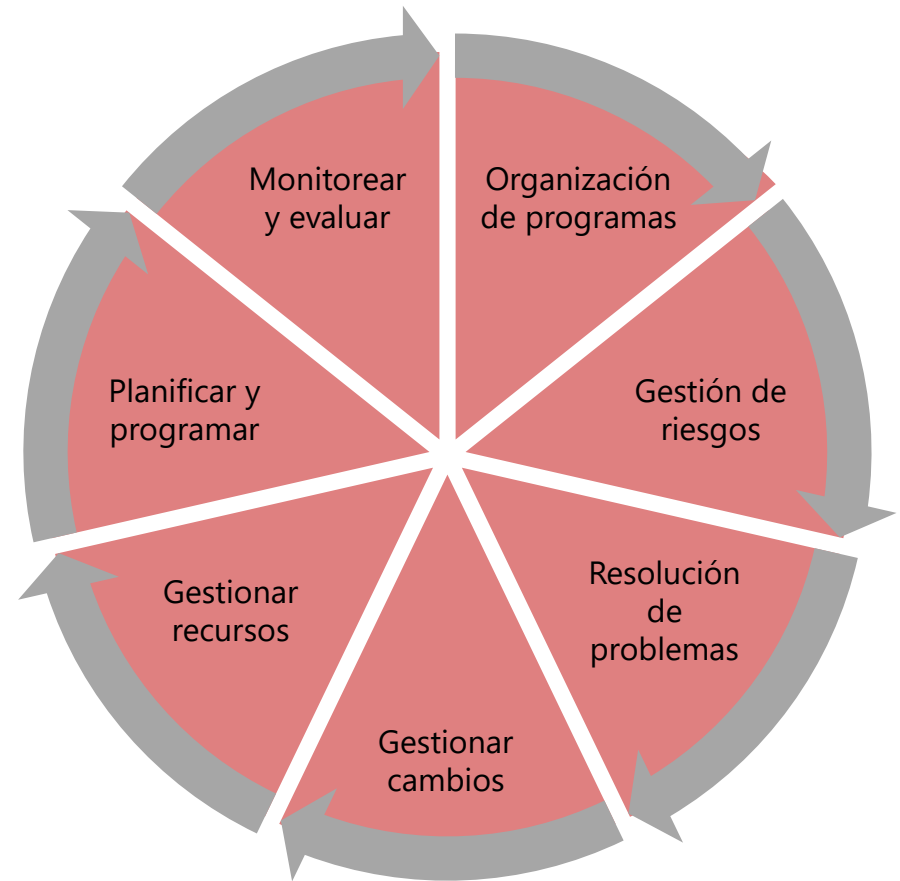
Las revisiones de fases y puertas ayudan a garantizar la alineación estratégica, la evaluación de inversiones, el monitoreo y control de oportunidades y amenazas, la evaluación de beneficios y el monitoreo de los resultados del programa



GOBERNANZA DE PROGRAMAS - PROCESOS

La gobernanza de programas incluye 7 procesos:

- 1) Establecer la Organización de programas
- 2) Configurar los procesos y herramientas de Gestión de riesgos
- 3) Establecer los procesos y herramientas de Resolución de problemas
- 4) Gestionar cambios en el programa
- 5) Gestionar recursos requeridos por el programa
- 6) Planificación y programación de programas
- 7) Monitorear y evaluar el progreso del programa y la entrega de resultados y beneficios



1. ORGANIZACIÓN DE PROGRAMAS - 1

Dependerá del tamaño del equipo. Las buenas prácticas identificaron los siguientes roles:

ROL	DESCRIPCIÓN
PATROCINADOR DEL PROGRAMA	El patrocinio normalmente se distribuye dentro de un órgano de gobierno o comité directivo encabezado por un patrocinador ejecutivo.
ADMINISTRADOR DEL PROGRAMA	Administra el plan del programa en el día a día y define el proceso de gestión general. El administrador es responsable de la coordinación e integración general del programa
ADMINISTRADOR DE CAMBIOS	Prepara el negocio para el cambio. El administrador de cambios debe alinear el entendimiento de los stakeholders de los objetivos del programa y gestionar las expectativas de los clientes.

1. ORGANIZACIÓN DE PROGRAMAS- 2

Dependerá del tamaño del equipo. Las buenas prácticas identificaron los siguientes roles:

ROL	DESCRIPCIÓN
ADMINISTRADOR DE RIESGOS	Define e implementa el proceso de gestión de riesgos.
ANALISTA DE NEGOCIOS	Se especializa en la obtención, análisis y documentación de los requisitos; coordina el alcance de los requisitos entre los proyectos, evalúa las solicitudes de cambio y realiza el aseguramiento de la calidad.
GERENTE DEL PROGRAMA	Establece normas para las prácticas de gestión de programas y proyectos, proporciona apoyo administrativo en la planificación de programas, recursos y comunicaciones y consolida la información del progreso del proyecto

2. GESTIÓN DE RIESGOS

Monitorea y controla varios factores de riesgos en un programa

DEFINICIÓN [Riesgo]

Una amenaza negativa (o posible oportunidad positiva) que podría afectar el curso del programa

ACTIVIDADES DE LA GESTIÓN DE RIESGOS:

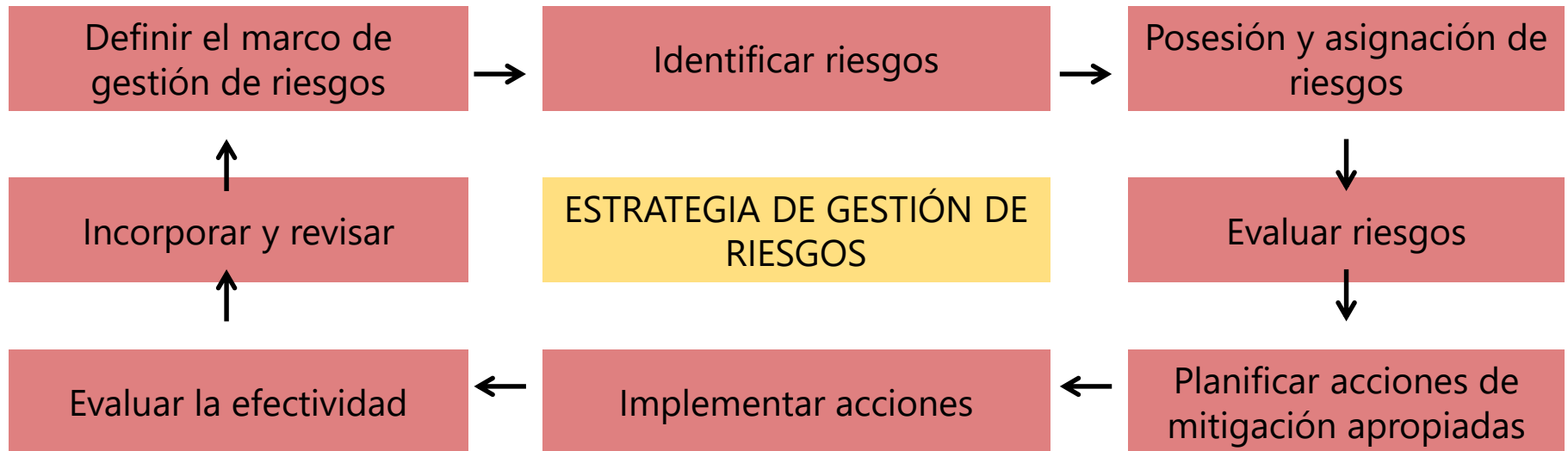
- 1) Identificar riesgos
- 2) Establecer un registro de riesgos
- 3) Asignación de la propiedad del riesgo
- 4) Evaluación de los riesgos
- 5) Planificación de la mitigación
- 6) Implementación de las acciones de mitigación
- 7) Evaluación de la efectividad
- 8) Incorporación de la gestión de riesgos
- 9) Establecer una estrategia de gestión de riesgos

ESTRATEGIA DE GESTIÓN DE RIESGOS

Define el marco del programa para la gestión de riesgos

Establece el contexto en el cual los riesgos serán identificados, analizados, controlados, monitoreados y revisados.

Es importante que el enfoque de la gestión de riesgos sea consistente con el "apetito" de riesgos dentro de la cultura de la organización y las prácticas generales de trabajo.



IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS

IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS

- Teniendo en cuenta exactamente lo que está en riesgo:
 - Escalas de tiempo,
 - Recursos,
 - Entrega de nueva capacidad,
 - Realización de beneficios
- Es poco probable que se identifiquen todos los riesgos posibles
- Expectativa realista: identificar el 20% de riesgos que tendrían el 80% del posible impacto

TIPOS DE RIESGO

- Riesgos a nivel estratégico
- Riesgos a nivel de programa
- Riesgos a nivel de proyecto
- Riesgos a nivel operativo

REGISTRO DE RIESGOS

BACKGROUND

- Los riesgos deben ser documentados en el registro de riesgos del programa
- Es el repositorio central de información sobre los riesgos
- Proporciona las bases para la priorización, acción, control y presentación de informes
- Contiene un gran volumen de información
- Es útil para presentar un panorama general del perfil de riesgo del programa que muestra cuántos riesgos caen en el área de alta probabilidad y alto impacto

POSESIÓN DE RIESGOS

BACKGROUND

- Cada riesgo identificado debe asignarse a un individuo que está mejor colocado (con antigüedad, autoridad y responsabilidad relevantes) para supervisar y gestionar cualquier acción de mitigación o de contingencia apropiada.
- En muchos casos, esta propiedad recaerá en el Administrador del Programa, pero el Director del Programa y otros miembros del Grupo Patrocinador tienen la misma probabilidad de ser identificados como el propietario del riesgo más apropiado.
- En programas importantes o complejos, la responsabilidad de la gestión de riesgos puede asignarse a un rol de Administrador de Riesgos.

EVALUACIÓN DE RIESGOS

BACKGROUND

- La evaluación de cada riesgo implica evaluar la probabilidad de que se produzca y el posible impacto si se produce.
- Puede ser útil establecer niveles de tolerancia para tantos riesgos como sea posible para ayudar con la priorización de las acciones de gestión.
- Las acciones deben definirse de manera que, si el riesgo se aproxima a su nivel de tolerancia, el propietario del riesgo comunica la situación al programa (normalmente el Administrador del Programa) y puede tomar las medidas apropiadas.

RESPUESTAS AL RIESGO - 1

EL ENFOQUE DE LAS 4 "T"

Cada riesgo tendrá una gama de posibles acciones de mitigación que afectarán: 1) la probabilidad de que ocurra el riesgo o 2) su impacto en caso de que el riesgo ocurra

1

TRANSFERIR

Transferir el riesgo a un tercero que esté en condiciones de gestionarlo.
Por ejemplo, mediante la contratación de una póliza de seguro. Algunos riesgos, como el riesgo de reputación, no pueden ser transferidos.

2

TERMINAR

Terminar el riesgo ajustando el programa para que el riesgo ya no se aplique.
Por ejemplo, eliminando aquellas actividades que llevan a un riesgo particular.

RESPUESTAS AL RIESGO - 2

3 TOLERAR

Tolerar el riesgo - básicamente la opción de "no hacer nada". El programa utilizará los arreglos de gestión existentes para manejar los resultados del riesgo. Se utiliza normalmente para los riesgos de "bajo impacto". A veces, esta respuesta puede ser tan arriesgada como una respuesta más proactiva, particularmente en un ambiente de cambio constante.

4 TRATAR

Tratar el riesgo mediante la identificación e implementación de acciones de mitigación que aborden la probabilidad o el impacto del riesgo y lo contengan a un nivel aceptable.

GESTIÓN DE RIESGOS - TIPS

TIPS

- Los riesgos y las respuestas a los mismos deben comunicarse a los stakeholders, en particular a aquellos que están directamente afectados por el propio riesgo o por las medidas adoptadas para contenerlo.
- Los acuerdos del programa y la ejecución de la gestión del riesgo deberían evaluarse en los puntos apropiados durante el programa, como mínimo al final de cada tramo.

GESTIÓN DE RIESGOS – FACTORES DE ÉXITO CRÍTICOS

FACTORES DE ÉXITO CRÍTICOS PARA UNA GESTIÓN DE RIESGOS EFICIENTE

- Individuos nominados con responsabilidades claramente definidas para apoyar, poseer y liderar la gestión de riesgos.
- Un enfoque pragmático de la gestión del riesgo, y los beneficios de su seguimiento, comunicados claramente a todo el personal involucrado con el programa.
- Una cultura organizacional que apoya la toma de riesgos bien pensada
- Gestión del riesgo plenamente integrada en los procesos de gestión y aplicada consistentemente.
- Gestión del riesgo estrechamente vinculada al logro de los objetivos del programa y la entrega de beneficios.
- Riesgos monitoreados activamente y revisados periódicamente de manera constructiva, sin culpa.

RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS - PROCESO

PROCESO DE RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS

Los problemas del programa deben ser identificados, gestionados y resueltos a lo largo del proyecto.

La gestión de problemas aborda los problemas que pueden obstaculizar el éxito del programa o bloquear al equipo para lograr su objetivo.

RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS – BUENAS PRÁCTICAS

ALGUNAS BUENAS PRÁCTICAS

PROCESO DE ESCALACIÓN	Se debe definir y documentar un proceso de escalación de problemas
DOCUMENTACIÓN	Todos los problemas, independientemente de su apariencia menor, deben documentarse a través de un registro de problemas.
DECLARACIÓN DE RESOLUCIÓN	Los problemas deben ser claramente establecidos, por lo que está claro cómo se pueden resolver
PRIORIZACIÓN	Los temas deben ser priorizados y asignados a propietarios específicos con los siguientes pasos y las fechas de vencimiento documentadas
REVISIÓN REGULAR	La revisión regular de los problemas y el registro de problemas son prácticas altamente recomendadas.
HISTORIA DEL PROBLEMA	Las cuestiones cerradas deben permanecer en el registro de problemas.

GESTIÓN DE RIESGOS Y DE PROBLEMAS

A menudo hay confusión entre GESTIÓN DE RIESGOS y GESTIÓN DE PROBLEMAS. PMBOK destaca las siguientes diferencias:

RIESGO

Un evento o condición incierto que, si ocurre, tiene un impacto positivo o negativo en los objetivos del proyecto.

PROBLEMA

Asunto en cuestión o en disputa, o que no está resuelto y está en discusión o sobre el cual hay puntos de vista opuestos o desacuerdos.

Un problema de proyecto puede ser identificado primero como un riesgo y, a través del proceso de planificación de la gestión de riesgos, puede que ya tenga un enfoque planeado para manejar el problema.

4. GESTIÓN DE CAMBIOS

BACKGROUND

- Realizar cambios en el programa es crítico para resolver problemas
- El **registro de problemas** se utiliza normalmente como el registro central de todos los cambios en el programa

CONTROL DE CAMBIOS

- El **control de cambios** es el proceso de **administración** y **control** de cambios en cualquier aspecto del programa

CONTROL DE CAMBIOS

LOS PROCEDIMIENTOS PARA EL CONTROL DE CAMBIO DEBEN CONSIDERAR:

- Establecer un mecanismo para **priorizar** los posibles cambios
- Realizar evaluaciones formales del **impacto** de posibles cambios
- Evaluar el impacto del cambio en los **riesgos** del programa y los **beneficios** esperados
- Reevaluar el estado prioritario
- **Proceso de decisión** para decidir qué cambios acomodar
- **Actualización** del registro de problemas con la decisión y mantenimiento de una pista de auditoría
- **Implementar** adecuadamente los cambios aprobados y **comunicar** los resultados a los afectados

5. GESTIÓN DE RECURSOS

La gestión de los recursos requeridos por el programa es una actividad clave.

TIPOS DE RECURSOS:

- Finanzas del programa, presupuestos, perfiles de gastos y procedimientos contables
- Personal involucrado en el programa
- Activos utilizados por el programa, incluidos los edificios y el equipamiento
- Sistemas, servicios y tecnología empleados por el programa, como también desarrollados como parte del programa

ESTRATEGIA DE GESTIÓN DE RECURSOS

ESTRATEGIA DE GESTIÓN DE RECURSOS

Se utiliza para identificar los recursos necesarios y definir cómo se van a adquirir y gestionar

ENTRADAS

- Requisitos de financiación; procedimientos contables y gastos; presupuestos para recursos de gestión de programas y fuentes de financiación
- Perfil de costos y gastos del programa; procedimientos de aprobación de gastos; procedimientos de información financiera
- Requisitos de personal
- Tecnología y servicios requeridos
- Perfil de recursos compartidos en múltiples proyectos con el programa

6. PLANIFICACIÓN Y PROGRAMACIÓN DEL PROGRAMA

PLAN DEL PROGRAMA

Es un documento integral que programa los proyectos, sus costos, recursos, riesgos y actividades de transición junto con actividades de monitoreo y control.

COMPONENTES

- La cartera de proyectos, los cronogramas de los proyectos y los costos.
- Detalla las interdependencias entre ellos
- Resume los riesgos identificados para el programa incluyendo cualquier suposición para la entrega exitosa del programa.
- Detalla el programa y el plan de transición que muestran cuándo se entregarán los resultados de los proyectos y qué actividades de transición se requerirán para integrarlos en las operaciones.
- Actividades de seguimiento y evaluación, requisitos de información, metas de rendimiento y responsabilidades.

7. MONITOREAR Y EVALUAR

MONITOREAR Y EVALUAR EL PROGRAMA

Identificación y medición proactiva de los elementos clave de la cartera de proyectos que afectan significativamente al proyecto y las actividades.

ATRIBUTOS A EVALUAR:

- Eficiencia
- Eficacia
- Calidad
- Puntualidad
- Productividad
- Seguridad

Los proyectos o actividades identificados como críticos para el progreso del programa deben tener medidas y objetivos de desempeño específicos.

ENTRADAS:

PLAN DEL PROGRAMA

Proporciona las bases para monitorear y evaluar los objetivos generales, beneficios, riesgos y costos del programa y para hacer los ajustes necesarios.

PERFILES DE BENEFICIOS Y PLAN DE REALIZACIÓN

Se utilizará para identificar las medidas clave de rendimiento para cada beneficio, y cómo y cuándo se evaluará el rendimiento.

Muchas gracias!

Elsa Estevez
ecestevez@gmail.com
www.elsaestevez.com