



Facultad de  
**INFORMÁTICA**



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
DE LA PLATA

# ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS

ELSA ESTEVEZ

[ecestevez@gmail.com](mailto: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

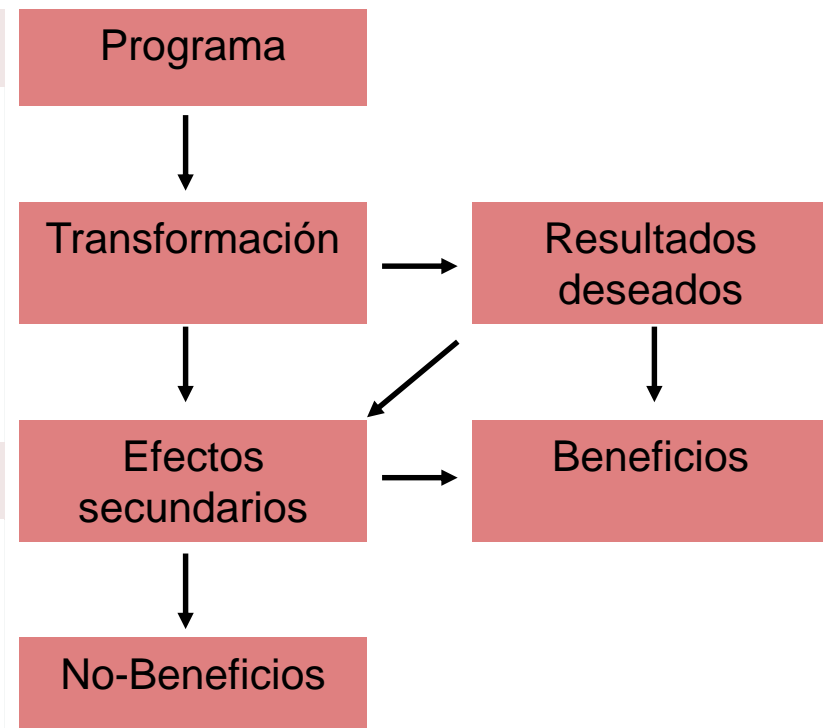
El objetivo final de los proyectos y programas es obtener beneficios para sus clientes y para las partes interesadas

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**

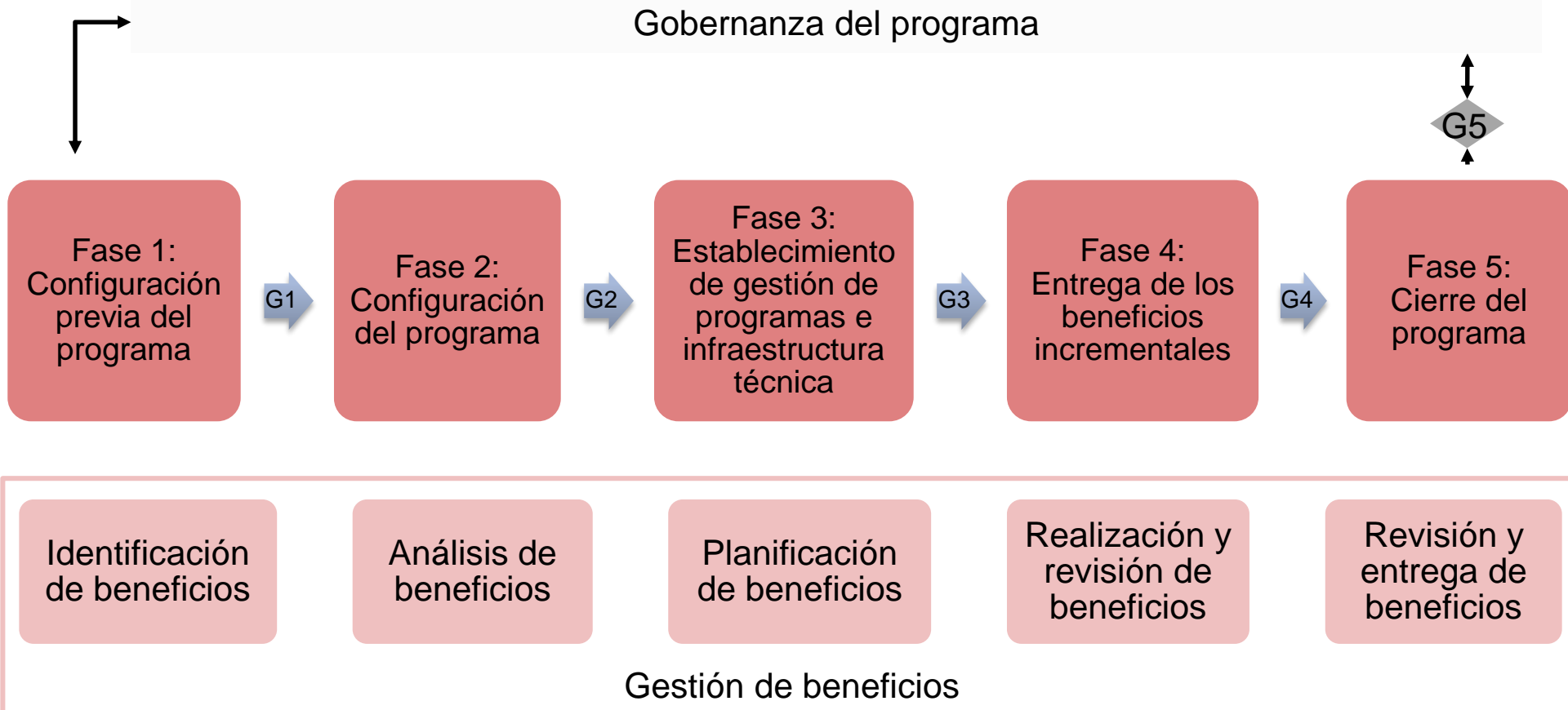
Ayuda a asegurar que las partes interesadas:

- 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



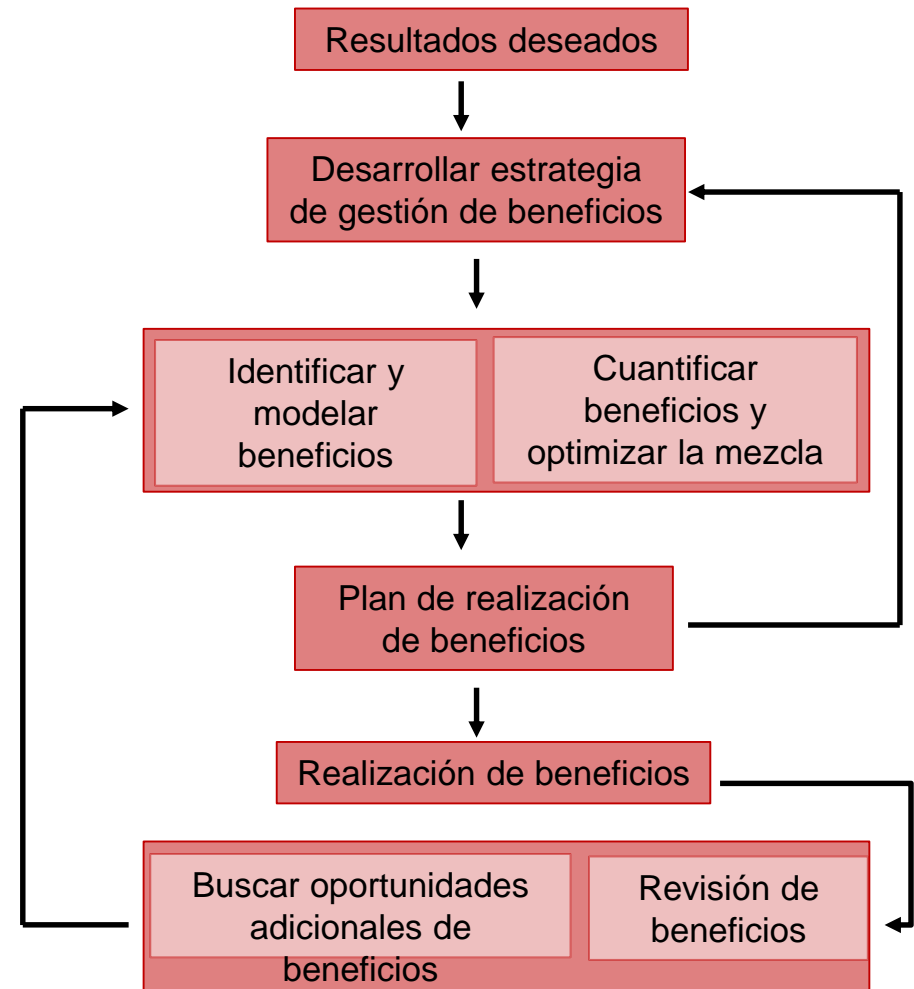
# PROCESO DE GESTIÓN DE LOS BENEFICIOS

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.

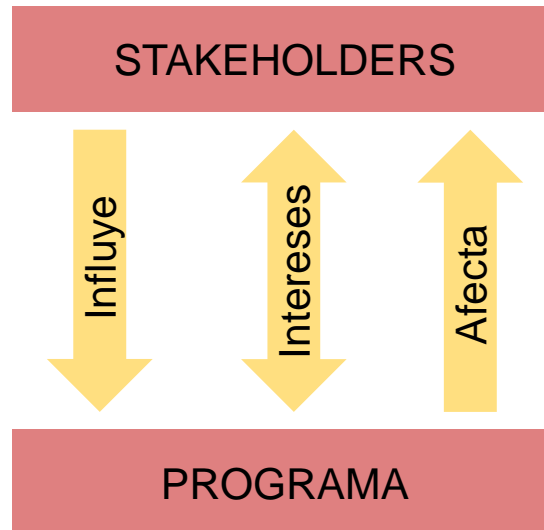
## AGENDA

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

Algunos 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

- 1) Identificar los stakeholders y sus intereses
- 2) Analizar los stakeholders
- 3) Planificación de los stakeholders
- 4) Comunicación con los stakeholders
- 5) Gestionar los stakeholders

## ENFOQUE

Mapa de los stakeholders

Influencia de los stakeholders/Matriz de impacto

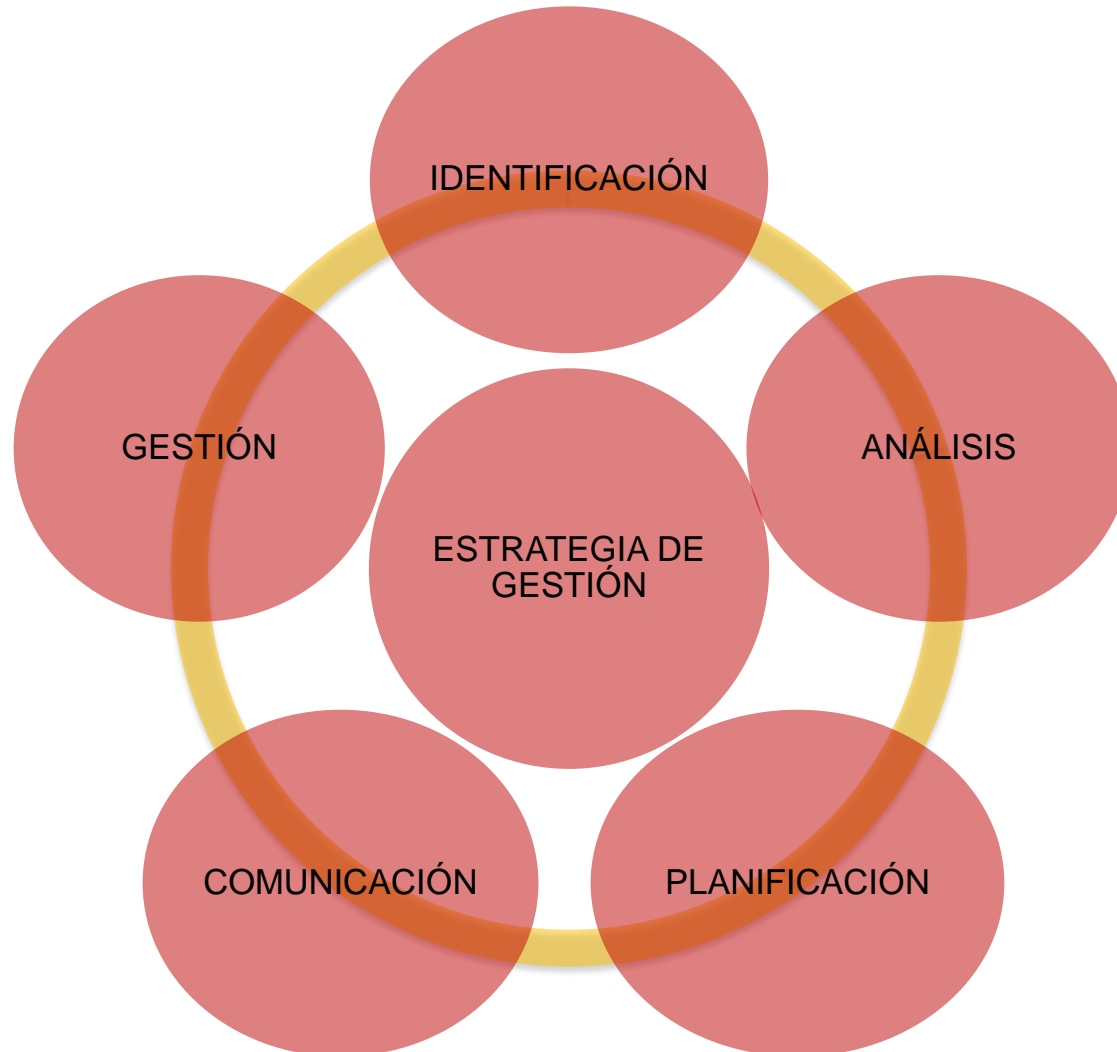
Estrategia de gestión de los stakeholders

Plan de comunicación y canales

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

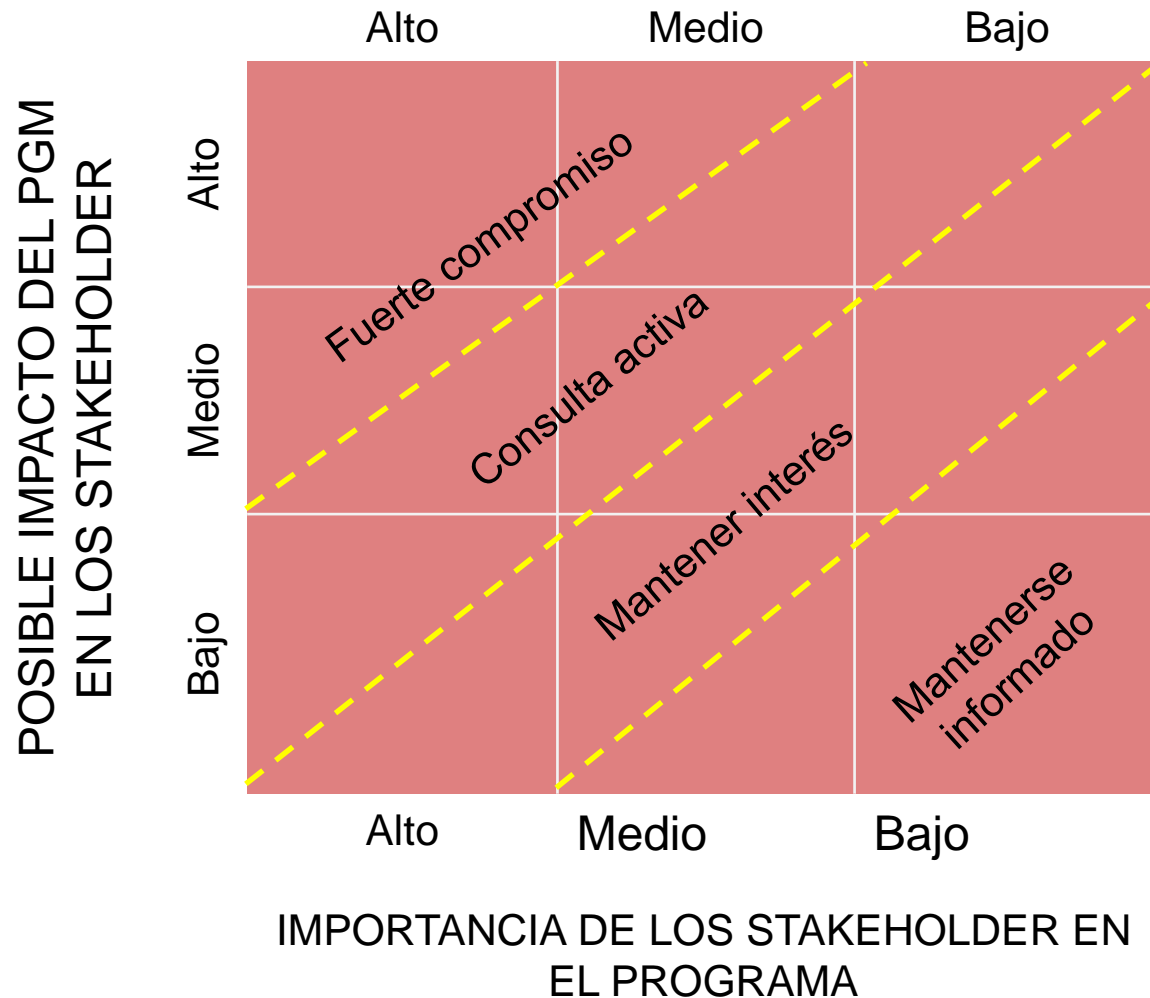
	ÁREA DE INTERÉS			
STAKEHOLDERS	DIRECCIÓN ESTRATÉGICA	FINANCIERA	CAMBIOS OPERACIONALES	INTERFAZ CON LOS CLIENTES
Clientes				
Grupos de proyectos				
Personal				
Organismos reguladores				
...				

## 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.

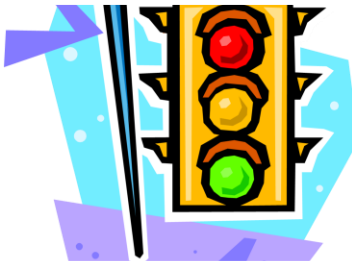
## AGENDA

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

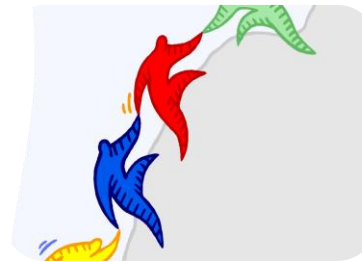
- Provee mecanismos de gobernanza para monitorear el progreso y la entrega de beneficios coordinados
- Proporciona una **estructura organizativa**, **políticas** y **procedimientos** adecuados para apoyar la ejecución del programa



Monitorear el  
progreso



Monitorear la  
entrega de  
beneficios



Proporciona una  
estructura  
organizativa

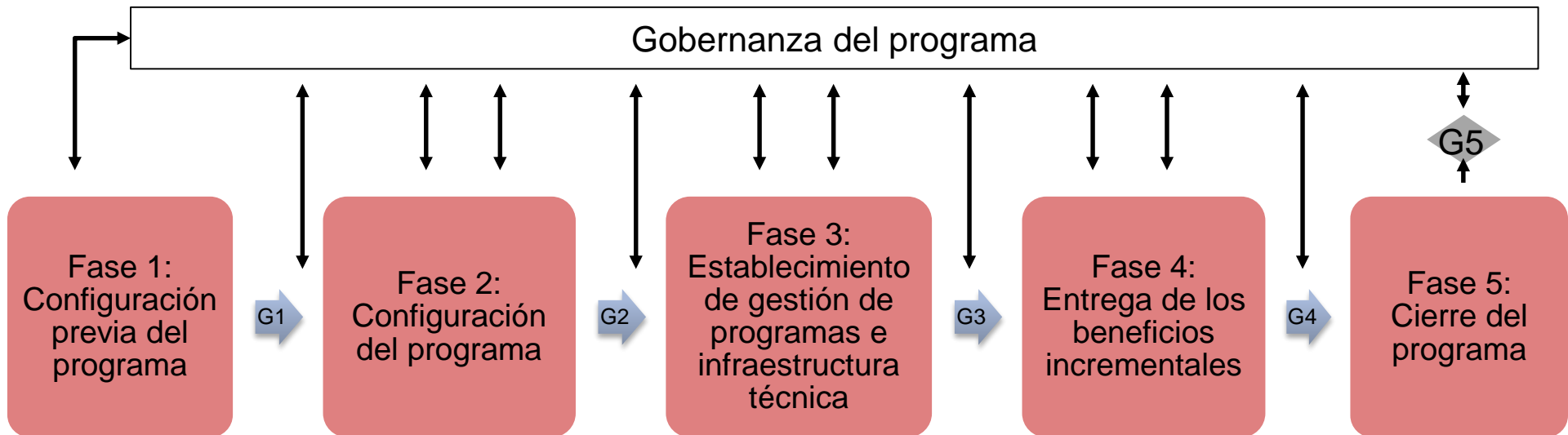


Proporciona  
políticas y  
procedimientos

# 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

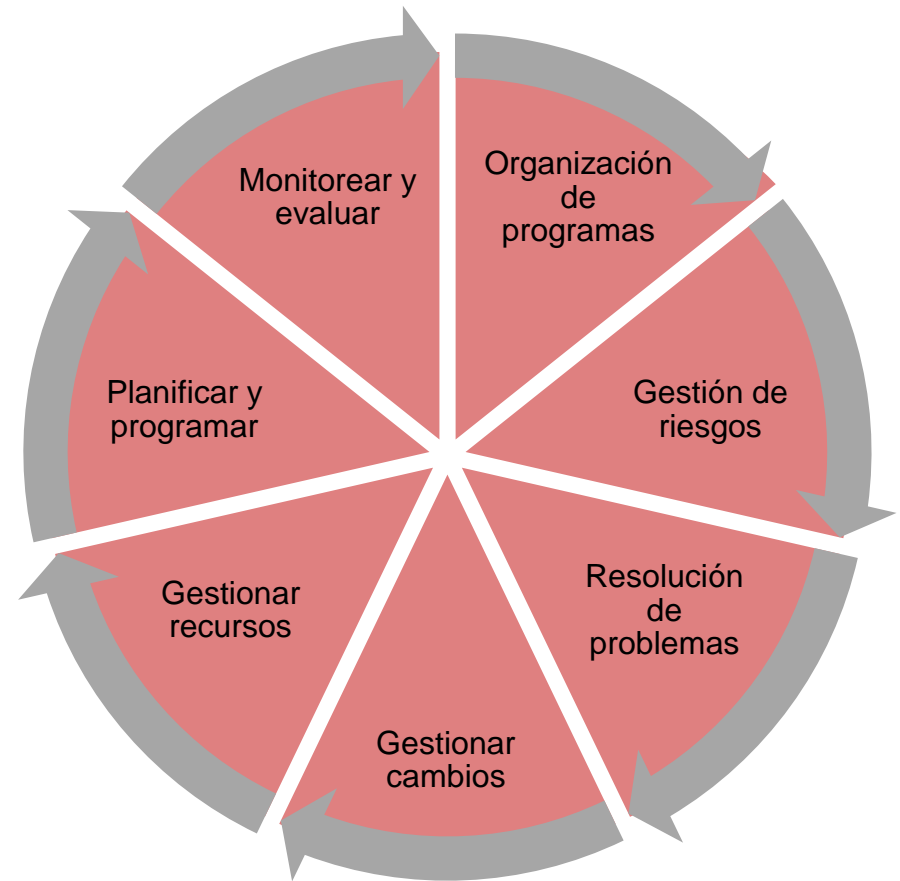




# GOBERNANZA DE PROGRAMAS - PROCESOS

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](mailto:ecestevez@gmail.com)**  
**[www.elsaestevez.com](http://www.elsaestevez.com)**