

2
O
T
O

UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE MÉXICO
.....
FACULTAD DE INGENIERÍA
.....
DIVISIÓN DE EDUCACIÓN
CONTINUA Y A DISTANCIA

ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS DE TECNOLOGÍA

MÓDULO V
ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS
ORGANIZACIONAL E INTEGRACIÓN
CON OTROS PROCESOS

CA-021





Introducción al módulo 5

Administración de Proyectos Organizacional

Módulo 5

Tema

Administración de Proyectos organizacional

Objetivo

Aplicar el conocimiento de la Administración de Proyectos en un ámbito Organizacional, así como identificar la integración con otros procesos del Negocio, para el logro de los Objetivos Estratégicos

Introducción al módulo 5

Reglas del Juego

- Humildad, respeto y honestidad

- Descanso
 - Habrá un descanso de 30 minutos

- Participación
 - Crítica de calidad, que aporte
 - Trabajo en equipo

Introducción al módulo 5

Evaluación

Participación activa (50%)

- 50% → Dinámicas y actividades prácticas

Comprensión teórica (50%)

- 40% → Examen Final Individual
- 10% → Tareas

Introducción al módulo 5

Temario

- Estrategia corporativa
- Indicadores de desempeño
- OPM3
- Proyectos, Programas y Portafolio
- Procesos de la administración de programas
- Procesos de la administración del portafolio

ESTRATEGIA CORPORATIVA

Estrategia Corporativa

Pensamiento sistémico

- Un sistema es un conjunto de dos o más elementos que satisfacen las siguientes condiciones:
 - El comportamiento de cada elemento tiene un efecto en el comportamiento del todo.
 - El comportamiento de los elementos y sus efectos sobre el todo son interdependientes
 - De cualquier manera que se formen subgrupos de los elementos, cada uno tiene un efecto sobre el comportamiento del todo y ninguno tiene un efecto independiente sobre él
- La adaptación es una respuesta a un cambio que reduce de manera real o potencial la eficiencia del comportamiento de un sistema
 - adaptación pasiva, el sistema modifica su comportamiento
 - adaptación activa, el sistema modifica su medio



Estrategia Corporativa

Tipos de sistemas

- **Sistemas Deterministas**
 - No tienen intencionalidad y sus partes tampoco la tienen
 - Su comportamiento está determinado
- **Sistemas Animados**
 - Tienen finalidades por sí mismos, pero no sus partes (Ackoff, 2002).
 - El comportamiento de sus partes está determinado por el estado del sistema y su actividad.
 - Para alcanzar su objetivo puede cambiar sus metas seleccionando los fines así como los medios y por lo tanto manifiesta voluntad (Wiley, 1974).
 - Requiere un subsistema de control que decida cómo modificar su comportamiento para adaptarse a las condiciones del ambiente (Ackoff, 2006)
 - identificar problemas, amenazas y oportunidades y las relaciones entre ellos
 - tomar decisiones y planificar
 - implementar y controlar las decisiones y planes desarrollados
 - proporcionar la información requerida para realizar estas funciones.

Estrategia Corporativa

Tipos de sistemas

- **Sistemas Sociales**
 - Tienen finalidades por sí mismos y contienen partes que tienen finalidades por sí mismos
 - El objetivo del sistema completo sólo podrá lograrse si al mismo tiempo ayuda a que las partes alcancen sus objetivos individuales, o su capacidad de decisión hará que actúen de una forma diferente a la esperada y el comportamiento del sistema no será predecible.
 - Si participa junto con otros dentro de un sistema social más grande (su ambiente) está unido a otros por objetivos comunes y acuerdos sobre la forma de conseguirlos
 - El propósito de una organización es servir al propósito de sus miembros mientras sirve además los propósitos de su ambiente (Gharajedaghi, 2005).
 - La forma en que las partes se comunican entre sí y la claridad con que se definan los acuerdos sobre el comportamiento esperado serán factores determinantes del éxito que puedan tener al intentar conseguir el objetivo conjunto.

Estrategia Corporativa

Coordinación

Coordinación es la administración de las dependencias entre actividades (Malone y Crowston, 1994)

- **Cooperación:** trabajo compartido entre diferentes actores para lograr sus metas individuales.
- **Competencia:** un actor gana al perder el otro
- **Colaboración:** actores trabajando juntos en la consecución de una meta común.

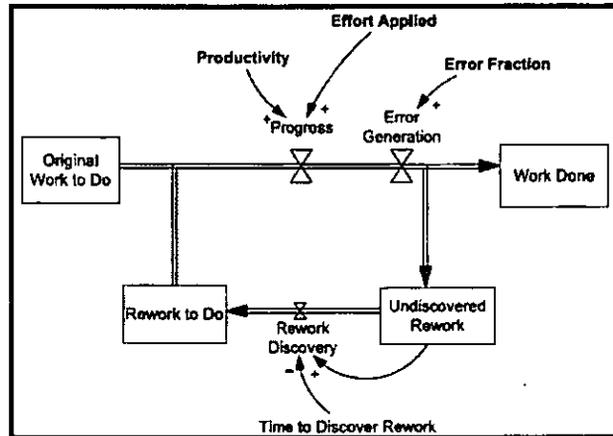
Estrategia Corporativa

Dinámica de sistemas

- Modelado de sistemas complejos
 - Reservas - valores que pueden acumularse o reducirse de acuerdo con los flujos
 - Flujos - funciones que determinan la tasa de entrada y la tasa de salida de cada reserva
 - Ciclos de retroalimentación - transmisión directa o indirecta de la información sobre las reservas hacia los flujos
 - Factores limitantes
- Resolución vs Simulación

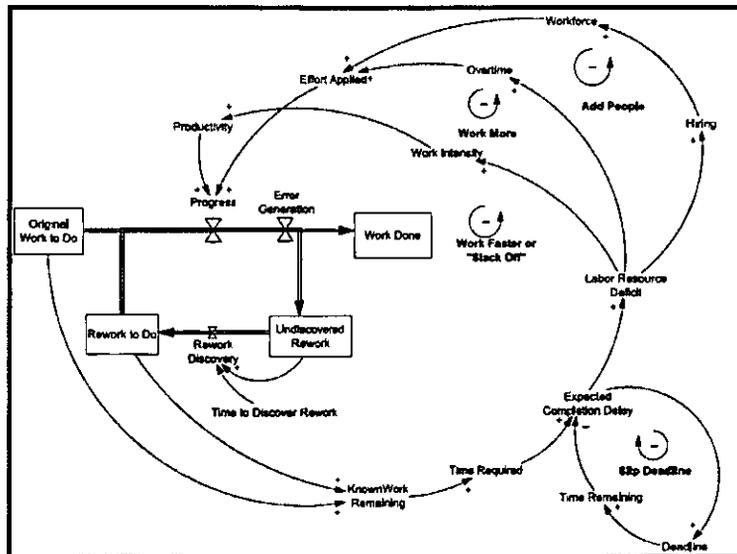
Estrategia Corporativa

Dinámica de sistemas – ejemplo PM



Estrategia Corporativa

Dinámica de sistemas – ejemplo PM





Estrategia Corporativa

Arquitectura Empresarial

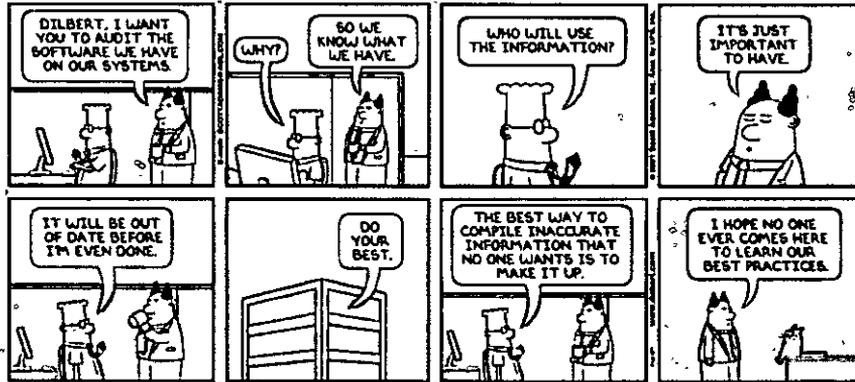
- Es una descripción de la estructura de una empresa, concebida como un conjunto de subsistemas interrelacionados entre sí y con el ambiente externo.
- Incluye la terminología a utilizar y los principios guía para el diseño y evolución de la empresa.
- Una arquitectura empresarial es crítica para el éxito de una organización y es el medio indispensable para alcanzar una ventaja competitiva por medio de las TI.
- El propósito de la arquitectura empresarial es optimizar el uso de los recursos en los procesos (manuales y automáticos) a lo largo de la organización en un ambiente integrado capaz de soportar los requerimientos de la estrategia y responder a los cambios que se presenten.

Estrategia Corporativa

Architecture Framework

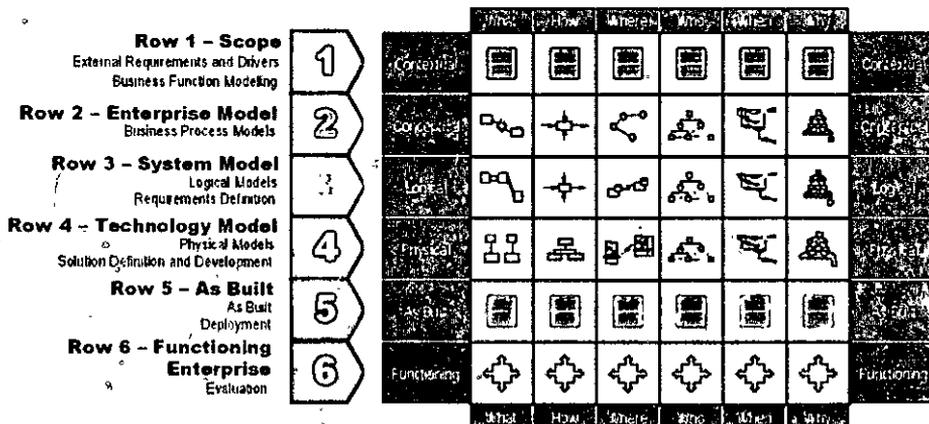
- Un marco de trabajo de arquitectura es una estructura base que puede ser usada para desarrollar una variedad de arquitecturas.
- Describe un método para diseñar el estado objetivo de la empresa, así como un conjunto de bloques de construcción y la manera en que estos pueden ser ensamblados.
- Incluye las herramientas que serán utilizadas para el desarrollo de la arquitectura empresarial, una lista de los estándares recomendados y productos que pueden ser usados para implementar los bloques de construcción.

Estrategia Corporativa



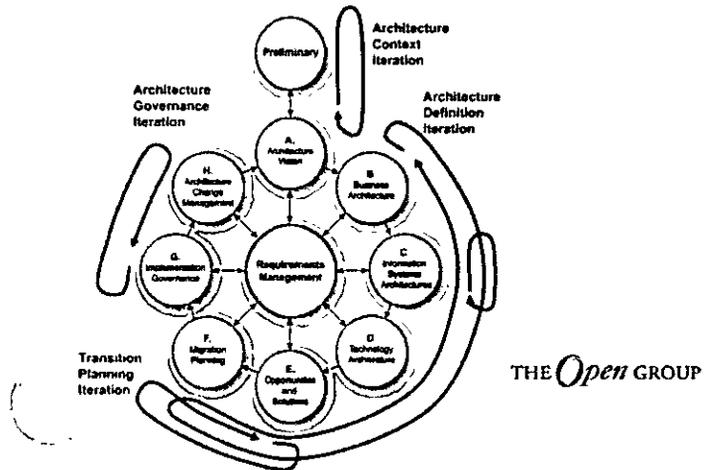
Estrategia Corporativa

Zachmann Framework



Estrategia Corporativa

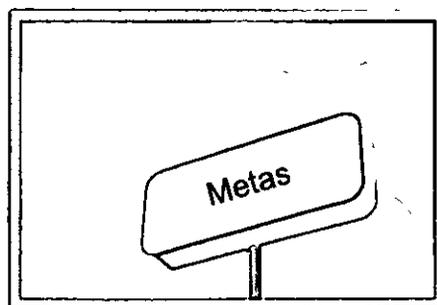
TOGAF



Estrategia Corporativa

Estrategia Corporativa

- Para poder lograr las metas propuestas, las empresas u organizaciones diseñan planes estratégicos, éstos pueden ser a corto, mediano y largo plazo, acorde los intereses de la empresa.
- Es fundamental plantear y ejecutar correctamente los objetivos para poder lograr las metas trazadas.

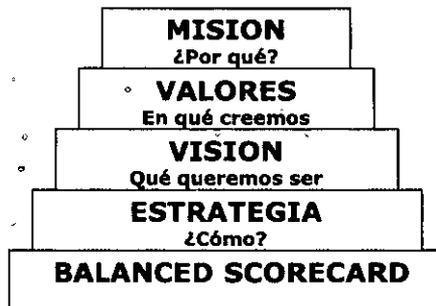




Planeación Estratégica

Estrategia Corporativa

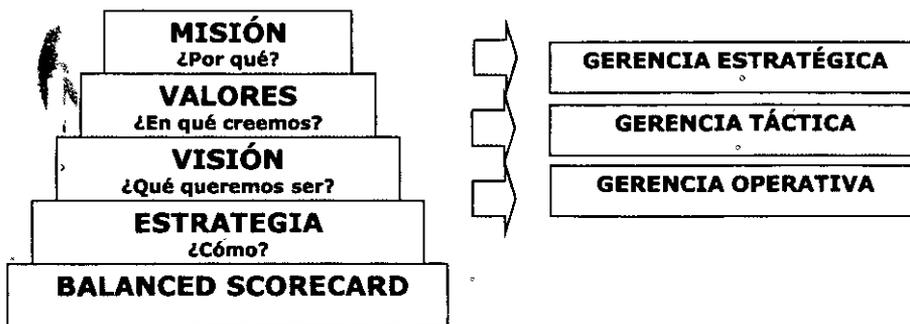
- Indica y determina las decisiones actuales, analiza la serie de consecuencias de las causas y efectos durante un periodo determinado, para dar información para la toma de decisiones que realizará el cuerpo directivo de una organización.
- Es identificar y llevar a la práctica los objetivos a Largo Plazo de la empresa.



Planeación Estratégica

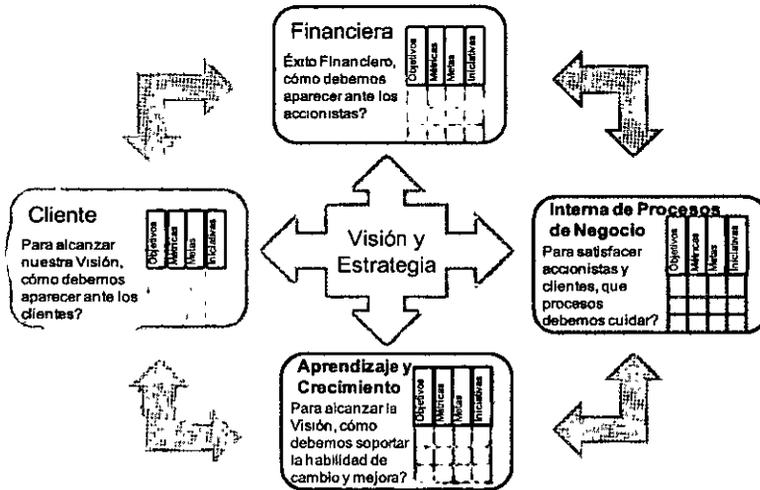
El sistema de Soporte a las decisiones

- Mantiene el enfoque en el futuro y en el presente.
- Refuerza los principios adquiridos en la misión, visión y estrategia.
- Fomenta la planeación y la comunicación interdisciplinarias.
- Asigna prioridades en el destino del presupuesto



Estategia Corporativa

Balaced Scorecard

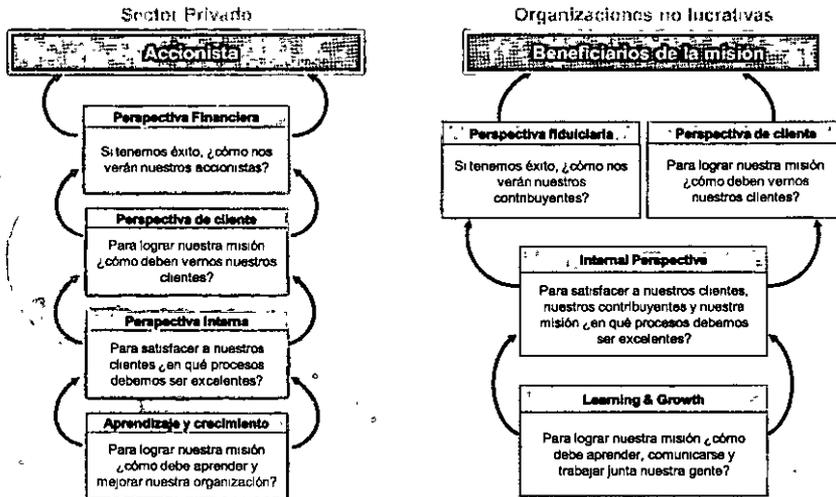


Estategia Corporativa



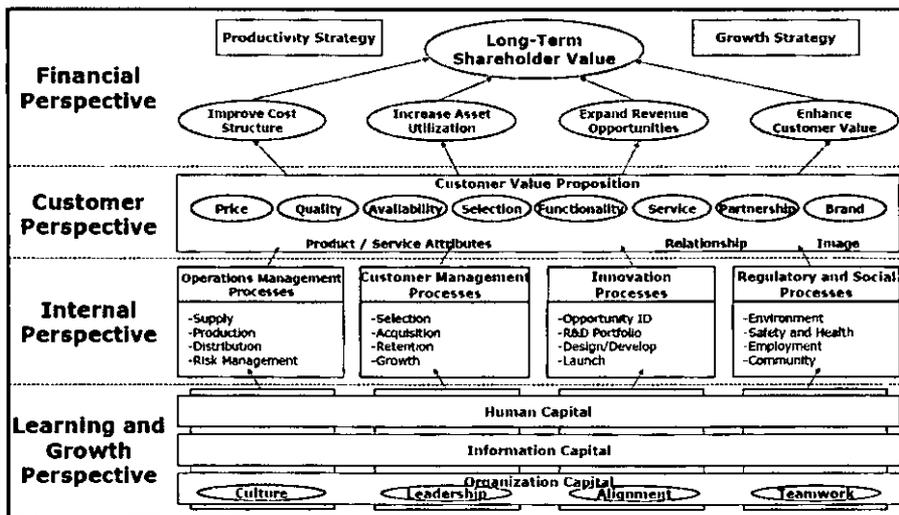
Estrategia Corporativa

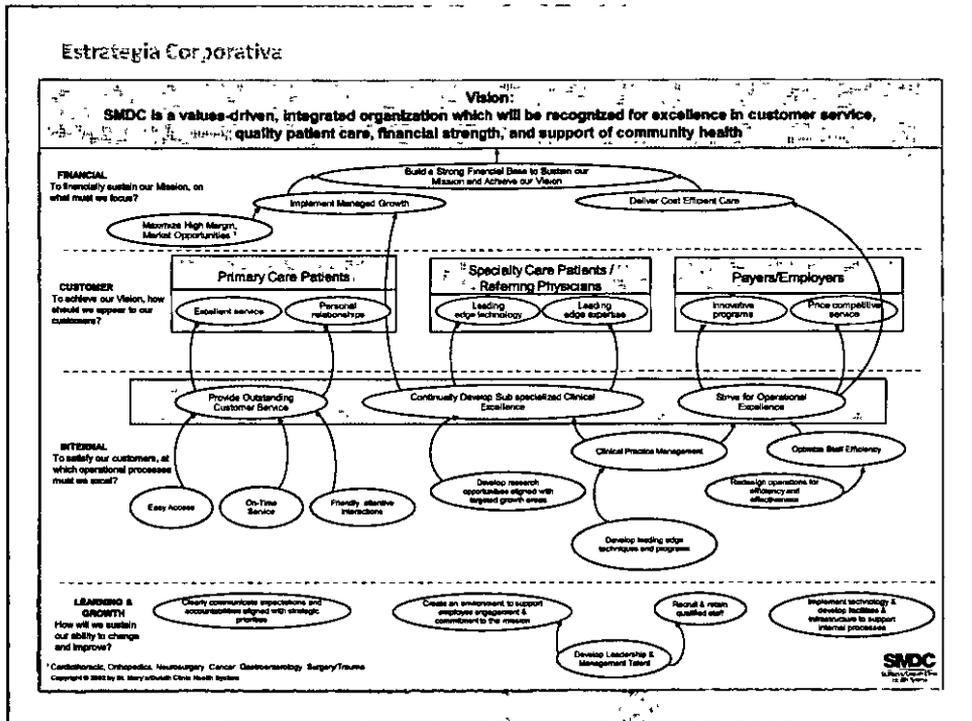
Mapa Estratégico



Estrategia Corporativa

Mapa Estratégico





INDICADORES DE DESEMPEÑO



Indicadores de desempeño

¿Qué es un KPI?

- Proveen una forma de verificar si la estrategia funciona.
- Permiten enfocar la atención de cada integrante de la organización en lo que hace falta para que sea exitosa.
- Miden los logros, no el trabajo realizado.
- Constituyen un lenguaje común para la comunicación.
- Están definidos explícitamente en términos del propietario, unidad de medida, frecuencia de recolección, calidad de los datos y valores esperados (metas).
- Son verificables.

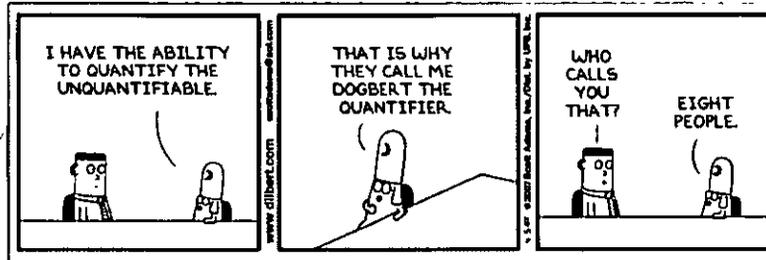
Indicadores de desempeño

¿Cómo es un KPI?

- **Limitantes de una medida**
 - Manual
 - Estática
 - Subjetiva
 - General
 - Incomparable
- **Principios de diseño**
 - Significado - Not everything that counts can be counted, and not everything that can be counted counts
 - Actualizable - Pertinencia temporal
 - No intrusiva - En la realidad no existen los observadores independientes y asépticos
 - Empírica - Garbage in, garbage out
 - Accionable - ¿Qué decisión informa ésta métrica?

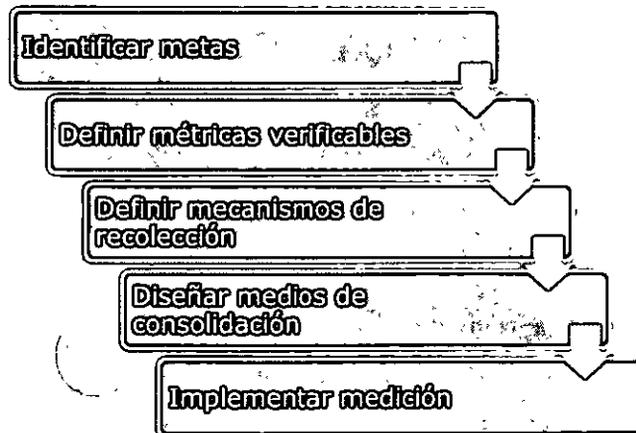


Indicadores de desempeño



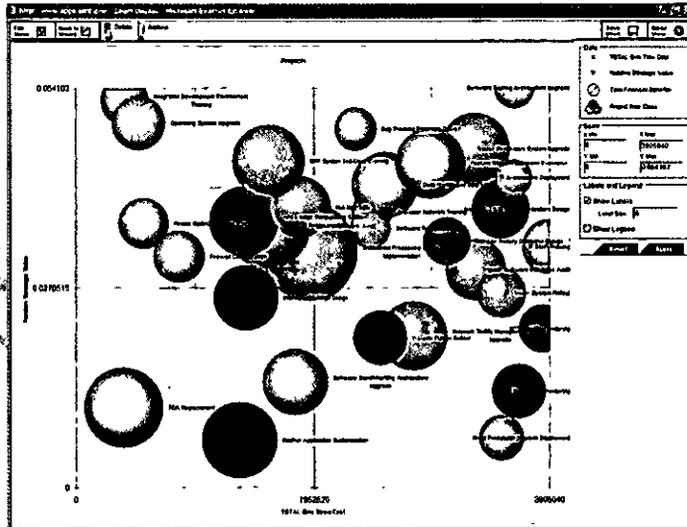
Indicadores de desempeño

Diseño de KPI



Indicadores de desempeño

Indicadores en el portafolio de proyectos



OPM3

OPM3

Administración de Proyectos a nivel Organizacional

- Es la administración sistemática de proyectos, programas y portafolios (PPP) alineados a los objetivos estratégicos.
- El estándar se conoce como Organizational Project Management Maturity Model(OPM3)
- En OPM3 los cinco grupos de procesos de la Administración de Proyectos son combinados, dentro de cada uno de los tres dominios (Proyecto, Programa y Portafolio), interactuando progresivamente a través de las cuatro etapas de procesos de Mejora.

OPM3

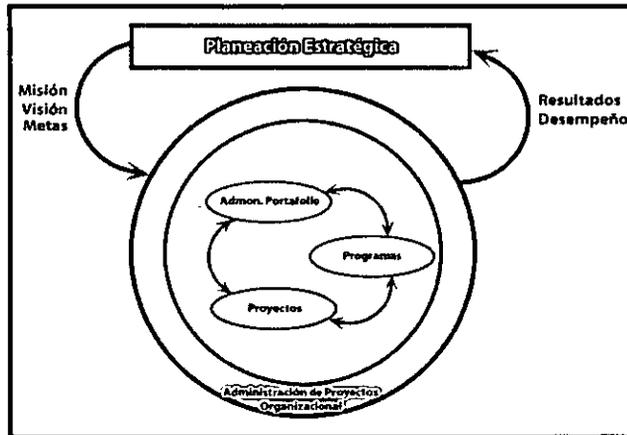
Modelos de Madurez

- Modelos detallados que permiten identificar las características de desempeño de una organización en diferentes etapas de crecimiento.
- Permiten comparar la efectividad de una organización en un dominio particular.
- Motivación
 - El progreso y la mejora continua son parte integral de nuestra forma de vida
 - Las organizaciones necesitan una manera confiable para entender dónde están, dónde quieren estar y la brecha resultante.
- Ejemplos:
 - People CMM
 - CMMI
 - PSP
 - Data Management Maturity Model
 - ESI Framework for Project Management

OPM3

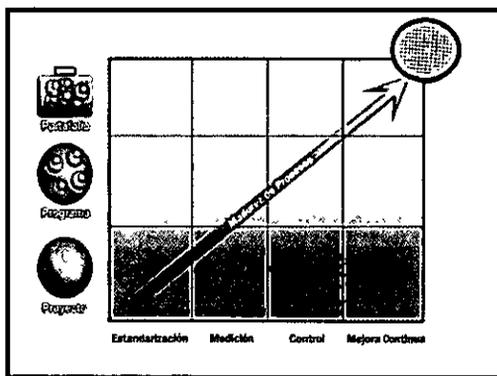
Los dominios de OPM3

- Organizational Project Management Maturity Model OPM3® es un Estándar desarrollado por el PMI.



OPM3

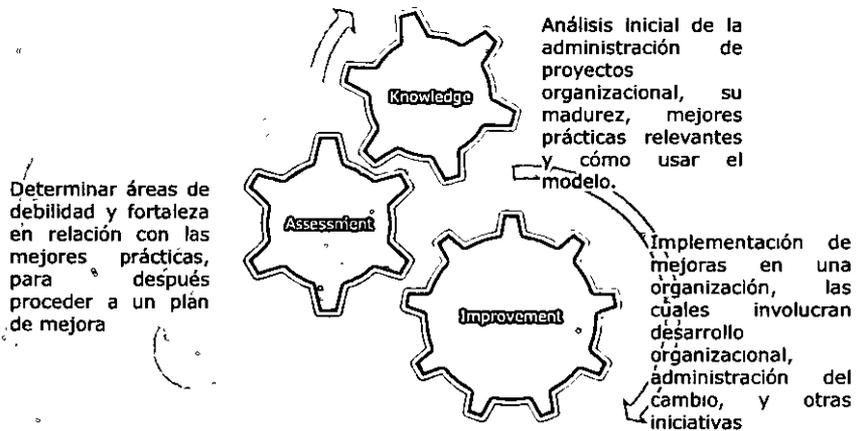
Dimensiones de mejora



- Si una organización desea trabajar para mejorar su madurez en la administración de proyectos, OPM3 ofrece una guía para soportar este esfuerzo y avanzar en las prácticas que se consideren de mayor importancia.

OPM3

Elementos de OPM3



OPM3

Relación de conceptos

Mejor práctica

Manera óptima reconocida por la industria para lograr un objetivo

Capacidad

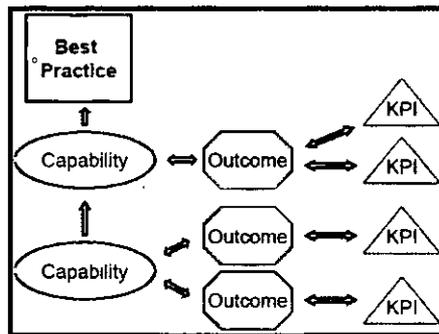
Paso incremental para la implementación de una o más mejores prácticas

Salida

Resultado tangible o intangible de la aplicación de una capacidad

KPI

Métrica mediante la cual se puede determinar el grado de existencia de una salida



OPM3 Capabilities Directory

OPM3 Capabilities Directory Selected Best Practice with Capabilities

BP ID	BP Name	Cap. Name	PPP	SMCI	Standards	IPECC	
3570	Manage Related Projects	Manage Inter-Project Processes	Program	SMCI	Standardize	IPECC	
BP Description: Processes, structures and practices that interact to help between projects to be coordinated.							
Capability ID	3570 010 0	Cap. Name	Manage Inter-Project Processes	PPP	Program	SMCI	
Capability Description: The organization controls changes across projects.							
Outcome ID	3570 010 10	Outcome Name	Strategic Considerations	Outcome Description	Each project considers the impact of changes across all projects.	KPI Name	Cross-Project Meetings
Metric Name: Costs							
Capability ID	3570 020	Cap. Name	Establish Program Management	PPP	Program	SMCI	
Capability Description: The organization plans and manages related projects as a program.							
Outcome ID	3570 020 10	Outcome Name	Stakeholder Requirements	Outcome Description	The organization considers stakeholder requirements across the program when assessing project results or changes.	KPI Name	Program Level Change Management
Metric Name: Costs							
Capability ID	3570 030	Cap. Name	Establish Program Measurement	PPP	Program	SMCI	
Capability Description: Programs are monitored and evaluated.							
Outcome ID	3570 030 10	Outcome Name	Program Performance	Outcome Description	The organization uses program performance results to continuously align projects to program objectives.	KPI Name	Program Performance Review
Metric Name: Costs							
Capability ID	3570 040	Cap. Name	Use Knowledge Captured From Projects	PPP	Program	SMCI	
Capability Description: The organization uses the knowledge captured when managing projects to improve program management.							
Outcome ID	3570 040 10	Outcome Name	Improved Project Management	Outcome Description	Using the knowledge captured from other projects, the organization improves their program management.	KPI Name	Successful Programs
Metric Name: Qualitative							

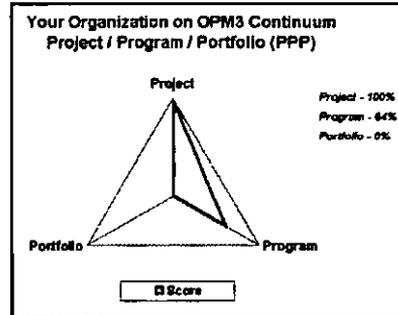
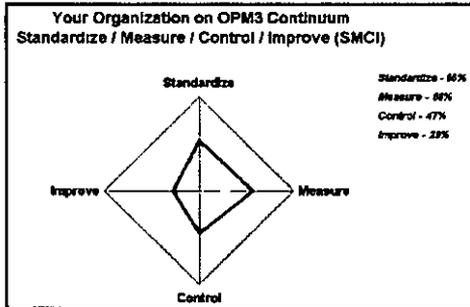
Ciclo de proyectos OPM3





OPMB

Evaluación OPM3



PROYECTOS, PROGRAMAS Y PORTAFOLIO

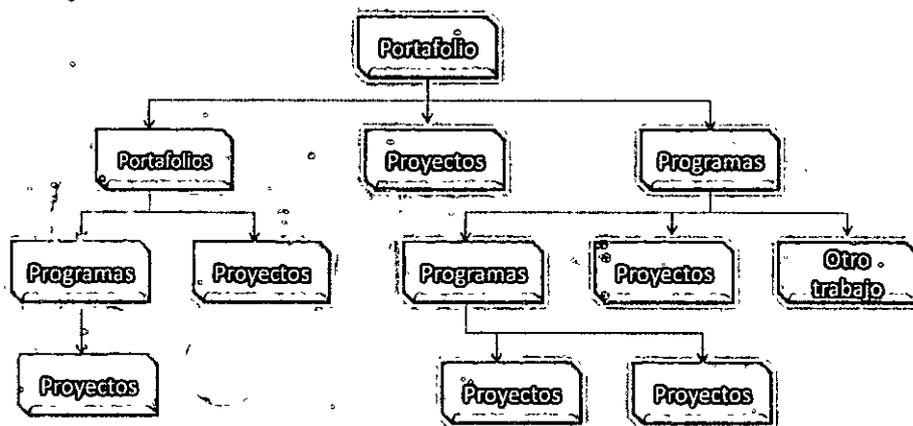
Proyectos, Programas y Portafolio

Relación entre Proyectos, Programas y Portafolio

- La administración del portafolio asegura las interrelaciones entre programas y proyectos identificados y sus recursos son distribuidos acorde las prioridades de la organización.
- Los programas se enfocan en lograr los beneficios esperados del portafolio, como se determinaron a través de los objetivos estratégicos organizacionales.
- Los proyectos se ocupan del logro de los entregables específicos que soportan los objetivos organizacionales específicos

Proyectos, Programas y Portafolio

Vista de alto nivel





Proyectos, Programas y Portafolio

Relación entre Proyectos, Programas y Portafolio



Durante el ciclo de vida del programa, son iniciados los proyectos y el Administrador de Programa supervisa y provee dirección y guía a los Administradores de Proyecto.

Los Administradores de Programa coordinan esfuerzos entre proyectos pero no los manejan.

Proyectos, Programas y Portafolio

Relación entre Proyectos, Programas y Portafolio

Las responsabilidades esenciales entre el Administrador de Programa incluyen la identificación, monitoreo y control de las interdependencias entre proyectos, al ocuparse de los issues que deben escalarse entre los proyectos que comprometan el programa.

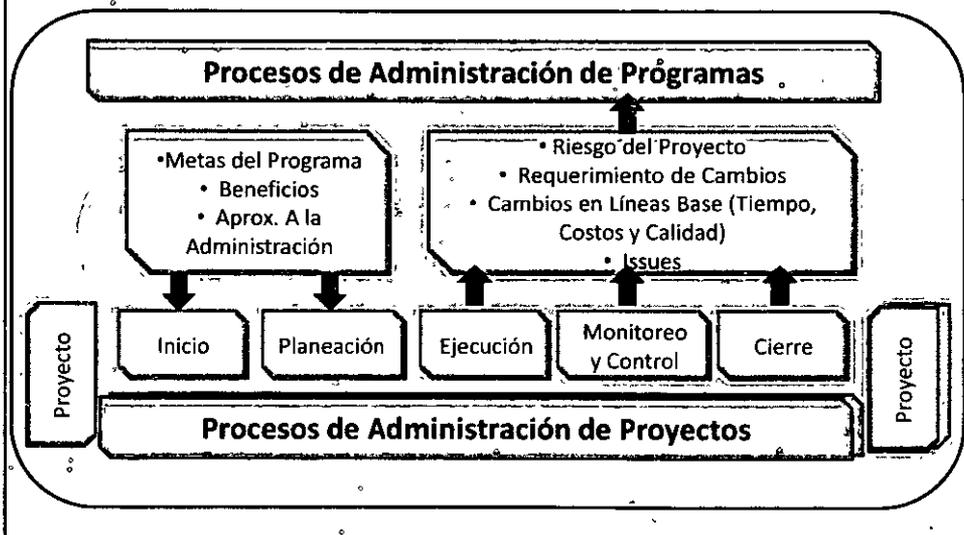


Y siguiendo la contribución de cada proyecto y el trabajo que no sea del proyecto para la consolidación de los beneficios del programa.

PROCESOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE PROGRAMAS

Proyectos, Programas y Portafolio

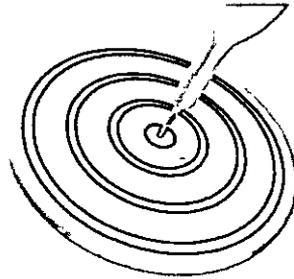
Relación entre Proyectos, Programas y Portafolio



Procesos de la Administración de Programas

Definición

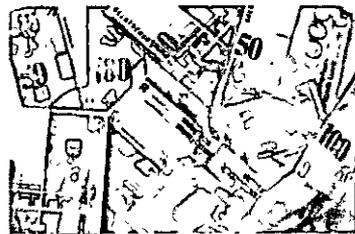
- Todos los proyectos dentro de un Programa están relacionados por una meta en común.
- Si los proyectos tienen metas separadas y solo están relacionados por tecnología, stakeholders o recursos en común, entonces son mejor manejados como Portafolio en lugar de programa.



Procesos de la Administración de Programas

Administración

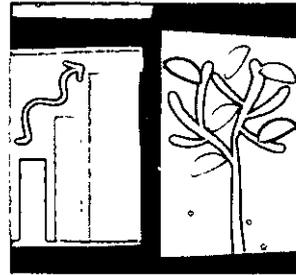
- La Administración de un Programa es la Administración coordinada y centralizada de un programa para lograr los objetivos estratégicos y beneficios del programa.
- Esto involucra la alineación de múltiples proyectos para lograr las metas del programa y permitir optimizar o integrar costo, tiempo, y esfuerzos.



Procesos de la Administración de Programas

Administración

- En los programas es importante integrar, monitorear y controlar las interdependencias entre los componentes.
- La Administración de un Programa se enfoca en estas interdependencias del proyecto y ayuda a determinar la aproximación óptima para administrarlos



Procesos de la Administración de Programas

Acciones relacionadas a las interdependencias

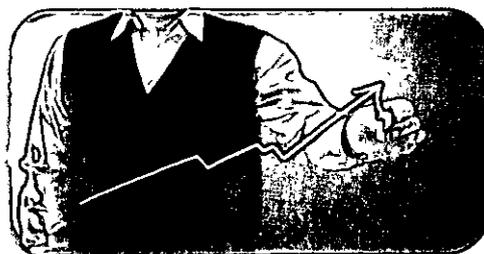
- Coordinar la fuente de componentes, de trabajo o de fases según lo experimentado en la construcción de puentes, de rascacielos o de aviones.
- Para los programas internos, resolver las restricciones y/o los conflictos de recursos que afectan a proyectos múltiples dentro del programa.
- Mitigar actividades de riesgo que corren a través de diversos componentes, tales como planeación de contingencias.
- Alinear la dirección estratégica/organizacional que afecta las metas y objetivos de los proyectos y programas.
- Resolver asuntos y cambios de alcance/costo/tiempo/calidad dentro de una estructura de gobernabilidad compartida.
- Adaptación de procesos de administración de programas e interfaces a través de programas globales para manejar diferencias de cultura, lenguaje tiempo y distancia.



Procesos de la Administración de Programas

Estándar de la Administración de Programas

- El estándar de la Administración de Programas define los procesos de la Administración de Programas, así como las entradas y salidas de cada proceso dentro del contexto de los Grupos de Procesos.
- Este estándar es una importante y esencial liga en el entendimiento de cómo manejar la estrategia de la Organización.
- También provee información de la Administración del programa que debe ser clara, completa, relevante y generalmente reconocida como buenas prácticas en la mayoría de los programas



Procesos de la Administración de Programas

Estándar de la Administración de Programas

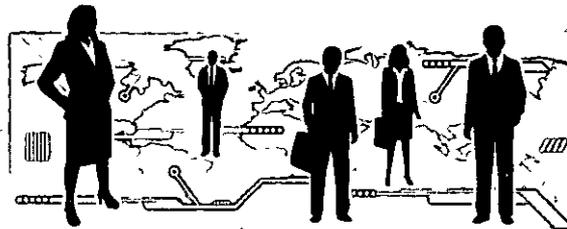
- Este estándar promueve la eficiencia y efectividad en la comunicación y coordinación, ya que provee un lenguaje común dirigido al entendimiento detallado de la Administración del programa para los siguientes grupos:
 - Administradores de proyectos, son ellos quienes pueden entender el Rol de los administradores de programas y la relación e interface entre los proyectos y los administradores de programas.
 - Administradores de Programas, para habilitarlos para entender cómo administrar los programas eficientemente.



Procesos de la Administración de Programas

Estándar de la Administración de Programas

- Administradores de portafolio, para que entiendan el Rol de los Administradores de programas y la relación e interface entre los programas y los administradores de portafolio (Cuando los programas son parte de un portafolio administrado activamente).
- Stakeholders, para ayudar a entender el Rol de administradores de programas y de cómo atienden a varios grupos de stakeholders (usuarios, ejecutivos, clientes, etc.)



Procesos de la Administración de Programas

Conocimientos y Habilidades del Administrador de Programas

- El Administrador de Programa requiere una mezcla especial de habilidades técnicas para la administración de programas y una sólida base de habilidades para el manejo de personal, incluyendo habilidades políticas. Sin embargo la competencia más importante es la comunicación.



Un Administrador de Programa, debe tener fuertes habilidades de comunicación para tratar con diversos Stakeholders, Miembros del equipo, patrocinadores, directores, clientes, proveedores y otros.

Procesos de la Administración de Programas

Conocimientos y Habilidades del Administrador de Programas

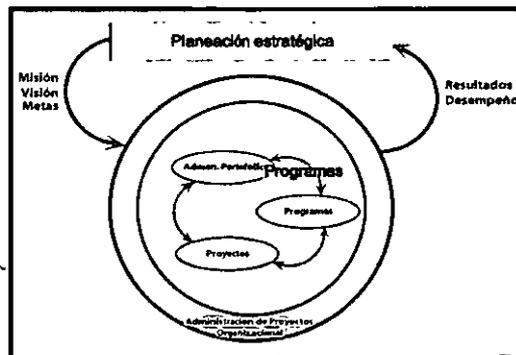
- Trabajan con los administradores de cada proyecto y a menudo con administradores funcionales para conseguir soporte, resolver conflictos, y liderar al equipo del programa para proveer instrucciones específicas del trabajo

Habilidades de Liderazgo son necesarias para el manejo de múltiples equipos del programa, a través del ciclo de vida del mismo.

Procesos de la Administración de Programas

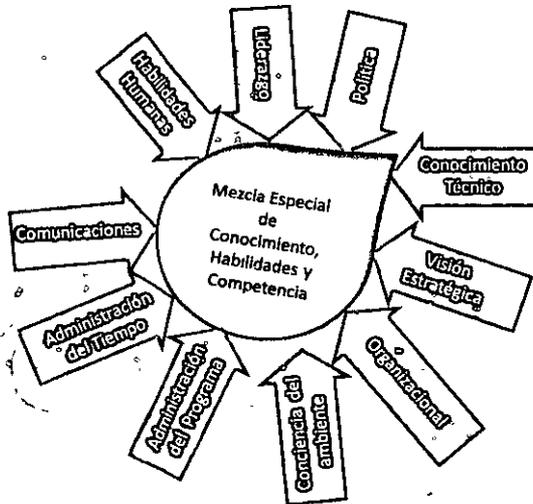
Conocimientos y Habilidades del Administrador de Programas

- A menudo requieren habilidades de visión y planeación estratégica para alinear las metas y beneficios del programa con las metas a largo plazo de la organización.



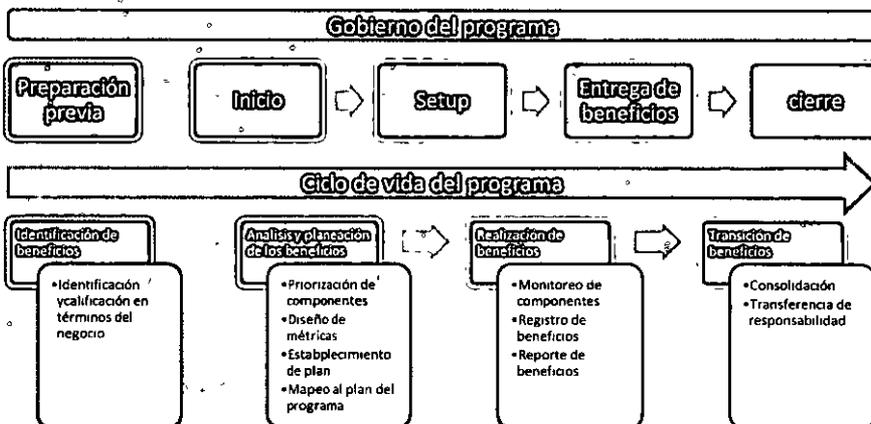
Procesos de la Administración de Programas

Conocimientos y Habilidades del Administrador de Programas



Procesos de la Administración de Programa

Etapas de la Administración de Programas





Procesos de la Administración de Programa

Áreas de Conocimiento para la Administración de Programas

- Administración de la Integración del Programa
- Administración del Alcance del Programa
- Administración del Tiempo del Programa
- Administración del Costo del Programa
- Administración de la Calidad del Programa
- Administración de los Recursos Humanos del Programa
- Administración de las Comunicaciones del Programa
- Administración de los Riesgos del Programa
- Administración de las Adquisiciones del Programa
- Administración Financiera del Programa
- Administración de los Stakeholders del Programa
- Gobernabilidad del Programa

Procesos de la Administración de Programa

Áreas de Conocimiento para la Administración de Programas

Integración	Initiating	4.1	Initiate Program	El propósito de este proceso es producir la información necesaria para comenzar efectivamente la planeación del programa como base para su ejecución eficiente, además de obtener la autorización para el trabajo definido por el charter
Integración	Planning	4.2	Develop Program Management Plan	El proceso de consolidación y coordinación de los planes subsidiarios en un plan de administración del programa, así como la actualización del roadmap del programa. Este plan servirá como plan consolidado para ejecutar, consolidar y cerrar el programa
Integración	Planning	4.3	Develop Program Infrastructure	El proceso de identificar, verificar y desarrollar la infraestructura requerida para soportar el programa
Integración	Executing	4.4	Direct and Manage Program Execution	El proceso de gestionar la ejecución del plan de administración del proyecto para lograr los objetivos del programa
Integración	Executing	4.5	Manage Program Resources	El proceso de dar seguimiento, evaluar y adaptar el uso de recursos a través del ciclo de vida del programa
Integración	Monitor & Controlling	4.6	Monitor and Control Program Performance	El proceso de monitorear y controlar la ejecución del programa para alcanzar los objetivos de rendimiento definidos en el plan de administración del programa
Integración	Monitor & Controlling	4.7	Manage Program Issues	El proceso de identificar riesgos no planeados y eventos que puedan impactar las directivas planeadas del programa. Los asuntos son evaluados y de ser necesario se realizarán cambios para atenderlo o referirlo al proceso de administración de riesgos para su posterior análisis y planeación
Integración	Closing	4.8	Close Program	El proceso de finalizar todas las actividades en todos los grupos de procesos para formalmente cerrar el programa
Scope	Planning	5.1	Plan Scope	El proceso de identificar y desarrollar actividades para producir entregables y beneficios que cumplan con las metas y objetivos del programa
Scope	Planning	5.2	Define Program Goals and Objectives	El proceso para establecer los objetivos y metas generales del programa, y los entregables finales que se esperan
Scope	Planning	5.3	Develop Program Requirements	El proceso para desarrollar e identificar formalmente los requerimientos y especificaciones del programa para lograr los objetivos y metas del programa
Scope	Planning	5.4	Develop Program Architecture	El proceso de definición de la estructura de los componentes del programa y la identificación de las relaciones entre ellos
Scope	Planning	5.5	Develop Program WBS	El proceso de subdivisión del programa en sus partes constituyentes (componentes, entregables y actividades). Provee una descomposición jerárquica del trabajo orientada a entregables a ser ejecutados y completados por cada componente del programa
Scope	Executing	5.6	Manage Program Architecture	El proceso de administrar la relación entre todos los componentes del programa para asegurar que la arquitectura del programa permanezca actualizada
Scope	Executing	5.7	Manage Component Interfaces	El proceso de mantener la adherencia de la entrega del programa y sus partes constituyentes y administrar las interrelaciones entre las partes del programa

Procesos de la Administración de Programa

Áreas de Conocimiento para la Administración de Programas

Scope	Monitor & Controlling	5.8	Monitor and Control Program Scope	El proceso de asegurar que el alcance del programa está controlado de manera que se logren las metas acordadas y se obtengan los objetivos y beneficios identificados y aceptados en el charter del programa
Time	Planning	6.1	Develop Program Schedule	El proceso de definición de los componentes necesarios para producir los entregables del programa, para determinar el orden en el que los componentes deben ser ejecutados, para estimar la cantidad de tiempo requerido para completar cada componente y para identificar los principales entregables durante el periodo de ejecución
Time	Monitor & Controlling	6.2	Monitor and Control Program Schedule	El proceso para asegurar que el programa produce los entregables y soluciones requeridas en el tiempo adecuado. Las actividades incluyen el seguimiento de las fechas de inicio y finalización, así como de los entregables intermedios relevantes, contra las líneas de tiempo planeadas. Actualizar la agenda y reportar el impacto de las fechas no cumplidas forma parte de este proceso
Communication	Planning	10.1	Plan Communications	Determinar las necesidades de información y comunicación de los interesados del programa
Communication	Executing	10.2	Distribute Information	Hacer disponible para los interesados la información necesaria con la frecuencia requerida
Communication	Monitor & Controlling	10.3	Report Program Performance	Recolectar y distribuir la información del rendimiento. Esto incluye repotes de estado, medición del progreso y predicciones
Risk	Initiating	13	Establish Program Financial Framework	Identificar el ambiente financiero general del programa y señalar los fondos disponibles de acuerdo con los entregables identificados
Risk	Planning	11.1	Plan Program Risk Management	Decidir cómo comenzar, planear y ejecutar las actividades de administración de riesgos para el programa, incluyendo los riesgos identificados en los componentes individuales del programa
Risk	Planning	11.2	Identify Program Risks	Determinar cuáles riesgos pueden afectar al programa y documentar sus características
Risk	Planning	11.3	Analyse Program Risks	Planear los riesgos identificados para su mitigación, mediante su evaluación y tabulación de la probabilidad de ocurrencia e impacto y el análisis del efecto en el programa y sus componentes, así como administrar su interdependencia

Procesos de la Administración de Programa

Áreas de Conocimiento para la Administración de Programas

Risk	Monitor & Controlling	11.4	Plan Program Risk Responses	Desarrollar las opciones y acciones para mejorar las oportunidades, y reducir las amenazas a los objetivos del programa
Procurement	Planning	12.1	Plan program procurement	Proceso para (a) determinar que se debe proveer y cuándo (b) desarrollar las estrategias de aprovisionamiento. Este proceso incluye todos los esfuerzos adicionales referentes al aprovisionamiento
Procurement	Executing	12.2	Conduct Program Procurement	Proceso sobre cómo conducir las actividades de aprovisionamiento del programa. Incluye la estrategia, herramientas, métodos, recolección de métricas, mecanismos de revisión y actualización, parámetros de evaluación, y requerimientos de reportes para ser usados por el programa en la conducción de las actividades de aprovisionamiento del programa
Procurement	Monitor & Controlling	12.3	Administer Program Procurement	Proceso involucrado en la gestión de los contratos durante el programa para asegurar que los entregables cumplen con los requerimientos, fechas de entrega, costos y calidad establecidos
Procurement	Closing	12.4	Close Program Procurement	Procesos que cierran formalmente cada contrato en el programa después de asegurar que todos los entregables han sido completados satisfactoriamente, que todos los pagos han sido realizados y que no existen asuntos contractuales pendientes
Financia	Planning	13.2	Develop Program Financial Plan	Proceso para desarrollar y administrar el presupuesto del programa y la agenda de pagos a los componentes
Financia	Planning	13.3	Estimate Program Costs	Desarrollar los costos estimados iniciales del programa que serán presentados a los tomadores de decisiones para su aprobación y fondeo
Financia	Planning	13.4	Budget Program Costs	Desarrollar los presupuestos detallados para el programa y sus componentes con base en el estimado provisto por cada uno de ellos
Financia	Monitor & Controlling	13.5	Monitor and Control Program Financials	Influenciar los factores que crean variaciones en los costos, controlar esas variables a nivel programa y cerrar las finanzas del programa y sus componentes
Stakeholder	Planning	14.1	Plan stakeholder Management	Cubre la planeación de cómo serán identificados, analizados, comprometidos y administrados los interesados a través del ciclo de vida del programa



Procesos de la Administración de Programa

Áreas de Conocimiento para la Administración de Programas

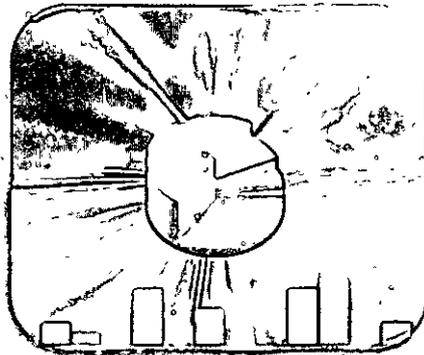
Stakeholder	Planning	14.2	Identify Program Stakeholders	Identificación sistemática y análisis de los interesados del programa Creación del registro de interesados
Stakeholder	Executing	14.3	Engage Program Stakeholders	Es donde el equipo de administración del programa asegura que los interesados están involucrados en el programa
Stakeholder	Monitor & Controlling	14.4	Manage Program Stakeholder Spectations	Es el proceso de mantener las comunicaciones para satisfacer los requerimientos de los interesados y resolver asuntos con ellos
Governance	Planning	15.1	Plan and Establish Program Governance Structure	El proceso de identificar las metas de gobernabilidad y definir la estructura, roles y responsabilidades de gobierno del programa
Governance	Planning	15.2	Plan for Auditing	El proceso para asegurar que el programa está preparado para auditorías internas y externas de sus finanzas. Procesa y documenta y demuestra conformidad con los procesos de administración de programas aprobados por la organización
Governance	Planning	15.3	Plan Program Quality	El proceso de identificar los estándares de calidad aplicables al programa, el proceso y estándar a ser aplicados y asegurar el cumplimiento con dichos estándares
Governance	Executing	15.4	Approve Component Initiation	El proceso de definir las estructuras de toma de decisiones y los procesos que permitirán el inicio y cambio del programa y/o sus componentes internos
Governance	Monitor & Controlling	15.5	Provide Governance Oversight	El proceso para proveer gobernabilidad y auditabilidad durante todo el curso del programa
Governance	Monitor & Controlling	15.6	Manage Program Benefits	El proceso para asegurar que el gobierno de los beneficios del programa es entregado consistentemente durante el ciclo de vida del programa
Governance	Monitor & Controlling	15.7	Control Program Changes	El proceso para asegurar que el nivel adecuado de gobierno es aplicado a la toma de decisiones de los cambios propuestos al plan del programa

ADMINISTRACIÓN DE PORTAFOLIOS

Procesos de la Administración de Portafolios

Concepto

- Ampliando el concepto de Portafolio, decimos que un Portafolio es una colección de proyectos o programas y otro trabajo, que es agrupado para facilitar la administración efectiva para lograr los objetivos estratégicos del negocio.



Procesos de la Administración de Portafolios

Características

- Los proyectos o programas del Portafolio no necesariamente están directamente relacionados.
- Estos elementos del portafolio son cuantificables, es decir, que pueden ser medidos, clasificados y priorizados.

Un portafolio pertenece a una organización y consta de un conjunto de componentes e iniciativas planeadas o futuras. Sin embargo los portafolios no son temporales como los proyectos o programas.



Procesos de la Administración de Portafolios

Portafolio

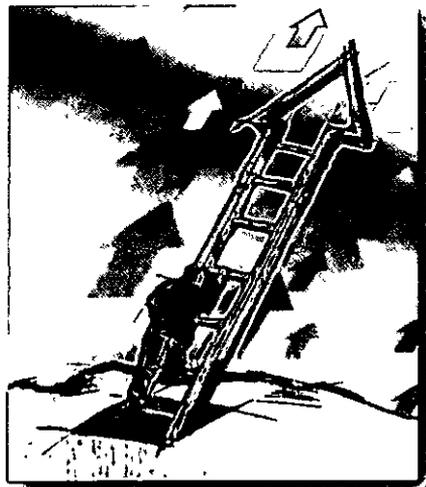
- Una organización puede tener más de un portafolio, cada uno direccionado a objetivos o áreas de negocio.
- Las iniciativas propuestas se transforman en parte del Portafolio cuando son identificadas, seleccionadas y/o aprobadas



Procesos de la Administración de Portafolios

Administración de Portafolio

- Es la Administración coordinada de los componentes del Portafolio para lograr los objetivos organizacionales.
- La Administración del portafolio es también una oportunidad para que órganos directivos tomen decisiones que controlen o influyan en la dirección de un grupo de componentes (un subportafolio, programa, proyecto u otro) para lograr resultados específicos.



Procesos de la Administración de Portafolios

Liga entre la Administración de Portafolio y la Gobernabilidad Organizacional

- La gobernabilidad organizacional es el proceso por el cual dirigen y controlan sus operaciones y actividades estratégicas y por el cual la organización responde a sus derechos legítimos, expectativas y deseos de sus stakeholders.



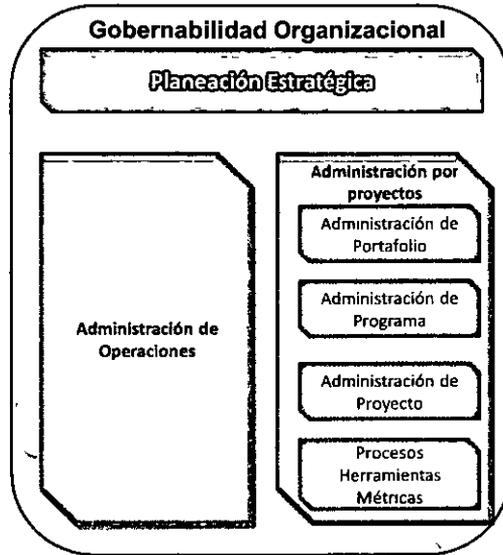
Procesos de la Administración de Portafolios

Liga entre la Administración de Portafolio y la Gobernabilidad Organizacional

- La gobernabilidad del Portafolio de proyectos es un conjunto de procesos organizacionales interrelacionados, por los cuales una organización prioriza, selecciona y distribuye recursos internos limitados para lograr los objetivos organizacionales:
- La Administración del Portafolio es una disciplina dentro de la Gobernabilidad organizacional.



Procesos de la Administración de Portafolios



Procesos de la Administración de Portafolios

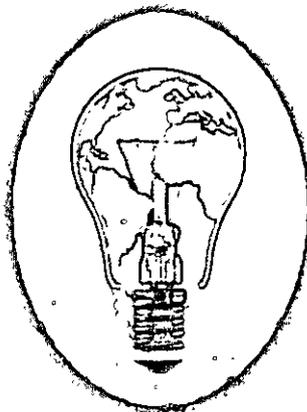
Relación con estrategia



Procesos de la Administración de Portafolios

Relación con estrategia

- Capitalizar de las Oportunidades.
- Minimizar el impacto de las amenazas
- Responder a los cambios en el mercado, y
- Reforzar el foco sobre las actividades operacionales críticas.



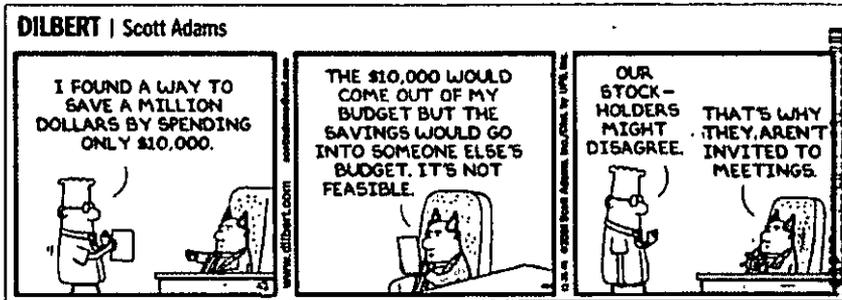
Procesos de la Administración de Portafolios

Relación con estrategia

- Otra meta de ligar la Administración del portafolio con la estrategia organizacional es establecer un Plan ejecutable y balanceado que ayudará a la organización a lograr sus metas. El impacto del Plan de Portafolio sobre la estrategia es logrado de las siguientes 5 formas:
 - Manteniendo alineado el Portafolio
 - Distribuyendo recursos financieros
 - Distribuyendo recursos humanos
 - Midiendo las contribuciones de los componentes
 - Administrando los riesgos estratégicos



Procesos de la Administración de Portafolios



Factores de la Administración de Portafolios

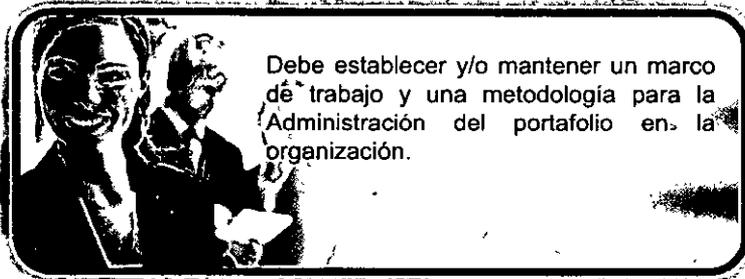
Rol del Administrador de Portafolio



El administrador del portafolio, típicamente es un Administrador Senior, o un integrante del equipo Senior de Administración, es responsable de establecer, monitorear los portafolios asignados.

Procesos de la Administración de Portafolios

Rol del Administrador de Portafolio

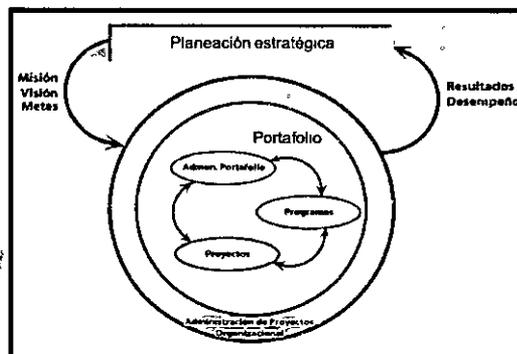


Debe establecer y/o mantener un marco de trabajo y una metodología para la Administración del portafolio en la organización.

Procesos de la Administración de Portafolios

Conocimientos y Habilidades del Administrador de Portafolio

- Alineación Estratégica
 - Debe entender las metas y prioridades estratégicas de la organización y cómo las soporta el Portafolio.





Procesos de la Administración de Portafolios

Conocimientos y Habilidades del Administrador de Portafolio

- El Administrador de Portafolio, además debe cubrir las siguientes habilidades:
 - Métodos y Técnicas de Administración de Portafolio
 - Métodos y Técnicas de Administración de Programas y Proyectos
 - Desarrollo de Procesos y Mejora Continua
 - Habilidades Generales de Negocios
 - Habilidades de Administración General
 - Administración de Stakeholders
 - Administración de Oportunidad y Riesgo
 - Reporteo y Métricas de Administración de Portafolio

Procesos de la Administración de Portafolios

Ciclo de vida (ejemplo)

Proceso	Estado Resultante	
Identificar Componentes	• Identificados	
Categorizar Componentes	• Categorizar Componentes	
Evaluar Componentes	• Evaluados • Recomendados	Todos los componentes categorizados son evaluados, solo algunos son recomendados
Seleccionar Componentes	• Seleccionados • Rechazados • Pendientes	<ul style="list-style-type: none"> • Seleccionados significa que el componente esta en una corta lista, y que inmediatamente ira dentro del portafolio. • Pendiente es similar a inactivo, excepto cuando nunca haya alcanzado el nivel de prioridad en el que debe ser autorizado, éste permanece en la lista de componentes candidatos para el sig. establecimiento de prioridades
Priorizar Componentes	• Prioridad • Nuevas Prioridades	• La prioridad de un componente puede ser revisada.
Balance de Componentes	• Aprobado • Rechazado • Inactivo • Terminado	• El rechazo puede ocurrir en esta etapa o antes, durante la selección.
Autorizar Componentes	• Autorizado	

Procesos de la Administración de Portafolios

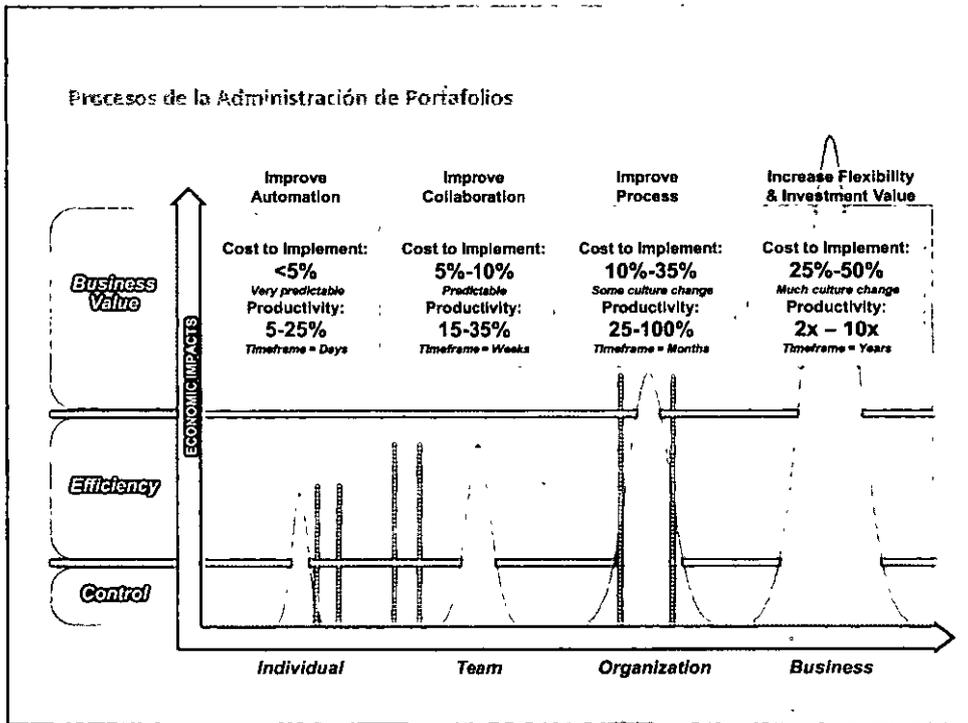
Grupos de procesos

Proceso	Alineación	Monitoreo y Control
Gobernabilidad	Identificar Componentes (4.1)	Revisar e Informar Desempeño (4.9)
	Categorizar Componentes (4.2)	Monitorear Cambios en Estrategia de Negocios (4.10)
	Evaluar Componentes (4.3)	Comunicar Ajustes al Portafolio (4.7)
	Seleccionar Componentes (4.4)	
	Priorizar Componentes (4.5)	
	Balance del Portafolio (4.6)	
	Autorizar Componentes (4.8)	
Administración de Riesgos	Identificar Riesgos (5.1)	Monitoreo y Control de Riesgos (5.4)
	Analizar Riesgos (5.2)	
	Desarrollo de Respuesta a Riesgos (5.3)	

Procesos de la Administración de Portafolios

Grupos de procesos de Administración de Portafolios

Governance	Aligning	Identify Components	Crear una lista actualizada de componentes actuales y nuevos que serán gestionados mediante la administración del portafolio
Governance	Aligning	Categorize Components	Organizar los componentes en grupos de relevancia para los que puedan ser aplicados filtros de decisión con diferentes criterios con fines de evaluación, selección, priorización y balanceo
Governance	Aligning	Evaluate Components	Recolectar información para la revisión de los componentes del portafolio como preparación para el proceso de selección
Governance	Aligning	Select Components	Desarrollar un subconjunto de los componentes con base en los criterios de selección definidos por la organización, y que serán considerados para su posterior priorización
Risk Mgm	Aligning	Identify Portfolio Risks	Determinar los riesgos que podrían afectar el portafolio y documentar sus características
Risk Mgm	Aligning	Analyze Portfolio Risks	Calcular y combinar la probabilidad de la ocurrencia e impacto de los riesgos identificados, analizar numéricamente el efecto total de los riesgos del portafolio, priorizar los riesgos para análisis posterior o mitigación
Governance	Aligning	Prioritize Components	Ordenar componentes en categorías de acuerdo a los criterios establecidos para el balance del portafolio
Risk Mgm	Aligning	Develop Portfolio Risks Responses	Desarrollar opciones y acciones para mejorar las oportunidades y reducir las amenazas a los objetivos del portafolio
Governance	Aligning	Balance Portfolio	Crear la mezcla de componentes con el mayor potencial para soportar las iniciativas y lograr los objetivos estratégicos de manera colectiva
Risk Mgm	Aligning	Communicate Portfolio Adjustment	Establecer las expectativas de los interesados y proveer un claro entendimiento del impacto de los cambios en el desempeño del portafolio respecto a las metas y estrategias de la organización
Governance	Aligning	Authorize Components	Asignar los recursos requeridos para desarrollar o ejecutar los casos de negocio o ejecutar los componentes seleccionados y para comunicar formalmente las decisiones del balanceo del portafolio
Risk Mgm	Monitoring & Controlling	Monitor and Control Portfolio Risks	Dar seguimiento a los riesgos identificados, monitorear los riesgos residuales, identificar nuevos riesgos y ejecutar los planes de respuesta a riesgos, y evaluar su efectividad a lo largo del ciclo de vida del portafolio
Risk Mgm	Monitoring & Controlling	Review and Report Portfolio Performance	Recolectar y reportar los indicadores de desempeño contra los criterios establecidos para el éxito, y revisar el portafolio con una frecuencia determinada para asegurar la alineación con la estrategia organizacional, así como la efectiva utilización de los recursos
Risk Mgm	Monitoring & Controlling	Monitor Business Strategy Changes	Identificar los cambios en la estrategia del negocio para permitir a los procesos de administración del portafolio responder adecuadamente



GRACIAS

MODULO 5
Administración de
Proyectos a nivel
organizacional

Prof. Mauricio García
• Octubre 2010