



Programas y Portafolios de Proyectos

Ing. Sergio Antonini

antonini@frlp.utn.edu.ar

antonini_sergio@hotmail.com



Portafolios y Programas

La Dirección de Proyectos se desarrolla dentro de un amplio entorno que incluye:

- ❖ La Planificación estratégica
- ❖ La gestión de portafolios
- ❖ La gestión de programas
- ❖ La Oficina de Dirección de Proyectos

Portafolios y Programas

Generalmente puede identificarse la siguiente jerarquía en la división de trabajo:

- ❖ Plan estratégico
- ❖ Portafolio
- ❖ Programa
- ❖ Proyecto
- ❖ Sub proyecto

Portafolios y Programas





Gestión de Portafolios

Portafolio de Proyectos:

- Está compuesto por un conjunto de Programas, Proyectos u otras cosas, agrupados para lograr una gestión efectiva de los mismos.
- Estos Programas o Proyectos pueden o no estar vinculados.

Gestión de Portafolios

Gestión de Portafolio:

- Gerenciamiento centralizado de uno o más Portafolios de Proyectos, incluyendo la Identificación, Priorización y Control de Proyectos, Programas y todas las tareas relacionadas.
- Se debe asegurar la optimización de asignación de recursos entre Programas y Proyectos
- Debe estar alineada con los objetivos estratégicos de la Organización

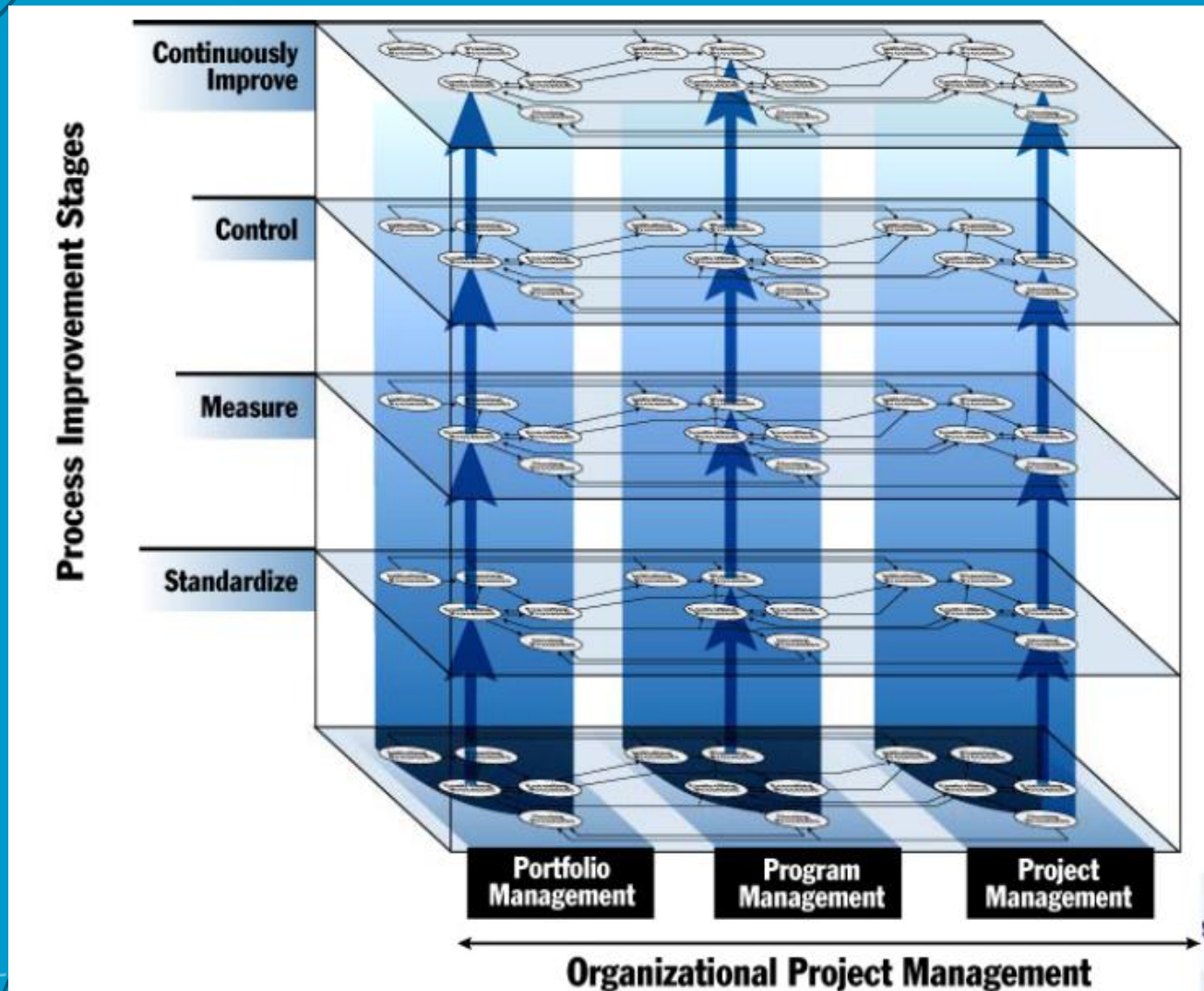
Gestión de Portafolios

- Representan inversiones realizadas o planificadas
- El trabajo debe satisfacer objetivos estratégicos . . . si no es así, ¿Por que se debe hacer?
- Los componentes deben poder ser calificados (Medidos, Priorizados, etc.)
- Los componentes no tienen que estar interrelacionados o directamente relacionados para poder estar en el mismo portafolio.
- Un proyecto o programa pueden estar en mas de un portafolio

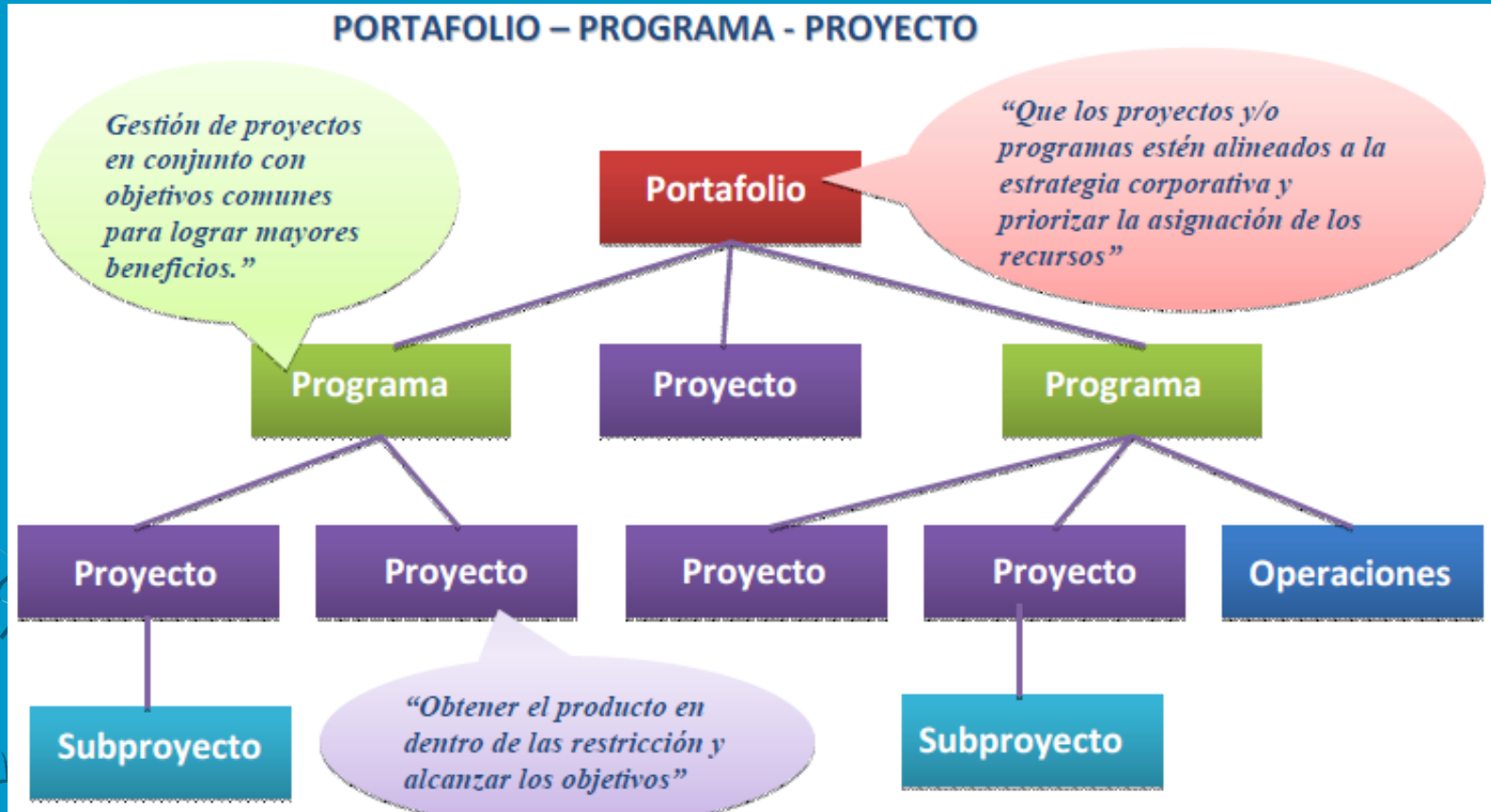
Gestión de Programas

- Grupos de Proyectos relacionados, gestionados de forma coordinada, para alcanzar beneficios y niveles de control.
- En muchos casos pueden incluir procesos u operaciones repetitivas
- Ej.:
 - Programa anual de mantenimiento de ...
 - Programa de informatización de ...

Jerarquía de plan estratégico



Portafolios y Programas



En que creemos

¿Para qué e

¿Qué queremos ser?

Valores

¿De qué manera se
alcanzarán los
objetivos?

Misión

Visión

Objetivos

**PORTFOLIO
MANAGEMENT**

Mapas Estratégicos

PORTAFOLIO DE PROYECTOS

PROGRAMA 1

PROGRAMA 2

**PROGRAM
MANAGEMENT**

**PROYECTO
1.1**

**PROYECTO
1.2**

**PROYECTO
2.1**

**PROYECTO
2.2**

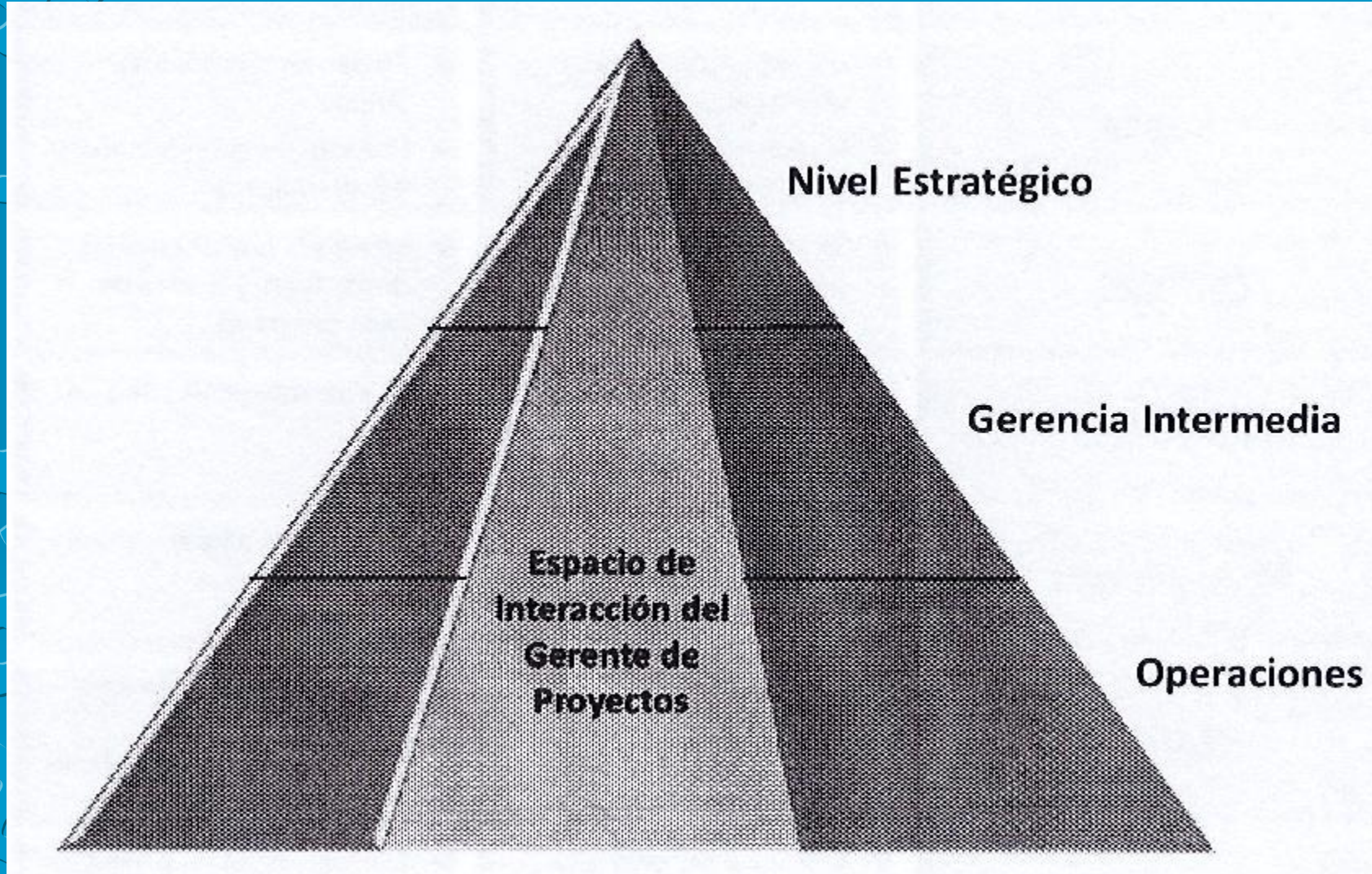
*Oficina de Dirección de Proyectos
(PMO)*

Estrategia Empresarial

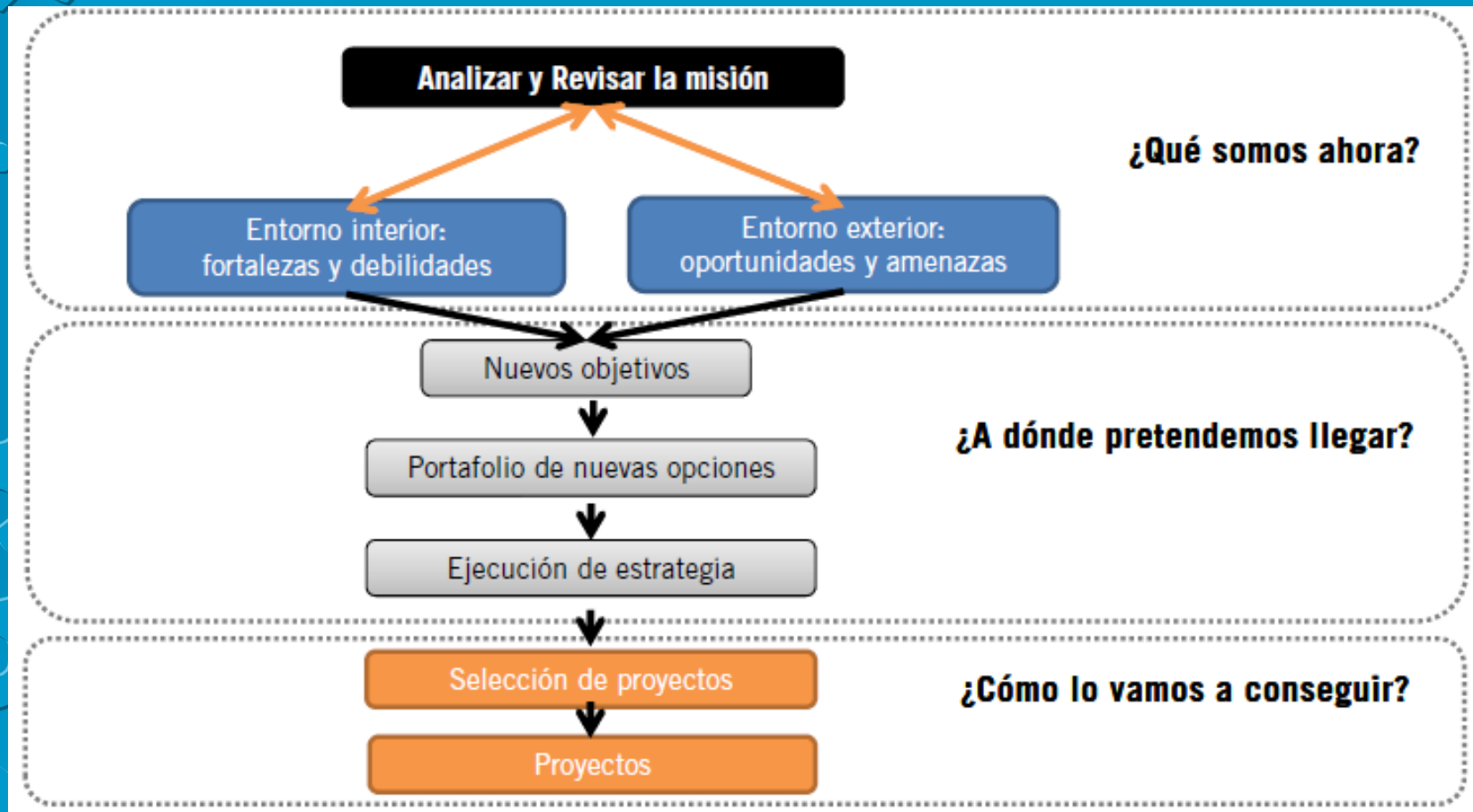


Portafolios y Programas

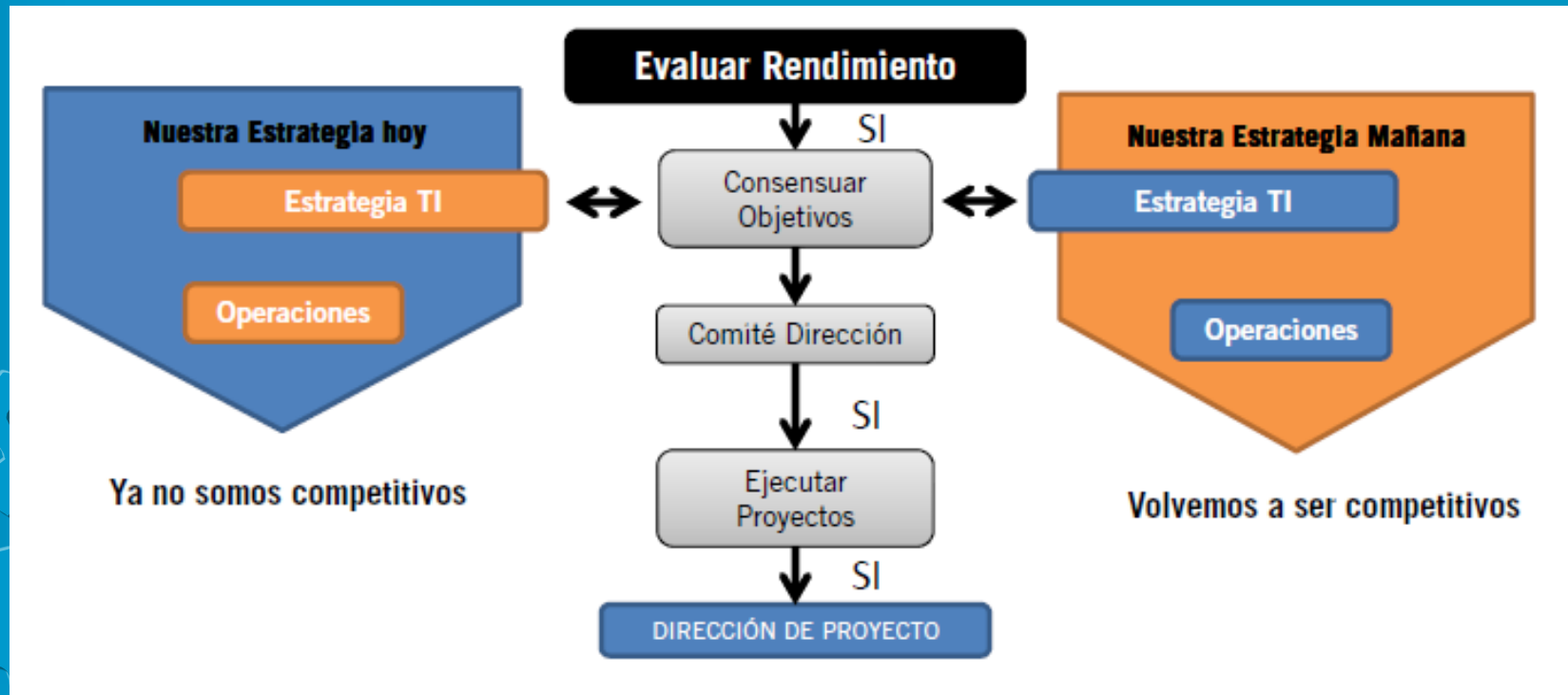
Espacio de interacción de un Gerente de Proyectos en una Organización



Estrategia Empresarial



Estrategia Empresarial



Gestión de Portafolios

- Los Proyectos constituye una manera de organizar el trabajo, de manera de lograr objetivos que no se podrían alcanzar aplicando los procesos de la organización.-
- Se usan generalmente para alcanzar objetivos fijados en los Planes Estratégicos.
- Las Organizaciones gestionan sus portafolios en sintonía con sus planes estratégicos.

Gestión de Portafolios

- Hacer los proyectos, significa hacer los proyectos adecuados
- Hacer los proyectos adecuados significa mas que solo seleccionar los proyectos individual adecuados, se refiere a como la organización gerencia la combinación de proyectos que conforman el portafolio
- Alcanzar niveles de visibilidad sobre los proyectos que permitan tomar decisiones sobre cuales proyectos deber seguir, cuales deben ser eliminados, demorados o replanteados.

Comparación

Criterio	Proyecto	Programa	Portafolio
Alcance	Alcance específico con entregables bien definidos	Alcance amplio y ajustes de alcance cuando se requiere	El negocio como alcance. Cambios asociados a las estrategias
Manejo del Cambio	Los gerentes de proyecto tratan de mantener la menor cantidad de cambios	Los Gerentes de Programa esperan y aceptan cambios	Cambios continuos
Medición del Éxito	Se mide a través del presupuesto, tiempo y calidad	Se mide a través del ROI, nuevas capacidades y la entrega de beneficios	Se mide a través del desempeño acumulado por cada uno de los componentes del portafolio
Gerencia	Orientado en la entrega de la tarea	Enfocado a manejar las relaciones y la resolución de conflictos	Agregar valor al proceso de toma de decisiones
Equipo de Trabajo	Los gerentes de proyectos supervisa el equipo del proyectos	Los gerentes de programas trabajan con los gerentes de proyecto	Los gerentes del portafolio trabajan con el staff de soporte al portafolio
Motivación y Liderazgo	Los gerentes de proyectos motivan al equipo utilizando su conocimiento y habilidades	La motivación se realiza a través de visión y liderazgo	El liderazgo se realiza a través de la visión y síntesis
Planificación	Requiere planificación muy detallada	Planificación de alto nivel	Estratégica a traves de procesos y comunicación relacionada con el portafolio
Monitoreo y Control	Se monitorea y controla las tareas y los entregables	Se monitorean los proyectos y el trabajo en marcha	Se monitorea el desempeño acumulado y los KPIs

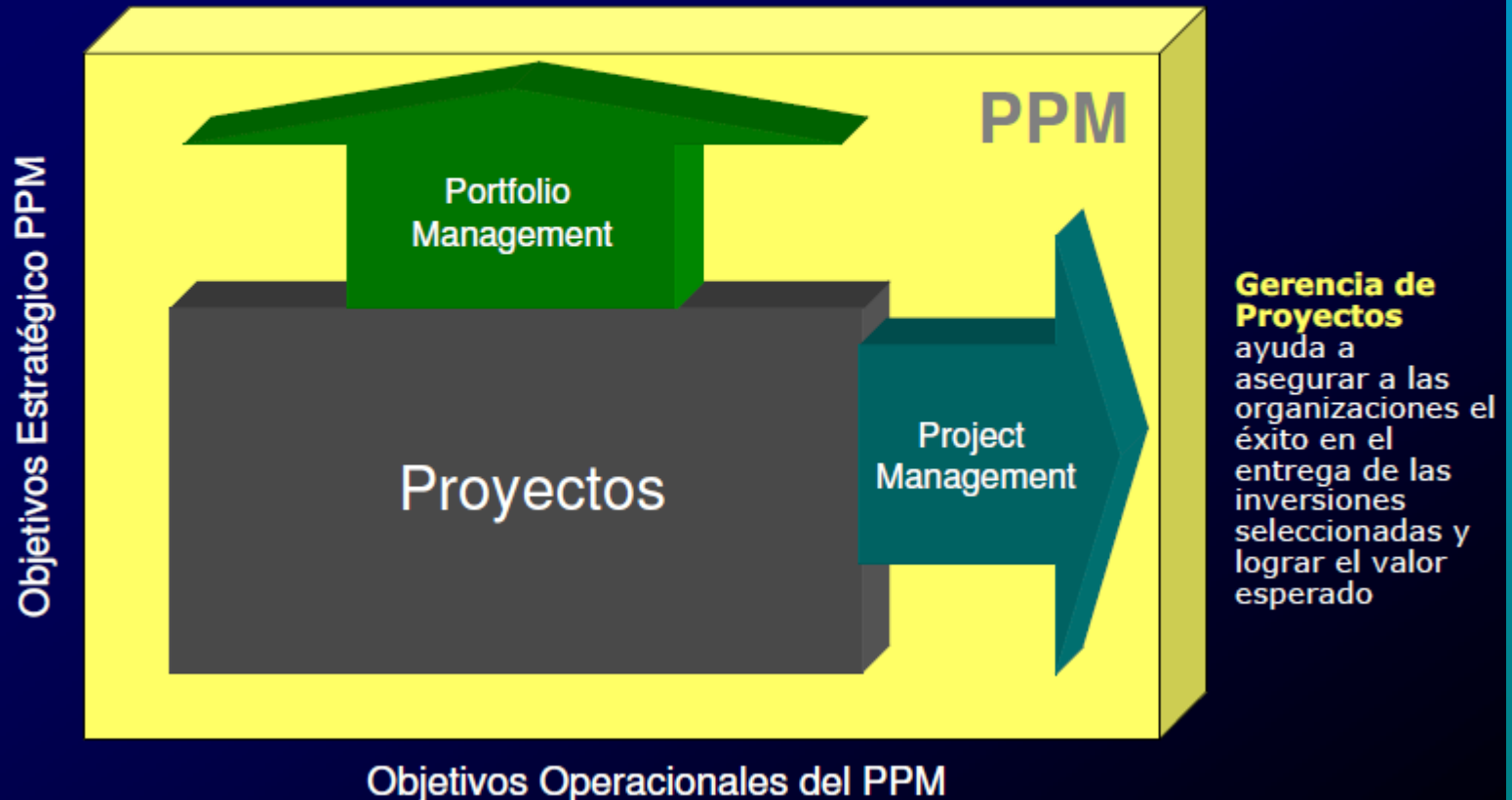
Gestión de Portafolios


La gerencia centralizada de los portafolios debe lograr los siguientes objetivos primordiales:

- Objetivo Organizacional: asegurar que los proyectos seleccionados para realizar inversiones satisfacen objetivos estratégicos.
- Objetivo Operacional o de Gerencias de Proyectos: Debe facilitar la gerencia de proyectos para garantizar una entrega efectiva de los proyectos y que se realice la contribución planeada al portafolio.

Portfolio Project Manager (PPM)

Gerencia de Portafolios permite a las organizaciones identificar y seleccionar las inversiones que maximizando la contribución de valor para el negocio






Objetivos Principales PPM

Estratégicos


1. Alinear los proyectos con los objetivos estratégicos de la organización
2. Identificar, cuantificar, seleccionar y priorizar proyectos y como apoyan los objetivos estratégicos del negocio
3. Medir el desempeño para asegurara que los proyectos colectivamente están cumpliendo con el objetivo del portafolio
4. Gerenciar la demanda, capacidad y cantidad de los recursos organizacionales para asegurar la asignación de las personas correctas al proyecto correcto



Objetivos Principales PPM

Estratégicos

5. Identificar y tomar acciones correctivas sobre aquellos proyectos y/o programas que no cumplen con los objetivos y compromisos del portafolio (Eliminar – Suspende – Modificar)
6. Establecer mecanismos efectivos de comunicación y reporte que faciliten la toma de decisión en el momento adecuado.
7. Permitir ir de lo general (portafolio) a lo particular (proyectos – Actividad) a través de capacidades de Drill Down.
8. Poder hacer seguimiento a los hitos.



Objetivos Principales PPM

Estratégicos

9. Poder realizar seguimiento a los casos y riesgos identificados

10. Se debe tener capacidades de análisis y creación de escenario “qué pasa si...”

Consecuencias de No tener PPM

Objetivos Estratégicos





Objetivos Principales del PPM

Operacionales

1. Gerenciar la demanda, capacidad y cantidad de los recursos organizacionales para asegurar la asignación de las personas correctas al proyecto correcto
2. Permitir la planificación detallada de los proyectos
3. Establecer mecanismos que permitan reportar de avances y tiempo dedicado al proyecto
4. Proveer información detallada del estado del proyecto / programa



Objetivos Principales del PPM

Operacionales

5. Establecer mecanismos para signar y evaluar las responsabilidades
6. Permitir hacer tracking del progreso de un proyecto permitiendo realizar comparaciones entre el presupuesto, estimados y actuales
7. Identificar y tomar acciones correctivas sobre aquellos proyectos y/o programas que no cumplen con los objetivos y compromisos del portafolio

Consecuencias de No Tener PPM

Objetivos Operacionales



Capacidades del PPM

- Para lograr cumplir con ambos objetivos generales de un PPM es necesario
 - Ir de lo general (estratégico) a lo particular (operacional), es decir poder comenzar analizando un portafolio y terminar trabajando con un proyecto particular.
 - Permitir el establecimiento de las métricas o indicadores particulares de cada organización.
 - Gerenciar los recursos de la organización de una manera integral .

Capacidades del PPM

- Para lograr cumplir con ambos objetivos generales de un PPM es necesario
 - Proveer información financiera que permita evaluar el cash flow o cash out de los proyectos y del portafolio.
 - Permitir la colaboración entre los participantes del proyecto.
 - Proveer información clara y orientada a los diferentes tipos de usuarios.

Estableciendo un PPM

- Elementos a tomar en cuenta
 - Apoyo ejecutivo
 - La cultura y estructura organizacional
 - Nivel de maduración de la disciplina de gerencia de proyectos en la organización
 - Los criterios para realizar las métricas y evaluar el desempeño
 - Experiencia del equipo de trabajo
 - Tecnología

Estructura PM Knowledge

