

# Trabajo Fin de Grado

## Grado en Ingeniería de Organización Industrial

### Casos Prácticos de Gestión de Programas de Proyectos

Autor: Alberto Osuna Burgos

Tutor: Guillermo Montero Fernández-Vivancos

**Dpto. de Organización Industrial y Gestión de  
Empresas II**

**Escuela Técnica Superior de Ingeniería**

Sevilla, 2019





Trabajo Fin de Grado  
Grado en Ingeniería de Organización Industrial

# **Casos Prácticos de Gestión de Programas de Proyectos**

Autor:  
Alberto Osuna Burgos

Tutor:  
Guillermo Montero Fernández-Vivancos  
Profesor Asociado

Dpto. de Organización Industrial y Gestión de Empresas II  
Escuela Técnica Superior de Ingeniería  
Universidad de Sevilla  
Sevilla, 2019



Proyecto Fin de Carrera: Casos Prácticos de Gestión de Programas de Proyectos

Autor: Alberto Osuna Burgos

Tutor: Guillermo Montero Fernández-Vivancos

El tribunal nombrado para juzgar el Proyecto arriba indicado, compuesto por los siguientes miembros:

Presidente:

Vocales:

Secretario:

Acuerdan otorgarle la calificación de:

Sevilla, 2019

El Secretario del Tribunal





# Agradecimientos

---

A mis padres Juan y Rosa, por ser un espejo dónde mirarme, todo un ejemplo de esfuerzo y sacrificio a seguir, que sin los cuales nada de esto hubiese sido posible.

A esas personas, tanto a la que estuvo presente como a la que desde tan lejos siempre notaba su presencia, por todo el apoyo recibido y por darme siempre las ganas necesarias para seguir.

Agradecer también a mi tutor Guillermo por su implicación y dedicación a lo largo de todo el proyecto.

*Alberto Osuna Burgos*

*Sevilla, 2019*





# Resumen

---

La finalidad de este proyecto fin de grado ha sido la recopilación de información de diferentes empresas, a través de diferentes medios, como pudieron ser entrevistas, cuestionarios u otros medios, la cual permitiese tomar decisiones para poder seguir el mejor camino posible.

A raíz de los resultados inesperados obtenidos por parte de las empresas en el trabajo se presenta un modelo teórico para la implantación de un modelo de gestión de programas de proyectos, en este caso a través de unas oficinas de proyectos. En un primer lugar, el modelo marca unas pautas a seguir dependiendo del tipo de oficina que se vaya a implantar. Estas pautas son principalmente de diseño, las funciones y servicios que debe ofrecer ese tipo de oficina y los roles que se deben asumir en ella.

Posteriormente se ofrecen una serie de pasos de cómo implementar esta oficina ya diseñada y cerrada dentro de la empresa dependiendo del tipo de oficina de gestión de programas elegida.

Y por último y no menos importante se da una explicación de cómo se debe trabajar en dicha oficina, la cual debería estar ya implementada dentro de la empresa. Se pueden ver distintas técnicas y herramientas a emplear para el correcto funcionamiento de la oficina y por consiguiente la obtención de los objetivos marcados por los diversos proyectos que formaran el programa en el que trabaje dicha oficina. También se presenta una serie de sucesos críticos, estos han sido estandarizados, ya que suelen aparecer cuando alguna de las técnicas o herramientas son puestas en uso.

<b>Agradecimientos</b>	<b>viii</b>
<b>Resumen</b>	<b>x</b>
<b>Índice</b>	<b>xi</b>
<b>Índice de Figuras</b>	<b>xiii</b>
<b>1 Introducción</b>	<b>1</b>
<b>2 Desarrollo del Trabajo</b>	<b>3</b>
2.1. PMI	3
2.2. Gestión de Proyectos	3
2.3. Gestión de Programas de Proyectos	4
2.4. Vida de un Programa de Proyectos	6
<b>3 Estudio del conocimiento de la gestión de programas por parte de las empresas</b>	<b>11</b>
3.1 Cuestionario sobre Gestión de Programas	11
3.1.1 Realización del formulario	11
3.1.2 Análisis de la información obtenida	13
3.2 Investigación personal en LinkedIn	13
3.2.1 Grupos y Personas	13
3.2.2 Análisis de la información obtenida	13
<b>4 Modelo de Gestión de Programas</b>	<b>11</b>
4.1 ¿Qué es una Oficina de Gestión de Programas?	11
4.2 Diseñar un Modelo de Oficina de Gestión de Programas	11
4.2.1 Oficinas Centralizadas frente a las Descentralizadas	11
4.2.1.1 Modelo Oficina de Gestión de Programas con una Oficina de Organización de Cartera	12
4.2.2 Oficinas Permanentes frente a Oficinas Temporales	15
4.2.3 Modelos co-localizados frente a modelos distribuidos	16
4.2.4 ¿Qué funciones y servicios debe ofrecer una Oficina de Gestión de Programas?	16
4.3 Como Implementar una Oficina de Gestión de Programas	22
4.3.1 Implementar un Ciclo de Vida para una Oficina de Gestión de Programas Permanente	22
4.4 Cómo Operar en una Oficina de Gestión de Programas	31
4.4.1 Visión general de las Herramientas y Técnicas necesarias	31
4.4.2 Beneficios del uso de las Herramientas y Técnicas estándar	32
4.4.3 Factores Críticos para el éxito al introducir Herramientas y Técnicas dentro de la Oficina de Gestión de Programas	33
4.4.4 Herramientas para las Oficinas de Gestión de Programas	35
4.4.5 Técnicas para las Oficinas de Gestión de Programas	36
<b>5 Estrategia Del Programa</b>	<b>38</b>
5.1 Caso de negocio del Programa.	38
5.2 Carta del Programa.	39
5.3 Hoja de ruta del Programa.	39
5.4 Evaluaciones Ambientales.	40
5.4.1 Factores Ambientales de la Empresa.	40
5.4.2 Estudio Medioambiental.	41

5.5	<i>Estrategia de Gestión de Riesgos del Programa.</i>	42
5.5.1	Gestión del Riesgo para la Alineación de la Estrategia.	42
5.5.2	Umbral de Riesgo para el Programa.	42
5.5.3	Evaluación Inicial del Riesgo del Programa.	42
5.5.4	Estrategia de Respuesta al Riesgo del Programa.	43
<b>6</b>	<b>Conclusión</b>	<b>43</b>
	<b>Bibliografía</b>	<b>45</b>
	<b>Índice de Conceptos</b>	¡Error! Marcador no definido.
	<b>Glosario</b>	<b>46</b>

# ÍNDICE DE FIGURAS

---

Ilustración 1: Beneficios de la gestión de Programas.	5
Ilustración 2: Ejemplo de Oficina de Gestión de Programas con una Oficina de Organización de Cartera	13
Ilustración 3: Ejemplo de Oficina de Gestión de Programas con una Oficina de Cartera Central conectada por radio.	14
Ilustración 4: Ejemplo de Oficina de Programas con Oficinas centrales de Cartera y Oficinas temporales de Programas y Proyectos.	15
Ilustración 5: Funciones y Servicios de Alto Nivel de un Modelo de Oficina de Gestión de Programas	17
Ilustración 6: Ciclo de Vida de Implementación para un Modelo de Oficinas de Gestión de Programas Permanente	22
Ilustración 7: Ejemplo de hoja de ruta de un Programa de proyectos.	40



# 1 INTRODUCCIÓN

---

En el proyecto que se presenta a continuación se intenta dar luz al conocimiento de las empresas sobre la gestión de programas de proyectos.

Para ello se ha realizado un estudio a través de distintos medios como pueden ser encuentros o el contacto con las organizaciones mediante herramientas como linkedin. Obteniendo unos resultados a partir de los cuales se fija el objetivo principal del proyecto en la realización de un modelo teórico para una correcta implantación de un modelo capaz de gestionar las carteras de programas de proyectos dentro los distintos tipos de empresas que podemos encontrar.





# 2 DESARROLLO DEL TRABAJO

---

## 2.1. PMI

Esta asociación conocida comúnmente como PMI, es una asociación con fines no lucrativos compuesta por profesionales en el ámbito de la gestión de proyectos y la cual abarca unos objetivos principales. Entre ellos podemos encontrar la formulación de estándares a la hora de gestionar proyectos, la generación de conocimiento a través de las diversas investigaciones que se realizan en él y la promoción y empleabilidad de la gestión de proyectos a través del ofrecimiento de certificaciones en dicho ámbito.

Este instituto fue fundado a finales de la década de los 60 por un grupo de voluntarios. Años más tarde se realizó la primera certificación para profesionales en la materia de gestión de proyectos, conocida como PMP (Project Management Professional) que estuvo seguida de la implantación de un código ético. Posteriormente llegó la primera publicación de la conocida Guía del PMBOK (Project Management Body of Knowledge), pasando a ser uno de los hitos más importantes en la asociación y convirtiéndose en la matriz fundamental de la gestión de proyectos y dirección de los mismos.

Esta guía, el PMBOK, es contenedora de los conocimientos y principios fundamentales en la gestión y dirección de proyectos para la obtención de un rendimiento correcto del Proyecto. En el PMBOK da lugar al término “Buenas Prácticas” correspondiente a que el uso de las herramientas descritas en él puede aumentar en gran medida las posibilidades de éxito del proyecto tratado. Así mismo la aplicación de estas reglas no debe realizarse de forma sistemática, deben adecuarse a cada situación y estas decisiones deben ser asumidas por la persona al frente del Proyecto.

El PMP, profesional en Gestión de Proyectos, es aquella persona capaz de haber realizado un examen específico (200 preguntas) de forma correcta tras haber recibido una formación especial en materia de gestión de proyectos y haber obtenido unos requisitos de experiencia (4.500 horas de trabajo en equipo). Esta certificación caduca periódicamente, por lo que un profesional que la obtenga deberá renovarla cada cierto tiempo para no perderla.

## 2.2. Gestión de Proyectos

Un Proyecto es aquella actividad que se realiza con el fin de obtener unos objetivos. Todos los proyectos son activadas pasajeras, no perduran en el tiempo y están marcados por un principio y un final. El principio de los proyectos suele darse con el nacimiento de una necesidad mientras que su finalización puede estar marcada por varios motivos como puede ser el abandono del mismo, la finalización propiamente dicha del Proyecto o incluso por una imposibilidad.

Para la obtención de los objetivos marcados en el Proyecto es necesaria una buena dirección del mismo, para ello se necesitan buenos conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas que permitan su correcto desarrollo. Algunas de estas son los grupos de procesos, los cuales los podemos diferenciar en 5 principalmente. Estos son:

- Iniciación
- Planificación
- Ejecución
- Seguimiento y control
- Cierre

Para una correcta dirección de un proyecto es necesario conocer diversos aspectos que se plantean por parte de

los interesados en el mismo como pueden ser las distintas necesidades o expectativas y objetivos que planteen. Tras una correcta identificación de estos aspectos es necesario equilibrar las restricciones que un Proyecto plantea propiamente como suelen ser la calidad, los recursos, el coste, el presupuesto disponible, los riesgos, etc. Todas estas restricciones están relacionadas entre sí de cierta forma tal que cualquiera de ellas se puede ver afectada por una variación en cualquiera de las otras. Esto es lo que hace que la dirección se realice de forma progresiva para incurrir en el mínimo número de fallos posible.

Todos los proyectos comprenden un ciclo de vida, en el cual podemos diferenciar varias etapas. Inicio, organización y preparación, ejecución del trabajo y finalización. En este ciclo de vida pueden influir múltiples factores, de los cuales podemos distinguir principalmente las siguientes:

- Influencia ejercida por los interesados, esta va en disminución a medida que Avanza el Proyecto.
- Riesgo, ejerce gran influencia sobre todo al comienzo del Proyecto, a medida que Avanza esta disminuye
- Incertidumbre, su influencia se ejerce del mismo modo que la de los riesgos.
- Costes, su influencia es inversamente proporcional a la del resto, ya que esta aumenta a medida que el proyecto avanza. Si el Proyecto tratase de la elaboración de un producto, el cambio o corrección de cualquier error implicaría mayores costes en la fase final que en las iniciales.

En relación a los costes podemos identificar el ritmo de gasto, otro factor importante en el ciclo de vida de un proyecto. Este va aumentando a medida que avanza en el proyecto ya que en él se van viendo involucrados muchos más factores como podría ser un aumento de trabajadores.

Durante el ciclo de vida se pueden incluir controles mediante entregables. El director del proyecto define unos objetivos a corto plazo para verificar que el desarrollo del proyecto está siendo el correcto y se está ejecutando de forma fructífera.

Así mismo las fases del ciclo de vida de un proyecto se pueden desarrollar de diversas formas. Pueden empezar de forma secuencial, una fase solo podría comenzar cuando su predecesora haya terminado o de forma paralela, donde no es necesario que la fase anterior haya acabado para dar comienzo a una nueva fase. Este aspecto será designado por el directo en función de su criterio, las necesidades del proyecto y la propia naturaleza de las actividades llevadas a cabo dentro del mismo.

### **2.3. Gestión de Programas de Proyectos**

Un programa de proyectos es un grupo de proyectos relacionados, los cuales individualmente no tienen ningún tipo de relación entre ellos pero en su conjunto están muy relacionados. La dirección de estos proyectos de forma conjunta hace que se pueda obtener un mayor beneficio de los mismos y de los objetivos que se quieren alcanzar.

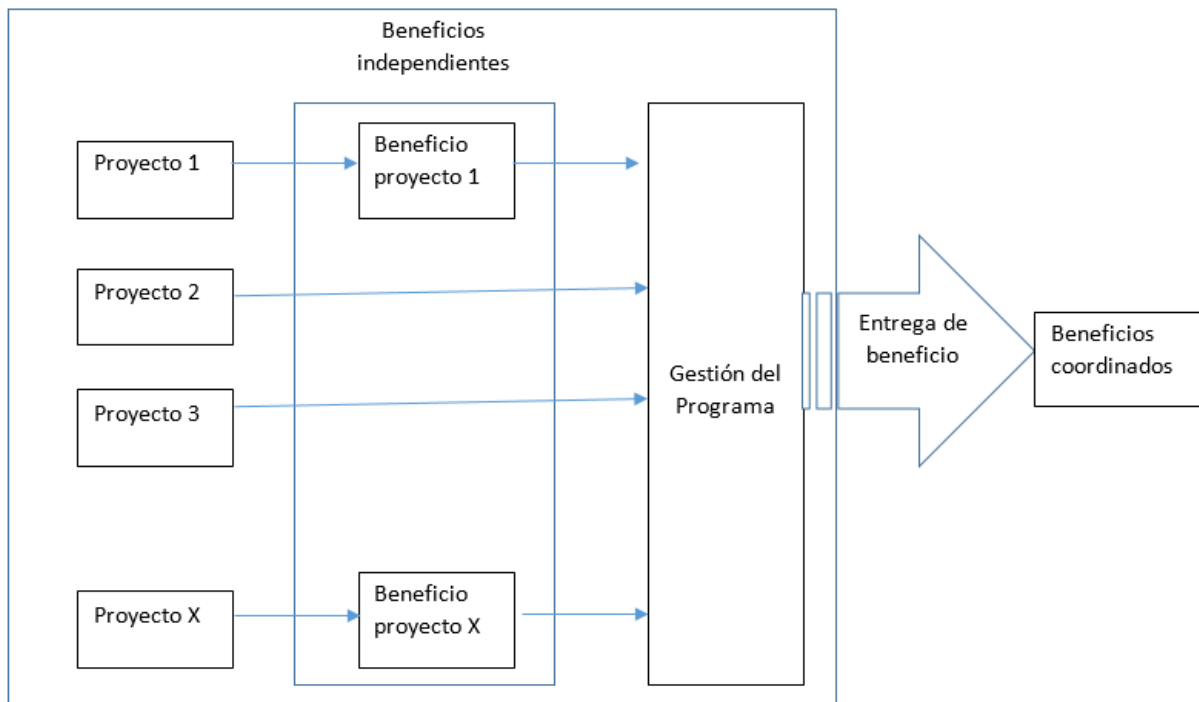


Ilustración 1: Beneficios de la gestión de Programas.

Figura 1. Beneficios de la gestión de Programas.

Como se puede observar en la figura adjunta dentro de los programas de proyectos se contemplan dos figuras principales, los propios programas y los proyectos que lo componen. Esto deriva en la aparición de varias figuras, la dirección de proyectos y la dirección de programas.

Para que los programas transcurran adecuadamente deben ser planificados y llevados a cabo de forma organizada. Una vez está en marcha un programa, se tiene que cada proyecto va aportando distintos resultados que en el conjunto del programa van aportando distintos beneficios y capacidades que la organización y la dirección del programa deben aprovechar para guiar el camino hacia los objetivos finales.

Las organizaciones abordan la necesidad de cambio mediante la creación de iniciativas empresariales estratégicas para modificar la organización o sus productos. Las organizaciones utilizan carteras, programas y proyectos para llevar a cabo estas iniciativas.

Para el éxito de un programa habría que tener en cuenta tres grandes áreas, las cuales son las siguientes:

- Gestión de beneficios: en primer lugar hay que definir los beneficios que se esperan obtener de un programa.
  - o Evaluar el valor y el impacto organizacional del programa.
  - o Identificar las interdependencias de los beneficios generados por los proyectos del programa.
  - o Asegurar que los beneficios previstos sean específicos, reales y basados en el tiempo.
  - o Asignación de responsabilidades, y comparación de los beneficios reales obtenidos con los definidos.

En referencia a los beneficios que se pueden obtener, se tienen que distinguir entre dos tipos, los tangibles y los intangibles. Normalmente los beneficios tangibles suelen estar directamente relacionados con los objetivos

financieros mientras que los intangibles son más complejos de cuantificar, se podría decir que la subida de autoestima en el equipo de trabajo que integra el programa podría ser un beneficio intangible del mismo.

En la mayoría de los casos la gestión de beneficios suele hacerse en las primeras etapas de la vida de un programa de proyectos e incluye las siguientes fases

- Definir cada beneficio y como se va a alcanzar.
  - Trazar la relación entre los beneficios definidos y los resultados.
  - Métricas y procedimientos para poder cuantificar los beneficios.
  - Definir y asignar los roles para la gestión de los beneficios.
  - Definir los planes de comunicación para su gestión.
- Gestión de los interesados: define las partes interesadas del programa, individuos y organizaciones, cuyos intereses pueden verse afectados por los resultados del programa, ya sea positiva o negativamente. Estos juegan un papel muy importante y pueden ser internos o externos al programa. Los principales interesados en los programas son:
- Director del programa
  - Director de proyectos.
  - Patrocinador del programa: individuo o grupo que cree en la iniciativa y aporta los recursos necesarios para poder llevarla a cabo.
  - Cliente: individuo u organización que utilizará las nuevas capacidades desarrolladas por el programa y obtendrá sus beneficios.
  - Ejecutores del programa: quienes llevan a cabo las labores necesarias para desarrollar el programa.
  - Apoyo administrativo
  - Responsable de programa: quien controla que se vayan logrando los objetivos marcados para el desarrollo del programa.
- Desarrollo del programa: proceso de desarrollo, comunicación, implementación, monitorización y aseguramiento de políticas, procedimientos, estructuras organizacionales y prácticas asociadas con un programa dado.

La gestión incluye las limitaciones y la orientación que ofrece la gestión estratégica, las prácticas relacionadas, como la gestión de carteras y proyectos, y los procesos y estructuras que impulsan, supervisan y limitan las operaciones. También se controla la inversión de la organización, así como de supervisar la entrega de beneficios a medida que avanza el programa.

## 2.4. Vida de un Programa de Proyectos

Las organizaciones reconocen que la mejor práctica para el control de proyectos implica dividir el programa en etapas o fases. Estas fases a menudo facilitan el control del programa y la correcta coordinación de los recursos del programa.

Se pueden distinguir tres fases en el ciclo de vida de un programa, estas son:

- Primera fase: Configuración de un pre programa:

En primer lugar hay que establecer una base firme de apoyo y aprobación para el programa. Está centrada en la preparación y navegación a través del proceso de selección y suele consistir en varias actividades:

- Comprender el valor estratégico del cambio de negocio propuesto.
- Identificar a los actores clave en el proceso de selección del programa y sus expectativas e intereses.
- Definir los objetivos del programa y alinearlos con los objetivos estratégicos.

- Desarrollar un caso de negocio de alto nivel que demuestre una comprensión de las necesidades, la viabilidad y la justificación del programa.
- Asegurar la aprobación de los estatutos del programa mediante la obtención de firmas de las principales partes interesadas.
- Nombramiento del director del programa por la junta del programa.
- Desarrollar un plan para iniciar el programa.

El plan debe incluir una declaración clara de los siguientes componentes del programa:

- Misión: porque el programa es importante y que necesita para lograrse.
- Visión: cómo será el estado final, cómo beneficiará a la organización.
- Valores: cómo el programa evaluará las compensaciones necesarias y equilibrará las decisiones que se deben tomar.

Para la selección y aprobación de los programas suelen influir diversos factores, algunos de ellos pueden ser los siguientes:

- El total de recursos disponibles.
- Análisis de beneficios.
- Encaje estratégico dentro de los objetivos a largo plazo de la organización.

Son solo algunos de ellos.

- Segunda fase: Configuración del programa:

El resultado deseado de esta fase es la aprobación del programa, para ello se suelen intentar dar respuesta a preguntas como las siguientes:

- Cuáles serán los resultados
- Cuanto costará el programa
- Cuáles serán los problemas e inconvenientes
- Como será ejecutado y dirigido el programa.

Las respuestas a estas preguntas podrán dar una orientación sobre si el programa puede ser bueno o no, lo que con llevar a su posterior aprobación o no.

Una vez llegados a esta fase será necesario que todas las componentes del programa estén bien definidas así como los estudios necesarios para abordar los problemas e inconvenientes que puedan surgir durante su ejecución.

Algunas de las actividades que se incluyen en esta fase son:

- Alinear la misión, visión y valores con los objetivos de la organización.
- Detallar costes y desarrollar un cronograma para poder tener claras las fases del mismo
- Realizar estudios que permitan evaluar la viabilidad técnica y económica del programa
- Establecer reglas para hacer buenas selecciones en las subcontratas que se realicen
- Desarrollar una arquitectura del programa que describa como los proyectos que lo componen proporcionaran los beneficios que se requieren.
- Desarrollar un caso de negocio para cada proyecto que compone el programa que aborde los factores técnicos, de inversión y normativos que puedan afectar a cada proyecto.
- Comunicación con las partes interesadas y buscar apoyo.

Los resultados clave de esta fase los podemos definir en base a la planificación, incluyendo los procesos:

- Definición del ámbito de aplicación y planificación.
- Secuenciación de actividades
- Duración estimada de las actividades
- Recursos externos
- Coste estimado
- Gestión de riesgos

- Identificación del equipo que gestionara el programa.

- Tercera fase, establecer la gestión del programa y la infraestructura técnica.

El propósito de esta fase es establecer una infraestructura que apoye el programa y sus proyectos constituyentes y que entregue los beneficios esperados del programa.

Los programas de proyectos normalmente incluyen una infraestructura de apoyo que suele incluir los siguientes aspectos:

- Áreas de gobierno específicas del programa, como procesos y procedimientos.
- Herramientas específicas del programa, como la planificación de recursos empresariales etc.

La organización de control típica consta de las siguientes partes:

- La representación de los intereses de la organización, posiblemente con el apoyo de una oficina de gestión de programas que sea responsable de la gestión de la gobernanza de todos los programas.
- Director de programa. Representa al equipo del programa. Los papeles clave dentro de esta estructura son:
  - Patrocinador ejecutivo: es el principal responsable ante la empresa de la entrega de beneficios y quien se sienta con la junta del programa para tomar decisiones empresariales sobre el programa.
  - El director del programa. Tiene la propiedad ejecutiva del programa. el director del programa y el patrocinador ejecutivo pueden ser la misma persona.
  - Gerente del programa. Responsable de la gestión y representación del programa.
  - Equipo del programa. Responsable de desarrollar los beneficios a nivel del programa.
  - Oficina del programa. Apoya al gerente del programa y al equipo del programa

- Cuarta fase, aportación de beneficios:

El propósito de esta fase es iniciar los proyectos de los componentes del programa y coordinar los resultados para crear los beneficios incrementales.

El equipo de gestión del programa es responsable de gestionar este grupo de proyectos relacionados de forma coherente y coordinada con el fin de lograr beneficios incrementales que no podrían obtenerse mediante la gestión de los proyectos como esfuerzos independientes. Las siguientes actividades se llevan a cabo durante esta fase:

- Establecer una estructura de gestión del proyecto para el seguimiento y control de los proyectos.
- Iniciar proyectos para alcanzar los objetivos del programa.
- Gestionar la transición del estado presente al futuro o "objetivo".
- Asegurarse de que los directores de proyecto se adhieran a las metodologías de gestión de proyectos establecidas.
- Identificar los cambios ambientales que puedan afectar el plan de manejo del programa o los beneficios previstos.
- Asegurar que se coordinen las actividades y dependencias comunes entre los proyectos u otros programas de la cartera.
- Identificar el riesgo y asegurar que se hayan tomado las medidas de mitigación apropiadas.
- Identificar los problemas y asegurar que se tomen medidas correctivas.
- Coordinar el uso eficiente de los recursos en todas las actividades del programa y del proyecto.
- Revisar la solicitud de cambio y autorizar el trabajo adicional según corresponda.
- Establecer umbrales para la acción correctiva cuando los beneficios realizados no se entregan de acuerdo con las expectativas.
- Comunicarse con las partes interesadas y la junta de gobierno del programa.

- Quinta fase, cierre del programa:

El propósito de esta fase es ejecutar un cierre controlado del programa. Hay actividades clave que deben ser ejecutadas cuando un programa llega al final de su ciclo de vida para asegurar que el cierre sea suave y seguro.

- Revisar el estado de los beneficios con las partes interesadas y el patrocinador del programa.
- Disolver la organización del programa.
- Disolver el equipo del programa, asegurar que se hayan hecho los arreglos necesarios para la redistribución apropiada de todos los recursos humanos.
- Desmantelar la infraestructura.
- Proporcionar soporte al cliente asegurando que se proporcionará orientación y mantenimiento en el caso de que surja un problema o se detecte un defecto después de la liberación, esta garantía se define generalmente por contrato.
- Documentar las lecciones aprendidas en la base de datos de la organización para que puedan ser referenciadas en el futuro por programas similares. Las lecciones aprendidas se expresan generalmente como puntos débiles o áreas a mejorar y como fortalezas y mejores prácticas de la organización ejecutante que se utilizarán en el futuro.
- Proporcionar feedback y recomendaciones sobre los cambios identificados durante el programa, si es que están relacionados con el alcance del programa y que pueden beneficiar a la organización.
- Almacenar todos los documentos relacionados con el programa para facilitar su reutilización en el futuro.
- Gestionar cualquier transición necesaria a las operaciones.





# 3 ESTUDIO DEL CONOCIMIENTO DE LA GESTIÓN DE PROGRAMAS POR PARTE DE LAS EMPRESAS

---

Debido a que se está estudiando las buenas prácticas de la gestión de programas de proyectos por parte de las empresas, es necesario la obtención de información relevante de las mismas para poder llegar a diversas conclusiones y poder tomar decisiones. Para ello se optó por dos formas distintas para la obtención de información que se detallan a continuación.

## 3.1 Cuestionario sobre Gestión de Programas

En este punto se detalla cómo se realizó el formulario a través del cual se obtendrán diversas respuestas que tendrán que ser analizadas para poder tener una visión clara sobre lo que ocurre en las distintas empresas que lo realicen y así poder tomar una decisión acertada.

### 3.1.1 Realización del formulario

Haciendo una identificación de buenas prácticas de los diferentes artículos y guías sobre gestión de programas consultadas se llega a la conclusión de que a través de un formulario no muy extenso, con preguntas concisas y claves se podría obtener información muy valiosa sobre el conocimiento de la entidad sobre la gestión de programas de proyectos.

El formulario está constituido por nueve preguntas las cuales son las siguientes:

- Pregunta 1:

*“Nombre de la empresa:”*

Nos reporta el nombre de la entidad y se introdujo en dicho formulario para así poder obtener información de diversa índole por otros medios si fuese necesario.

- Pregunta 2:

*“Tamaño de la Organización:”*

- *Pequeña, 50 o menos trabajadores.*
- *Mediana, entre 51 y 200 trabajadores.*
- *Grande, más de 200 trabajadores*

La respuesta a dicha pregunta puede aportar gran información ya que la tónica principal en el ámbito de la gestión de proyectos y programas es que se da en entidades de gran envergadura, siendo una disciplina abandonada por entidades de menor tamaño.

Es realmente importante ya que puede afirmar esta suposición o desmentirla.

- Pregunta 3:

*“Realiza más de un proyecto simultáneo.”*

- *Sí*
- *No*

Se obtienen datos directamente relacionados con la gestión de programas de proyectos, ya que esta solo

tiene sentido si se realiza más de un proyecto simultáneamente en la entidad.

- Pregunta 4:

*“Si en la pregunta anterior marcó "sí", indique la cantidad.”*

En la gestión de programas de proyectos hay dos factores que están estrechamente relacionados, el volumen de proyectos y el volumen de personal involucrado por parte de la entidad, a modo de ejemplo se podría entender que una empresa de pequeño tamaño no podría gestionar de forma correcta un amplio volumen de proyectos, ya que podría haber saturación en los distintos recursos necesarios, en el caso contrario una empresa de gran tamaño podría ser ineficiente en la gestión de pequeños grupos de proyectos o incluso uno solo, ya que los rendimientos de sus recursos no sería los deseados ni optimizados adecuadamente.

- Pregunta 5:

*“¿Se diferencia entre el gestor de proyecto y el gestor de cartera de proyectos?”*

- Sí
- No

La diferenciación entre ambos es indispensable para una buena gestión de programa ya que dichos roles desempeñan tareas muy distintas, por lo cual también requieren de conocimientos distintos. A modo de ejemplo, algunas de las funciones de los gestores de programas son la comunicación con la alta dirección de la entidad, la gestión de fondos de gran importancia para la empresa, la coordinación de todos los proyectos en función de un objetivo común, mientras que los gestores de proyectos coordinan directamente el equipo involucrado en un proyecto concreto, realizan un seguimiento del mismo, en el aspecto de costes solo tienen potestad sobre los fondos destinados a dicho proyecto etc.

- Pregunta 6:

*“¿Se alinean los diferentes proyectos de su entidad en base a la estrategia de la empresa?”*

- Sí
- No

En la gestión de programas este hecho es algo de gran importancia, ya que si no se alinean los diversos proyectos del programa de nada serviría tener una gestión de programa. Se puede considerar una respuesta clave ya que la información que reporta es muy precisa respecto a la realización de una buena práctica o no.

- Pregunta 7:

*“¿Se comparten recursos organizacionales entre proyectos, como pudieran ser instalaciones, personal de apoyo, información, etc.?”*

- Sí
- No

En referencia a dicha pregunta, su información es de gran ayuda ya que una correcta gestión de programas es capaz de compartir recursos entre los diversos proyectos que se desarrollan optimizando su rendimiento y sus beneficios al máximo.

- Pregunta 8:

*“¿Se comparan los logros y fallos de los diferentes proyectos para poder lograr los objetivos marcados?”*

- Sí
- No

Toda entidad tiene objetivo y por tanto la meta de los diversos proyectos es contribuir al alcance de dicho objetivo, por tanto es de vital importancia analizar de forma minuciosa tanto los logros conseguidos en cada proyecto como los fallos, esto ayuda a la toma de decisiones y a encaminar el programa hacia el objetivo común.

- Pregunta 9:

“¿Se aprovechan procesos de compra para diversos proyectos?”

- Sí
- No

Esta pregunta nos aporta información muy relevante respecto a las buenas prácticas de gestión de programas ya que el aprovechamiento de procesos de compra es de gran importancia debido a que si se utilizan para adquirir todos los materiales necesarios para diversos proyectos podremos optimizar en gran medida dicho proceso.

### 3.1.2 Análisis de la información obtenida

Tras la realización del formulario este fue difundido a través de diversos medios y conocidos para que fuese completado por distintas empresas y poder obtener conclusiones de los conocimientos reales de las mismas sobre la gestión de programas de proyectos.

Los datos se analizaran de forma que se pueda obtener diversa información de las relaciones existentes entre las diversas características con sus conocimientos.

## 3.2 Investigación personal en LinkedIn

En este punto se detalla como a través de la herramienta LinkedIn se contacta con diversas entidades para poder obtener más información con la cual se completa la ya obtenida a través de la encuesta.

### 3.2.1 Grupos y Personas

Las labores realizadas en LinkedIn se basaron en el contacto con diversas personas relacionadas con la gestión de proyectos en distintas empresas para poder conseguir información sobre cómo se gestionan los programas en dichas entidades.

En primer lugar se optó por participar en varios grupos especializados en la gestión de proyectos, estos fueron “PMI Project, Program and Portfolio Management: #1 group for career advancement” y “PMI Madrid Spain Chapter” En dichos grupos se hicieron diversas publicaciones solicitando ayuda para conocer casos particulares de como gestionan los programas de proyectos los integrantes de dichos grupos en sus empresas. Las publicaciones tuvieron una baja participación lo que puede hacer pensar el escaso conocimiento sobre el tema, dando lugar a pensar que actualmente la gestión de programas no es una filosofía muy extendida, siendo más común la gestión de proyectos individualizados.

A nivel personal optado por el contacto con personas con un perfil relacionado con la gestión de proyectos para poder obtener algún tipo de información sobre como gestionan los programas de proyectos en sus entidades si es que realmente se hace. A continuación se puede ver un pequeño listado con algunas de las entidades con las que se ha tenido contacto y cuales han sido las respuestas de las personas involucradas en ellas.

- Consultor PMO: Afirma no conocer ninguna empresa en concreto en Europa que utilice la gestión de programas de proyectos.
- GSC: En lo referente a la gestión de programas no realizan buenas prácticas, afirman tan solo asignar tareas y funciones a los componentes de los equipos a través del paquete office.

Estas son entre otras algunas de las entidades que han aportado una respuesta más precisa y con denotación al menos tener conocimiento de la existencia de la gestión de programas de proyectos. El resto de respuestas serán comentadas en el apartado de análisis.

### 3.2.2 Análisis de la información obtenida

En lo que a las preguntas personales se refiere, realmente se obtuvieron muchas más respuestas de las

comentadas anteriormente, aunque ninguna de ellas aportaba información relevante sobre metodología o buenas practicas a la hora de gestionar programas proyectos sino que han reportado un dato muy importante, la gran mayoría no conocen la gestión de programas de proyectos, creyendo que se les está preguntando por qué tipo de software usan en su entidad como por ejemplo podría ser Microsoft Project.

Si interpretamos que la escasa participación de las personas participantes en los grupos de PMI, se debe al desconocimiento de lo que se les estaba preguntando y sumamos a esto la respuestas obtenidas sin relación alguna con las buenas prácticas en la gestión de programas de proyectos por la parte personal, podríamos tener una conclusión bastante clara, la gestión de los programas de proyectos es un ámbito desconocido para la mayoría de las entidades.

# 4 MODELO DE GESTIÓN DE PROGRAMAS

---

Se propone la implementación de un modelo Oficina de Gestión de Programas en aquellas entidades en las que la gestión de programas y proyectos sea una cuenta pendiente.

## 4.1 ¿Qué es una Oficina de Gestión de Programas?

Oficinas de portfolio, programa y proyectos.

Es un modelo basado en el apoyo para la toma de decisiones dentro de una organización o negocio. Por tanto este modelo incluirá distintas oficinas, las cuales pueden ser físicas o virtuales y permanentes o temporales que proporcionan una combinación de servicios centrales y localizados, y la integración con acuerdos de gobernanza y actividades más amplias, como otras funciones de apoyo institucional.

## 4.2 Diseñar un Modelo de Oficina de Gestión de Programas

A la hora de diseñar un modelo oficina de gestión de programas se suelen plantear ciertas preguntas:

- ¿Dónde debería sentarse una oficina de gestión de programas dentro de la organización?
- ¿Dónde deberían informar las oficinas que lo componen en términos de línea gerencial?

No hay una respuesta única a estas preguntas; un modelo de Oficina de Gestión de Programas a menudo se compone de varias oficinas, cada una de las cuales atiende una necesidad empresarial particular. Sin embargo, para que el modelo Oficina de Gestión de Programas agregue el máximo valor a una organización, debe depender en última instancia de un director de la junta directiva principal, preferiblemente del director de estrategia o de cambio de negocio. Si el modelo oficina de gestión de programas debe proporcionar apoyo a la gobernanza de la organización para todos los programas y proyectos de cambio, su punto final de escalada para las decisiones, prioridades, riesgos, cuestiones y cambios debe ser la junta principal. Dependiendo del modelo se rinden diferentes cuentas, si existe una oficina para la organización esta debe informar a cualquiera de las siguientes personas, al director ejecutivo (CEO), al director de operaciones (COO), al director financiero (CFO) o al director de información (CIO). Si la oficina está ubicada en una entidad con un modelo descentralizado el cual se alinee con una división o departamento está debería informar al directo de la división con la que este alineada.

En muchas organizaciones habrá una sola oficina de gestión de programas, ubicada en una función o departamento corporativo central, que realizará una o todas las funciones de soporte, entrega y COE de la cartera. En otras organizaciones puede haber oficinas centrales establecidas específicamente para el apoyo a la cartera, la ejecución o las funciones de equipo de propiedad de los contingentes. En las grandes organizaciones u organizaciones centradas en la función, con un proceso de adopción de decisiones descentralizado y una política de despliegue de recursos locales lo más cerca posible de la ejecución de las actividades, puede haber una pequeña oficina central con funciones de apoyo a la cartera y de equipo de propiedad de los contingentes, con funciones de ejecución y de equipo de propiedad de los contingentes y de propiedad de los contingentes locales que funcionan desde las oficinas centrales de la cartera.

### 4.2.1 Oficinas Centralizadas frente a las Descentralizadas

En muchas organizaciones habrá una sola oficina de gestión de programas, ubicada en una función o departamento corporativo central, que realizará una o todas las funciones de soporte, entrega y COE de la cartera.

En otras organizaciones puede haber oficinas centrales establecidas específicamente para el apoyo a la cartera, la ejecución o las funciones de equipo de propiedad de los contingentes. En grandes organizaciones o funcionalmente En el caso de las organizaciones con objetivos específicos, con un proceso descentralizado de adopción de decisiones y una política de despliegue de recursos locales lo más cercano posible a la ejecución de las actividades, puede haber una pequeña oficina central con funciones de apoyo a la cartera y de equipo de propiedad de los contingentes, con funciones de ejecución y de equipo de propiedad de los contingentes a nivel local que funcionen desde las oficinas centrales de la cartera de proyectos. Los modelos descentralizados centran el apoyo en las necesidades locales, pero se debe tener cuidado de asegurar la adhesión a un conjunto coherente de normas en toda la organización, aunque con variaciones locales. Algunos ejemplos se detallan en las siguientes secciones.

#### **4.2.1.1 Modelo Oficina de Gestión de Programas con una Oficina de Organización de Cartera**

- Planificación estratégica/apoyo a la cartera Estrategia de habilitación, priorización, apoyo a la toma de decisiones de la alta dirección.
- Apoyo en la entrega de grupos de recursos flexible de personal de apoyo en la entrega - especialistas, coordinadores, oficiales de apoyo, etc.
- Centro de excelencia normas, garantía, competencias y formación.

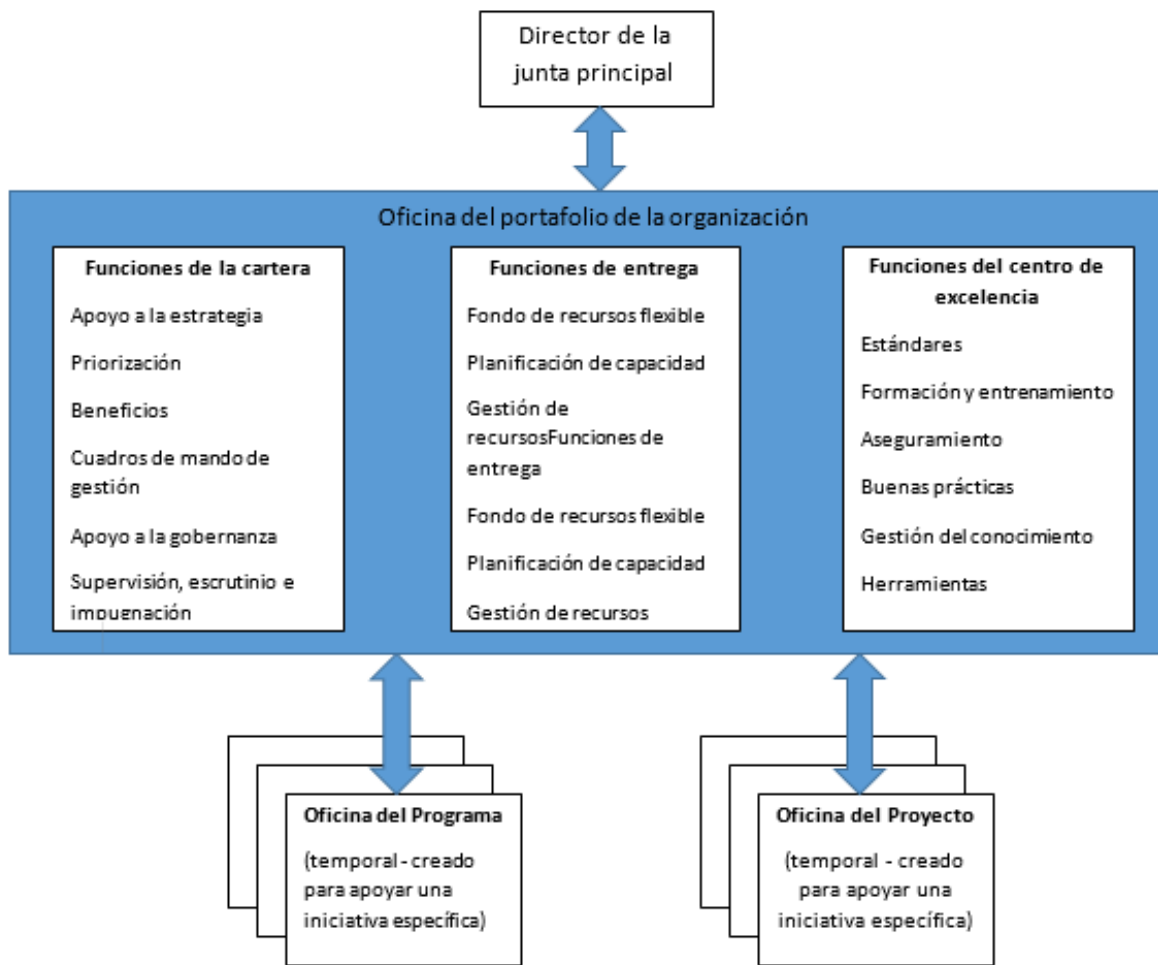


Ilustración 2: Ejemplo de Oficina de Gestión de Programas con una Oficina de Organización de Cartera

#### 4.2.1.2 Modelo de Oficina de Gestión de Programas con una Oficina de Carteras Centrales conectadas por Radio

Un modelo oficina de gestión de programas con oficinas centrales de cartera describe un sistema de diseño organizativo en el que hay una oficina central permanente de cartera de la organización conectada a varias oficinas descentralizadas permanentes con un subconjunto de los objetivos comerciales, funciones y servicios de la oficina centralizada.

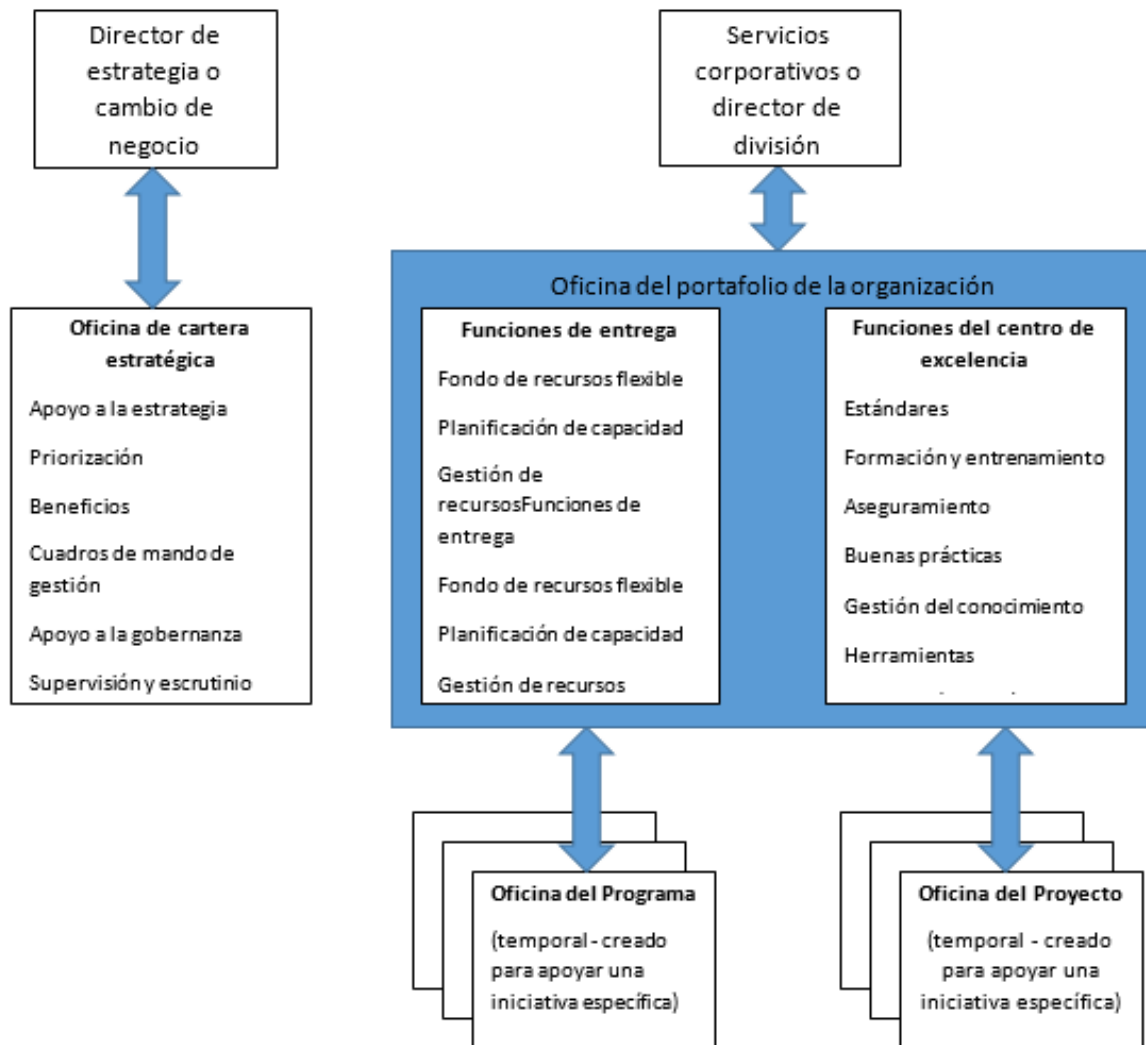


Ilustración 3: Ejemplo de Oficina de Gestión de Programas con una Oficina de Cartera Central conectada por radio.

Este modelo generalmente existe en organizaciones con un alto nivel de madurez de PPM, donde se incorporan estándares consistentes, los recursos de PPM son altamente competentes, y las funciones y servicios de oficina de gestión de programas se pueden proporcionar en toda la organización sin la necesidad de una estructura física que los apoye. Allí es a menudo un jefe de profesión para la cartera, gestión de programas y proyectos, que actúa de enlace con todo el personal profesional incrustado dentro de equipos de negocio. Este rol también proporciona el enlace a estrategia y planificación de negocios, y asegura que las normas internas se mantienen alineadas con las buenas prácticas a través de la asistencia a eventos de mejores prácticas, seminarios etc.



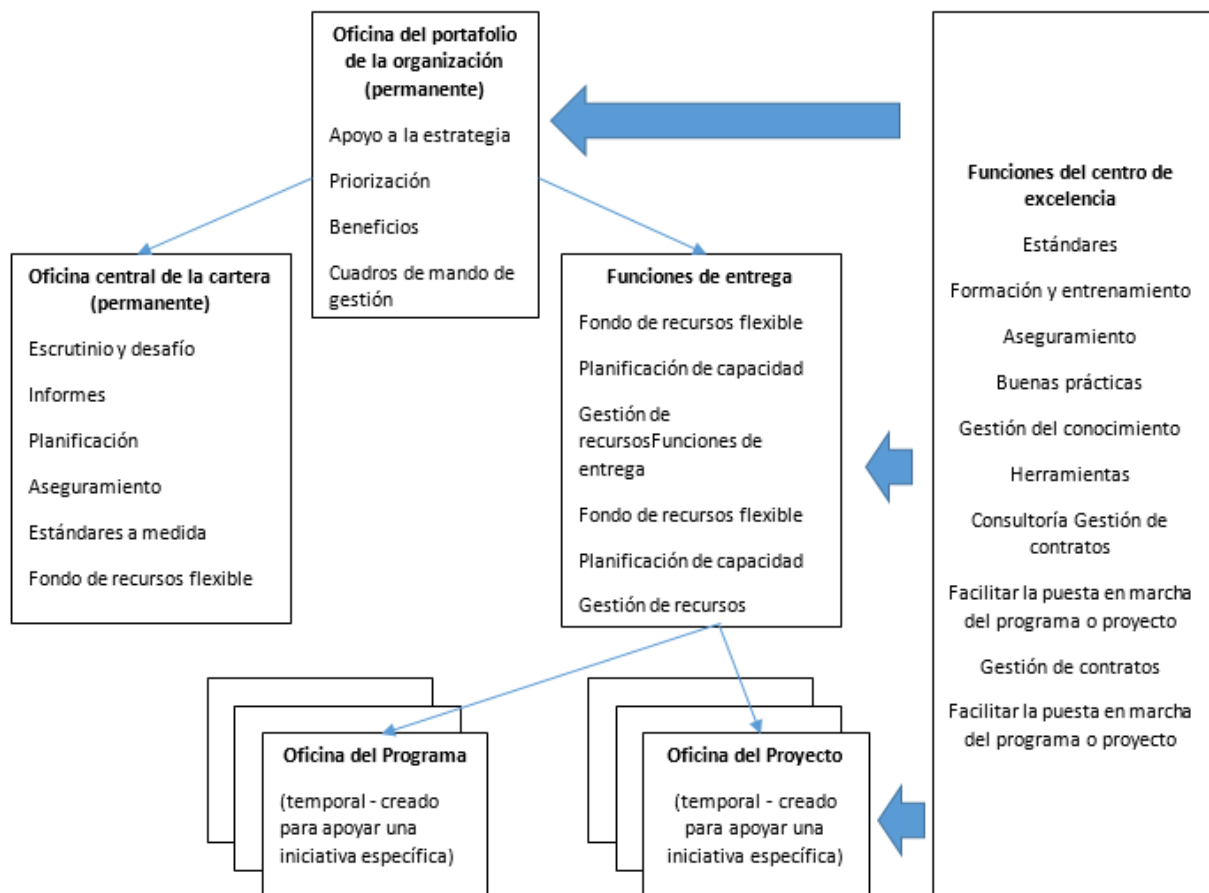


Ilustración 4: Ejemplo de Oficina de Programas con Oficinas centrales de Cartera y Oficinas temporales de Programas y Proyectos.

#### 4.2.2 Oficinas Permanentes frente a Oficinas Temporales

Una oficina de gestión de programas puede consistir en oficinas permanentes, oficinas temporales o una combinación de ambas. Se recomienda que se establezcan oficinas permanentes para proporcionar funciones y servicios que apoyen las carteras en curso, la toma de decisiones de la administración superior y el establecimiento de normas genéricas para todas las iniciativas de cambio. Es probable que se trate de oficinas de la cartera de la organización, oficinas de la cartera de los centros locales y centros de excelencia, dotadas de personal permanente capacitado para desempeñar funciones específicas. En algunas oficinas permanentes puede haber un núcleo de personal permanente complementado con personal contratado para hacer frente a los picos y a los puntos más bajos de la carga de trabajo o para aportar su experiencia en la elaboración de nuevas normas, etc. Cuando se pone en marcha un nuevo programa o proyecto, puede que necesite su propia oficina temporal de programas o proyectos. Si existe una oficina permanente (oficina de cartera u oficina de cartera central) con un equipo central de entrega flexible, se pueden solicitar recursos desde allí. Esto tiene la ventaja de garantizar que el personal capacitado en las normas de la organización y las formas de trabajo se despliega, se acelera la puesta en marcha y se reduzcan al mínimo los costos (economías de escala y reutilización). Sin embargo, en algunas organizaciones la reserva central puede no existir o no ser lo suficientemente grande para hacer frente a la demanda, en cuyo caso el personal de las empresas puede ser adscrito a funciones de proyecto con el apoyo

de un equipo de propiedad de los contingentes (cuando exista uno), o puede contratarse a personal contratado. Algunas organizaciones pueden elaborar un acuerdo marco con una organización asociada para proporcionar todo el personal del programa y del proyecto, tanto los administradores como el personal de apoyo. Sin embargo, siempre que se recurra a personal contratado o que trabaja en el marco de la organización, siempre que sea posible, se les debe incorporar a las normas y formas de trabajo de la organización. Las organizaciones que no tienen una cartera de organizaciones u oficinas centrales de cartera, en las que se establecen oficinas temporales de programas o proyectos para apoyar iniciativas a medida que éstas surgen, suelen tener una baja madurez en materia de gestión de proyectos de población y desarrollo (nivel 1 o 2 de madurez en materia de gestión de proyectos de población y desarrollo (P3M3)). En estas organizaciones, todavía no se ha establecido una "cultura de programas o proyectos". A medida que se pone en marcha cada nuevo programa o proyecto, se dota de personal a las empresas locales, que a veces se complementa con personal contratado para aportar conocimientos especializados adicionales. Aunque no existe una oficina de cartera de la organización, puede haber un método de proyecto subyacente, definido en la intranet de la empresa o inherente a la cultura de la empresa, en el sentido de que se haya enviado a personas a cursos de formación en gestión de programas o proyectos, como PRINCE2 o MSP. Este modelo sufre de la incoherencia del enfoque de los programas y proyectos, con variaciones extremas en términos de éxito en la entrega, dependiendo del negocio local la competencia de los directivos.

### **4.2.3 Modelos co-localizados frente a modelos distribuidos**

El escenario ideal es tener una oficina de organización permanente con personal físicamente ubicado en el mismo lugar, asegurando la cohesión del equipo y la consistencia del enfoque. Sin embargo, en algunas organizaciones, como resultado de la falta de espacio físico en las oficinas, o de la adhesión a políticas de equilibrio entre el trabajo y la vida que permiten a las personas trabajar cerca de sus hogares, o de la ubicación de expertos funcionales con otros equipos, el equipo trabajará en un modelo distribuido. Cuando existe una oficina o un equipo distribuido, es esencial que exista un único conjunto de normas reconocido, aunque con propietarios separados para los componentes de las normas. También es vital que el equipo distribuido se comunica a menudo y bien, a través del uso de reuniones, portales centrales de información y prácticas de trabajo colaborativo.

### **4.2.4 ¿Qué funciones y servicios debe ofrecer una Oficina de Gestión de Programas?**

#### **4.2.4.1 Funciones y Servicios de Alto Nivel**

Hay muchas funciones y servicios que la oficina de gestión de programas puede proporcionar. Los que se proporcionen deben contribuir directamente a los resultados requeridos por la organización y deben basarse en los impulsores del negocio, los niveles de gobierno y las demandas de los clientes. Aunque cada oficina puede desempeñar todas las funciones y servicios, cada una de ellas puede tener un énfasis funcional diferente: planificación, ejecución o equipo de propiedad de los contingentes. Las oficinas de la cartera de la Organización se centran principalmente en la planificación estratégica y los servicios de apoyo a la cartera, mientras que las oficinas temporales de programas y proyectos se centran en la prestación de servicios de apoyo. Los servicios relacionados con el equipo de propiedad de los contingentes pueden ser prestados por una oficina independiente o pueden integrarse en oficinas de cartera, de programas o de proyectos.

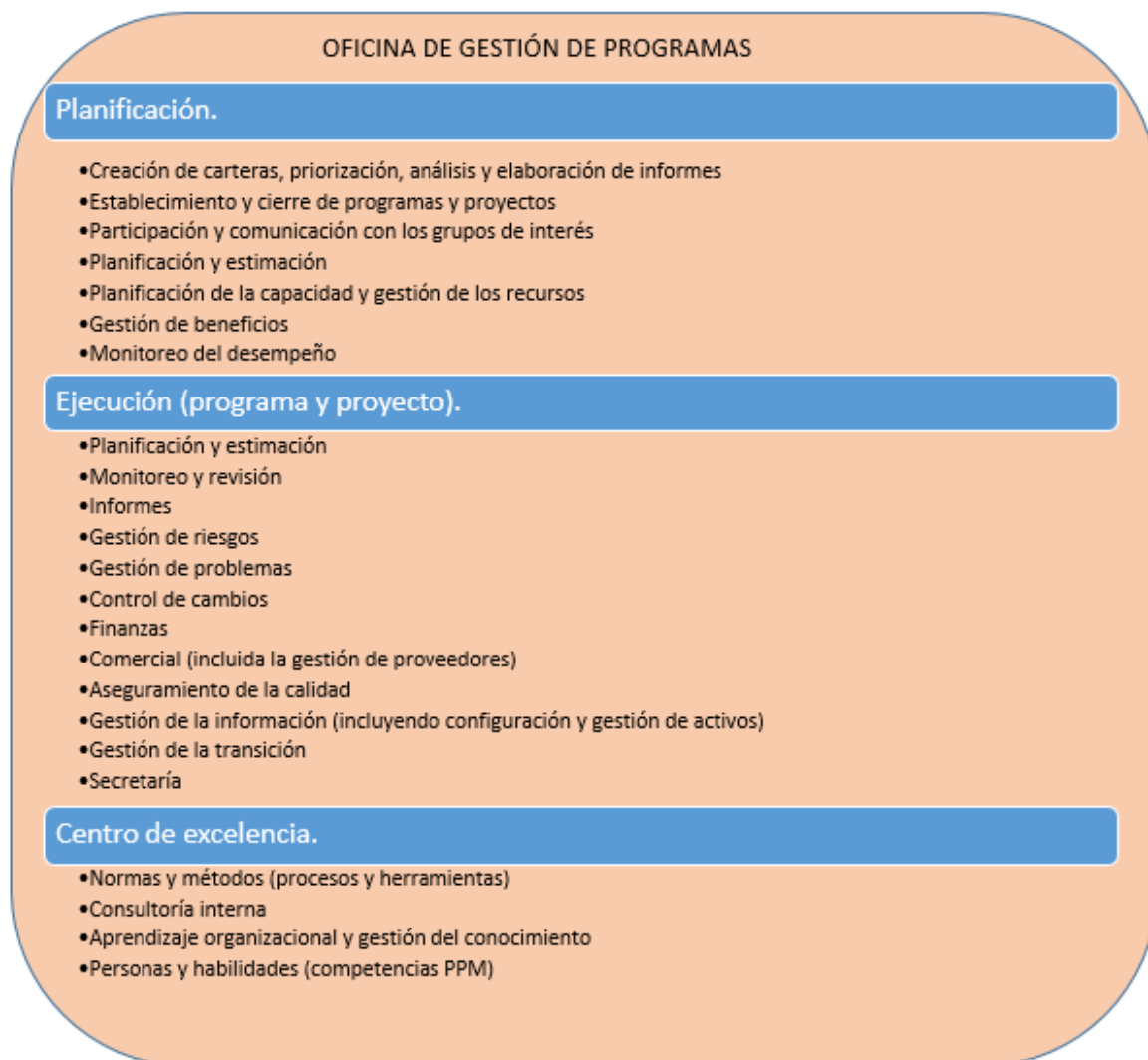


Ilustración 5: Funciones y Servicios de Alto Nivel de un Modelo de Oficina de Gestión de Programas

#### 4.2.4.2 Servicios al Punto de Entrega

Una función de servicio puede tener distintos enfoques en distintas oficinas, siempre con un denominador común, agregar valor en el punto de prestación de servicio. Estas funciones son muy variadas ya que algunas de ellas solo existen a nivel de cartera, o a nivel de cartera y programa etc.

A continuación se proponen algunos ejemplos de cómo las funciones pueden prestarse a través de las distintas áreas funcionales.

- Área funcional de planificación estratégica/apoyo a la cartera:  
Responde a las preguntas: "¿Qué debemos entregar?" y "¿Tenemos la capacidad de entregarlo y adoptarlo?" Tiene su impacto en las operaciones comerciales para cumplir los objetivos estratégicos de la organización, incorporándose estos en los planes de negocios y prestando apoyo mediante la planificación continua de las prioridades.
- Área funcional de soporte de entrega:  
En esta área la planificación de programas es la que se ocupa de comprender la nueva capacidad que se necesitará para obtener los beneficios institucionales previstos, así como garantizar que los recursos

necesarios estén disponibles y sean económicos. También está dentro de esta área funcional la gestión de la dependencia entre recursos, ya sea dentro del programa como de factores externos.

- Área funcional del centro de excelencia:  
Se ocupa de la provisión de normas, herramientas, técnicas y conocimientos técnicos para permitir el despliegue de datos de hitos y dependencias.
- Área funcional de planificación estratégica/apoyo a la cartera:  
Se deben considerar todos los riesgos capaces de bloquear a la entidad en su camino hacia los objetivos estratégicos y oportunidades. La oficina de gestión de programas debe desarrollar una política de gestión de riesgos para el correcto cumplimiento de los programas y proyectos.

#### **4.2.4.3 Integración con la Organización en General**

Uno de los factores más importantes para que oficina de gestión de programas no falle es la integración del modelo oficina de gestión de programas con un modelo de organización más amplio, el que disponga cada entidad. Para que esto se haga de forma correcta el responsable de oficina de gestión de programas debe conocer y entender quiénes son los responsables de las diversas funciones y oficinas que componen el modelo, interactuando activamente con ellos. Algunas de estas funciones son:

- Desarrollo y gestión de estrategias, incluida la planificación empresarial.
- Gestión de servicios de TI (liberación, cambio, configuración, etc.).
- Recursos humanos.
- Marketing/relaciones públicas.
- Procurement/purchasing/commercial, incluida la gestión de ofertas.
- Finanzas.
- Gestión de riesgos corporativos.
- Aseguramiento de la información corporativa (ver sección 3.3.6 para más información).
- Auditoría.
- Calidad.
- Operaciones comerciales.

#### **4.2.4.4 Independencia del Servicio de Garantía de la Oficina de Gestión de Programas**

Los servicios de aseguramiento independiente normalmente se suelen incluir en los servicios de la oficina de gestión de programas pueden ser muchos como por ejemplo coordinar revisiones por etapas, revisiones de salud, auditorías internas, etc. También se intenta proporcionar garantías de calidad a los programas y proyectos siendo proporcionado asesoramiento u orientación independiente sobre la adaptación de los procesos en la fase de puesta en marcha.

#### **4.2.4.5 Alineación de los Servicios de Gobernanza prestados por la Oficina de Gestión de Programas**

El modelo oficina de gestión de programas busca como prioridad proporcionar una columna vertebral estable a la gobernanza para todos los cambios dentro de una organización, asegurando que todas las decisiones se tomen en el nivel apropiado, con los sucesos correctos y de la manera más oportuna y correcta. Significando por tanto la necesidad de la oficina de gestión de programas de trabajar de forma eficaz con todos los órganos que toman decisiones o proporcionan hechos e información para permitir que se tome una decisión. Para que esta relación funcione de forma adecuada se deben establecer ciertas normas y reglas. Por ejemplo se deben acordar ciertos aspectos como pueden ser:

- Quién toma qué decisión y cuándo
- Cuáles son los límites de autoridad delegados
- Las reglas y rutas para la información, riesgos, problemas y cambios.

El acuerdo debe reflejar las necesidades de gobernanza e información de todas las partes interesadas.

#### 4.2.4.6 Información de Seguridad

Para el correcto aseguramiento de la información se presentan tres conceptos principales los cuales son:

- Confidencialidad: La información solo está disponible para aquellos que tienen una necesidad y la autoridad para verla.
- Integridad: Sólo los que tienen la autoridad pertinente son los que pueden realizar cambios en la información.
- Disponibilidad: La información debe estar disponible cuándo y dónde quiera que el negocio la requiera.

#### 4.2.4.7 Funciones y Servicios no relacionados con el PPM

##### DEFINIR QUE ES PPM

En numerosas ocasiones se requiere que una oficina de gestión de programas realice más funciones fuera del área de operaciones. Estas situaciones suelen ser propiciadas por un interés de eficiencia empresarial o porque dichas operaciones a realizar no tienen otro hogar lógico. La realización de dichas funciones o servicios supone dar servicios de secretaría a los consejos de administración, servir de enlace con las adquisiciones relativas a recursos o adquisiciones de equipos, etc.

#### 4.2.4.8 Roles y Responsabilidades dentro de una Oficina de Gestión de Programas

Hay 21 roles oficina de gestión de programas definidos, y cualquier oficina de gestión de programas estará formado por una combinación de estos roles. Algunos son específicos de un nivel de gobierno organizacional (por ejemplo, un analista de carteras), mientras que otros son específicos de una función o servicio (por ejemplo, un gestor de riesgos). Cuando se diseña cada una de las oficinas dentro del modelo oficina de gestión de programas, se deben definir las descripciones de los puestos de trabajo detallando las habilidades y competencias requeridas para cada puesto dentro de la oficina. Las descripciones individuales de los puestos de trabajo pueden combinar elementos de varias funciones diferentes.

Los roles dentro de un oficina de gestión de programas pueden ser considerados como de gestión, genéricos o funcionales.

- Funciones de gestión de la oficina:
  - Patrocinador:  
El patrocinador de la oficina de gestión de programas es un alto directivo que dirige y defiende el establecimiento y la evolución del funcionamiento de la oficina. Lo ideal es que sean miembros de la junta directiva. El patrocinador de P3O es responsable de desarrollar y mantener un caso de negocio viable para asegurar la inversión necesaria para implementar y ejecutar el modelo de oficina de gestión de programas. El patrocinador también puede desempeñar el papel de director de cartera.
  - Jefe de la oficina:  
Esta función requiere una sólida capacidad de liderazgo y de gestión, junto con una sólida capacidad de gestión de proyectos o de estrategia/planificación de negocios para garantizar la integridad de la cartera y de los programas y proyectos. El individuo necesitará desarrollar y mantener relaciones sólidas con todas las partes del negocio para asegurar que todas las iniciativas cumplan con los requisitos del grupo de dirección de cartera/comité de inversiones y del comité de progreso de cartera/comité de entrega de cambios. También tendrán que trabajar con las áreas de negocio para identificar cualquier laguna en las iniciativas y para entender qué actividades están planificadas para llenar esas lagunas.
  - Jefe de la oficina (of. Temporal):  
Esta función requiere una sólida capacidad de liderazgo y de gestión, junto con una sólida capacidad de gestión de proyectos para garantizar la integridad del programa o proyecto. La persona deberá desarrollar y mantener relaciones sólidas con todas las partes de la empresa para garantizar que todas las iniciativas cumplan los requisitos de la junta del programa o del proyecto. El individuo también tendrá que trabajar con las áreas de negocio para identificar cualquier laguna en las iniciativas y para entender qué actividades están planificadas para llenar

esas lagunas.

Puede

n sustituir al director del programa o del proyecto.

Esta función también proporcionará una visión general y un análisis estratégico, asegurando la alineación con políticas e iniciativas estratégicas más amplias.

- Funciones genéricas de la oficina:

o **Analista de la cartera:**

Esta función facilita el desarrollo y la gestión continua de una cartera optimizada, asegurando que las decisiones de la alta dirección conduzcan al cumplimiento de los objetivos estratégicos a través de la ejecución de programas y proyectos (alineados con los objetivos de siempre).

o **Especialista de programa:**

El especialista proporciona apoyo práctico a los directores de programas y proyectos y desempeña un papel proactivo en la gestión del conocimiento en la promoción de los métodos de gestión de programas y proyectos y en la implantación de las mejores prácticas de gestión.

Proporcionan un servicio de consultoría a los directores de programas y proyectos o a las juntas de programas y proyectos, prestando asistencia práctica para apoyar la ejecución satisfactoria del programa o proyecto. Esta consultoría puede adoptar la forma de coaching, ayuda, asesoramiento y orientación, o puede ser de naturaleza específica en forma de talleres facilitados.

Al comienzo de un proyecto, el especialista trabajará con el director del programa o proyecto y la empresa para ayudar a definir un nivel adecuado de gobierno y estructura para una gestión eficaz del programa/proyecto y decidir sobre el nivel de apoyo y el tipo de servicios requeridos.

Pueden ofrecer una serie de talleres a medida, que pueden incluir elementos de asesoramiento para la puesta en marcha de programas/proyectos, análisis de riesgos, determinación del alcance de los proyectos, planificación, adaptación de métodos, etc.

o **Coordinador o administrador de programas:**

El propósito del oficial de programas o de proyectos es mejorar el proceso de planificación y ejecución mediante la recopilación y el mantenimiento de datos de forma coherente. Es responsabilidad de los oficiales de programas o proyectos aplicar las directrices, los procedimientos y las plantillas para recopilar y mantener estos datos y prestar apoyo práctico a la ejecución de un programa o proyecto.

- Funciones funcionales de la oficina:

o **Beneficios:**

El papel de los beneficios y el valor garantiza que se aplique un enfoque coherente de la gestión de los beneficios y el valor en toda la cartera o programa y que la realización de los beneficios se optimice a partir de la inversión de la organización en el cambio.

o **Comercial:**

El propósito de la función comercial es asegurar que la organización desempeñe la función de cliente informado y que todas las prácticas y decisiones comerciales o de adquisiciones cumplan con las normas designadas y ofrezcan a la organización una "relación calidad-precio". La función puede ser una función de oficina de gestión de programas, pero es más probable que se integre en la oficina, con una línea de gestión formal desde la función comercial, de compras o de adquisiciones.

o **Comunicación y participación de los interesados:**

El papel de las comunicaciones y de la participación de las partes interesadas asegura que el análisis de las partes interesadas se lleve a cabo regularmente y que se diseñe e implemente con éxito un plan de comunicación. En las oficinas de alto perfil, esta función puede gestionar las

relaciones con los medios de comunicación.

○ **Gestión de la información:**

La función de gestión de la información es la de custodio y guardián de todas las copias maestras de la información de la cartera, el programa o el proyecto. Este rol engloba las tareas de gestión de configuraciones.

○ **Consultoría:**

La función de consultoría y gestión del desempeño proporciona consultoría interna y experiencia en procesos de PPM y organización centrados en el mantenimiento de estándares mínimos y el logro del rendimiento objetivo en toda la organización.

Su objetivo es mejorar continuamente el rendimiento de la cartera, el programa y los proyectos dentro de una organización.

También crea, mantiene y difunde buenas prácticas.

○ **Finanzas:**

La función de finanzas establece una función financiera profesional dentro de la cartera, programa o proyecto para asegurar la provisión oportuna de fondos y un control financiero eficaz.

○ **Función temática:**

El papel de la cuestión es el principal encargado de asegurar que la cartera, el programa o el proyecto cuenten con procesos eficaces para identificar, supervisar y resolver los problemas. Debe estar estrechamente alineado con las funciones de gestión de la información, gestión de riesgos y control de cambios.

○ **Control del cambio:**

La función de control del cambio se encarga de asegurar que la cartera, el programa o el proyecto cuenten con procesos eficaces para identificar, supervisar y realizar cambios. Debe estar estrechamente alineado con las funciones de gestión de la información y de emisión.

○ **Planificador y estimador:**

La función de planificación y estimación se encarga de facilitar la elaboración y el mantenimiento del plan de la cartera, el programa o el proyecto y los registros de dependencias.

○ **Asegurador de la calidad:**

La función de aseguramiento de la calidad dirige el trabajo para asegurar que los nuevos productos o servicios suministrados por la cartera, el programa o el proyecto sean adecuados para el fin perseguido y sean capaces de aportar los beneficios requeridos por el nivel directivo pertinente.

○ **Director de recursos:**

La función de gestión de recursos garantiza que los programas y proyectos actuales y futuros cuenten con suficiente personal con las competencias adecuadas, en el momento en que se necesitan, y que esos recursos se utilicen de la manera más eficiente posible.

○ **Director de riesgos:**

La función de riesgo toma la iniciativa para garantizar que la cartera, el programa o el proyecto cuenten con procesos eficaces para identificar y supervisar los riesgos, tenga acceso a información fiable y actualizada sobre los riesgos y utilice los controles y medidas adecuados para hacer frente a los riesgos.

Esta función debería garantizar que todas las prácticas de gestión de riesgos sean coherentes con la política y la estrategia de gestión de riesgos de la organización.

○ **Reporting:**

La función de presentación de informes proporciona un servicio de presentación de informes a la cartera, el programa o el proyecto: recopila datos básicos y genera informes para múltiples

audiencias a través de datos agregados.

- **Secretariado y administración:**

La función de secretaria/administrador proporciona apoyo administrativo para la cartera, los programas o los proyectos.

También puede desempeñar una función de secretaria para las juntas pertinentes.

- **Mantenimiento:**

El rol de experto en herramientas es un experto en herramientas de software para apoyar el entorno de cambio. El rol puede proporcionar apoyo a la comunidad de PPM para configurar el software o proporcionar capacitación y entrenamiento en su uso.

### 4.3 Como Implementar una Oficina de Gestión de Programas

#### 4.3.1 Implementar un Ciclo de Vida para una Oficina de Gestión de Programas Permanente

Como se ha comentado anteriormente, este ciclo de vida es compatible con los temas, principios, procesos y productos de MSP. Esta guía cubre únicamente las actividades clave. Se debería contratar a un director de programa experimentado para que ejecute el programa y elabore un plan detallado que contenga todas las actividades necesarias para la ejecución del programa.

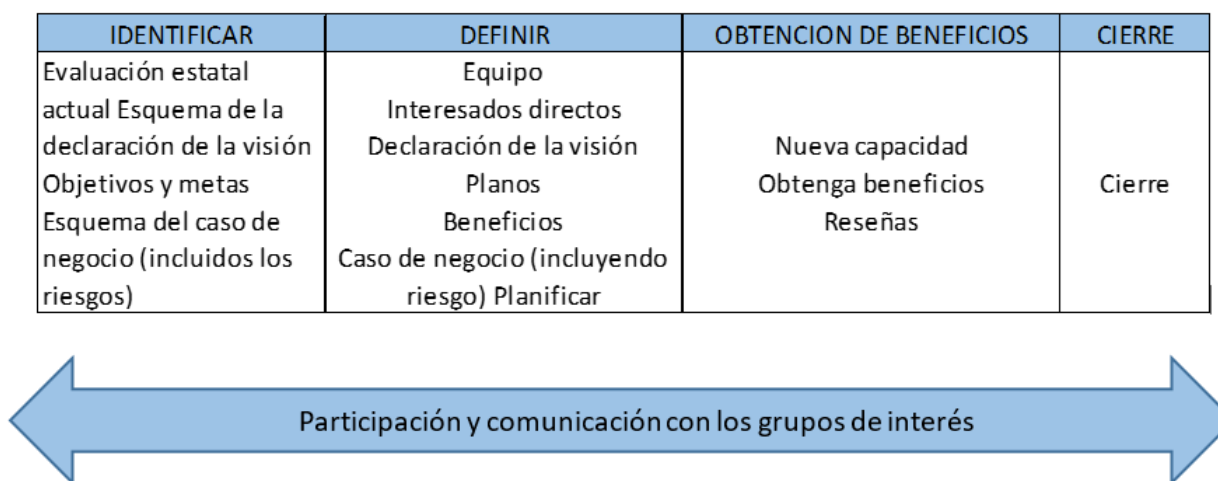


Ilustración 6: Ciclo de Vida de Implementación para un Modelo de Oficinas de Gestión de Programas Permanente

La evaluación de la capacidad actual de oficina de gestión de programas proporcionará información sobre las funciones y servicios ya prestados por la empresa y los recursos que actualmente participan en su prestación. Si existe una oficina de gestión de programas reconocido, el programa o proyecto que se llevará a cabo se centrará



en pasar del actual modelo de oficina de gestión de programas a un nuevo modelo de oficina de gestión de programas, es decir, a un programa o proyecto revitalizador. Es posible que se requiera tiempo y enfoque adicionales para relacionarse con aquellos que actualmente están recibiendo funciones y servicios de la oficina de gestión de programas existente, ya que es posible que estas funciones y servicios no se proporcionen en el nuevo modelo de oficinas de gestión de programas. Además, la percepción actual de la calidad y el valor de las funciones y servicios tendrá un impacto en el apoyo al programa o proyecto. El análisis también proporcionará una indicación de las aptitudes y la experiencia actuales disponibles que pueden utilizarse en el equipo de ejecución o en una de las oficinas de la nueva oficina de gestión de programas operacional. La evaluación de la madurez del PPM de la organización, utilizando algún otro marco, proporciona información que influirá en el modelo propuesto, pero que también influirá en el método de implementación. Los resultados del proceso **Identify** incluyen los objetivos y la estructura del futuro modelo oficina de gestión de programas a través de una declaración de visión esquemática y un resumen del programa, así como orientación sobre la elaboración de un estudio de viabilidad para justificar la inversión en el oficina de gestión de programas y proporcionar un punto de referencia permanente sobre el valor que añadirá a la organización. Éstos se desarrollarán más en la próxima fase.

#### 4.3.1.1 Definir

Las actividades asociadas con el proceso de Definición necesitan una planificación cuidadosa para diseñar el plan detallado del futuro oficina de gestión de programas y desarrollar estrategias de gobernabilidad para asegurar que continúe alineándose con los objetivos estratégicos. Las actividades clave dentro del proceso de Definición son las siguientes:

- Equipo - establecer el equipo de implementación
- Partes interesadas - identificar y analizar a las partes interesadas
- Declaración de la visión - refinar la declaración de la visión
- Plano - desarrollar el plano oficina de gestión de programas
- Beneficios - desarrollar, modelar y validar los beneficios
- Caso de negocio (incluyendo riesgos) - desarrollar el caso de negocio, el registro de riesgos y la estrategia de gestión de riesgos.
- Plan - identificar las etapas/tramos de entrega y desarrollar el plan de implementación o transición.

Hay que tener en cuenta que estas actividades no son secuenciales y a menudo se realizan en paralelo. Todas las actividades de definición son escalables.

##### 4.3.1.1.1 Definir los integrantes del grupo

Es fundamental que el equipo de implementación tenga la combinación adecuada de habilidades y experiencia (o tenga acceso a ellas) para asegurar que se defina e implemente un modelo pragmático de oficina de gestión de programas. Fundamentalmente, se necesita un equipo básico con capacidades en análisis estratégico y empresarial, y gestión de carteras, programas y proyectos, con conocimientos especializados asociados de procesos, herramientas y técnicas.

Los miembros del equipo creado para establecer o transformar la oficina de gestión de programas pueden ser también las personas que formarán el equipo central que trabajará en el futuro en el marco de la oficina de gestión de programas operativo, o pueden ser una combinación de personal a largo plazo y recursos provisionales. Se debe tener especial cuidado en la elección del director del programa. Debe haber una clara separación del patrocinador de la oficina de gestión de programas (quien asumirá el papel de ejecutivo del proyecto o SRO para el programa). Cuando el director del programa asuma el papel de jefe de oficina de gestión de programas, o de jefe de una oficina de programa o de proyecto, se debe contratar a un asegurador independiente para validar el diseño de la oficina de gestión de programas.

##### 4.3.1.1.2 Identificar a las partes interesadas

Es esencial identificar las partes interesadas ya que estos son los que se verán principalmente afectadas por los posibles cambios que se produzcan en el proyecto, los que ganarán o perderán beneficios etc. Por tanto se pueden llevar a cabo estrategias como:

- Entusiasmar al equipo, es de gran utilidad que todas las partes involucradas crean en el proyecto, y en especial se debe entusiasmar a la parte directiva ya que esta puede ser de utilidad al poder conseguir fondos de inversión.
- Definir un plan de comunicación adecuado, esto ayudará a tener a todas las partes informadas, siendo así más fácil su educación en los valores de la oficina de gestión de programas. También se ha de ser prudente y gestionar adecuadamente los cambios, el personal PPM puede oponer más resistencia de la imaginada.
- Utilice todos los medios de comunicación disponibles, en particular las intranets, los portales, los boletines internos y las reuniones informativas de los equipos, para transmitir el mensaje. Este podría ser de gran utilidad si anuncia los éxitos (utilizando hechos y números) o lo que el oficina de gestión de programas hace y ha logrado.
- Utilice los foros de gestión de programas/proyectos regulares para compartir lecciones, capacitar a la gente en nuevos enfoques, herramientas y técnicas, y hacer de la oficina de gestión de programas el primer punto de referencia cuando surja un problema.

#### 4.3.1.1.3 Definir la visión

Asegurarse de que el esbozo de la declaración de la visión elaborado al comienzo del programa de cambio oficina de gestión de programas se perfeccione para incluir una visión de alto nivel de los resultados que se lograrán en todas las áreas de procesos, organización, tecnología e información una vez que se haya completado el programa. Esto será fundamental como instrumento de comercialización para comunicar los objetivos del programa en toda la organización y generar impulso, ya que puede afectar a un número considerable de funcionarios.

#### 4.3.1.1.4 Desarrollo del plan de la oficina de gestión de programas

El plan describirá el estado futuro de la oficina de gestión de programas, que deberá cumplirse en un solo tramo de entrega o a través de múltiples tramos (junto con un plan intermedio para cada tramo). Debería incluir secciones sobre:

- Procesos (incluidos los costes operativos y los niveles de rendimiento).

Definir y acordar qué funciones y servicios serán necesarios para abordar los problemas a los que se enfrenta y para satisfacer las expectativas futuras de la oficina de gestión de programas. En el apéndice F figura una útil lista de funciones y servicios centrados en los diferentes niveles y tipos de oficinas del modelo oficina de gestión de programas. Utilice las tablas del Apéndice F como una guía para identificar qué funciones y servicios son necesarios de inmediato y cuáles pueden ser las aspiraciones para futuros tramos de prestación de servicios a medida que la organización y el personal, tanto dentro como fuera del oficina de gestión de programas, vayan madurando con el tiempo. Esto ayudará a desarrollar un plan de implementación por etapas.

Algunas medidas generales de éxito que se pueden utilizar para determinar la eficacia de la oficina de gestión de programas a lo largo del tiempo son:

- Número de programas y proyectos ejecutados para la planificación Medición de la eficacia del oficina de gestión de programas en la prestación de apoyo a la adopción de decisiones y la ejecución de planes
- Número de programas y proyectos rechazados, aplazados, ampliados y cancelados por etapas Medición de la eficacia de la gobernanza para asegurar que las inversiones deficientes en el cambio empresarial se detengan de manera oportuna
- Plazos medios de entrega de programas y proyectos Medición de la eficacia del oficina de gestión de programas para aumentar el rendimiento mediante la reducción de los ciclos medios de vida de los programas y proyectos y la mejora de la previsibilidad de los plazos de entrega
- Variación entre los beneficios previstos y los beneficios obtenidos Medición de los resultados del oficina de gestión de programas para facilitar la ejecución de programas y proyectos y asegurar que se haga hincapié en la medición y realización de los beneficios

- Coste de la mitigación del riesgo en relación con el nivel de riesgo residual (tratamiento del riesgo) Medición de la eficacia de las medidas de respuesta al riesgo en relación con la reducción del riesgo inherente a la cartera.
  - Auditorías del nivel de cumplimiento de los procesos Medición de la eficacia de la oficina de gestión de programas en la aplicación de enfoques adecuados para los fines que son utilizados por la comunidad de programas y proyectos
  - Número de programas y proyectos que realizan exámenes de las pasarelas no rojas Medición de la reducción de las evaluaciones de las pasarelas rojas, incluida la reducción del número de recomendaciones específicas sobre las rojas en el plan de acción y de las evaluaciones de la confianza en la ejecución
  - Rotación de personal Medición de la moral del personal y de la alineación de las personas con la oficina de gestión de programas. Las entrevistas de salida también pueden ser utilizadas para complementar esta medida de éxito.
  - Desarrollo del personal Medición del gasto en personal para mejorar el oficina de gestión de programas, los niveles de cualificación en todo el conjunto de recursos y los indicadores de la adecuación de las aptitudes a los programas y proyectos (tanto en el marco de la oficina de gestión de programas como en el conjunto de recursos para la ejecución de programas y proyectos).
  - Encuestas a las partes interesadas Medir objetivamente el nivel de satisfacción de las partes interesadas en el funcionamiento del oficina de gestión de programas - ¿está prestando los servicios que sus clientes desean y necesitan, y se percibe que ofrece una buena relación calidad-precio?
  - Valoración de la oficina de gestión de programas, Evaluar el cambio en el nivel de madurez de la organización de la oficina de gestión de programas como resultado de la inversión en el modelo oficina de gestión de programas a lo largo del tiempo
  - Revisiones y controles sanitarios posteriores a los programas y proyectos Medir la conformidad de los programas y proyectos con los marcos, estrategias y políticas de gestión de programas y proyectos, y el logro de los beneficios empresariales previstos
  - Coeficiente de felicidad, medición de la satisfacción de las personas con la forma en que la organización realiza el cambio.
- Estructura organizativa.
- Gobernanza:
 

El objetivo subyacente en el establecimiento de una oficina de gestión de programas a nivel de toda la organización es dotar de estructura a la toma de decisiones y a las prácticas de cambio empresarial en toda la organización, con una clara línea de visión desde los objetivos estratégicos hasta las decisiones de cambio local y las prácticas de trabajo. Es importante señalar que ya existen prácticas en la organización, que tal vez no estén estructuradas para ofrecer un valor óptimo a la organización.
  - oficina de gestión de programas organización, roles y dimensionamiento:
 

Una vez que se haya acordado dónde se ubicarán las oficinas que componen el modelo oficina de gestión de programas, dónde informarán y a quién servirán en términos de clientes, el modelo oficina de gestión de programas en sí mismo debería diseñarse en términos de líneas de reporte, reportes centralizados versus descentralizados, roles y responsabilidades.

Las funciones y servicios que son propiedad del modelo oficina de gestión de programas, o a los que el oficina de gestión de programas contribuye a nivel de cartera, programa o proyecto, determinarán los tipos de funciones, los componentes organizativos y la cantidad de personal necesario para operar las funciones y servicios oficina de gestión de programas.
  - Relaciones entre organizaciones
 

La oficina de gestión de programas requerirá el compromiso de otras partes de la organización

de asumir partes de los procesos, cumplir con las políticas y estándares, y potencialmente integrar sus procesos con el modelo oficina de gestión de programas.

Es importante que cualquier cambio en las prácticas actuales de otras partes de la organización como resultado del desarrollo o mejora de un modelo oficina de gestión de programas se documente y se acuerde.

Determine quién será el propietario del proceso de negocio y quién será el contribuyente a los procesos de negocio. La oficina de gestión de programas puede ser cualquiera de los dos, pero es necesario tener claro cuál.

○ Cultura:

Es importante documentar y acordar el tipo de cultura OFICINA DE GESTIÓN DE PROGRAMAS por la que la organización debe esforzarse en el desarrollo del proyecto oficina de gestión de programas. Algunas de las características que pueden ser necesarias para un modelo oficina de gestión de programas eficaz incluyen:

- Intercambio de información
- Centrarse en aprender en lugar de culpar
- Enfoque de valor para todas las actividades
- Innovador
- Centrado en el servicio
- Análisis proactivo en lugar de recopilación de datos
- Enfoque pragmático, flexible cuando sea apropiado
- Facilitar en lugar de dirigir
- Gestión de objetivos
- Creer en la mejora continua a través de lecciones grabadas.

También es importante comprender la cultura organizacional en la que se desarrollará el modelo oficina de gestión de programas y adaptar el enfoque y las comunicaciones a esa cultura.

- Tecnología (incluidas herramientas y técnicas).

○ Tipos:

Las herramientas y tecnologías que soportan los procesos de negocio y los flujos de información de oficina de gestión de programas pueden ser tan simples como documentos, formularios, hojas de cálculo y bases de datos, o mucho más sofisticadas. Es importante señalar que las herramientas y tecnologías no deben limitarse necesariamente a la gestión de horarios o a los programas informáticos relacionados con la planificación y el control. También se debe considerar el nivel de integración para limitar o eliminar la duplicación de datos a nivel de los directores de programas o proyectos y de los equipos.

○ Madurez de la organización:

Es fundamental combinar la madurez de la organización en materia de gestión de proyectos con la sofisticación de las herramientas y tecnologías que se utilizarán para lograr soluciones pragmáticas. Puede ser que un proceso manual sea más apropiado desde el principio que un proceso o herramientas automatizadas. Las herramientas pueden evolucionar con el tiempo, con el proceso manual inicial de trabajo o con el enfoque de una simple herramienta de hoja de cálculo, hasta convertirse en una herramienta integrada para toda la organización.

- Requisitos de información y datos.

El plan detallará todos los requisitos de datos de la oficina de gestión de programas para apoyar las diversas funciones y servicios que se proporcionarán. Se deben considerar cuidadosamente los tres aspectos de la garantía de la información (AI) y los costos adicionales en que incurrirán los controles y procesos apropiados. También es importante documentar los requisitos de presentación de informes propuestos para el futuro estado de oficina de gestión de programas. Esto tendrá que integrarse con el componente organizativo del plan de acción y ajustarse a los requisitos de:

- Grupos de gobernanza, por ejemplo, la junta directiva superior, las juntas de división, las juntas de programas y proyectos, los grupos directivos
- Oficinas componentes dentro del oficina de gestión de programas (por ejemplo, entre las oficinas de cartera, de programas y de proyectos)
- Grupos de ejecución de programas y proyectos
- Funciones de apoyo corporativo, por ejemplo, finanzas, auditoría, calidad, compras, marketing y comunicaciones.
- Propietarios de beneficios, gerentes de cambio de negocio y equipos de cambio de negocio
- Externo (si es necesario).

#### 4.3.1.1.5 Desarrollar, modelar y validar los beneficios

Incluso si está utilizando un enfoque de proyecto (o una serie de cambios en los procesos de negocio que se están llevando a cabo como parte de un negocio como de costumbre) para implementar el nuevo modelo oficina de gestión de programas, es esencial centrarse en los beneficios que el oficina de gestión de programas entregará y realizar un seguimiento formal de los mismos a lo largo del tiempo, así que tómesese el tiempo necesario para comprender y adoptar los procesos y productos de MSP. Desarrollar una estrategia de gestión de beneficios, un mapa de beneficios, perfiles de beneficios y un plan de realización de beneficios como se define en MSP.

Al crear perfiles de beneficios y desarrollar la estrategia de gestión de beneficios, existen oportunidades significativas para generar compromiso y apoyo para el concepto oficina de gestión de programas y su valor para la organización. Una vez identificadas las áreas de negocio afectadas, realizar una serie de talleres para determinar los resultados iniciales, intermedios y finales que deben lograrse mediante una transición progresiva al modelo oficina de gestión de programas. Esto puede ser utilizado como un insumo para determinar los beneficios planificados como resultado de las nuevas capacidades entregadas o más beneficios con menos inversión.

Algunos de los impulsores de beneficios (traducibles en perfiles de beneficios) que una oficina de gestión de programas puede proporcionar son:

- Mayor ahorro de costes. Ofrecer las mismas capacidades con menos inversión en el cambio de negocio
- Mayor evitación de costes. Reducir la inversión en productos que no conducen a beneficios empresariales planificados, y detener dichos programas o proyectos antes de que despeguen o mientras están en marcha.
- Mayor alineación estratégica. Reducción de la inversión en programas y proyectos que sólo aportan valor táctico a los objetivos de negocio de la organización
- Mayor rendimiento de los programas y proyectos. Conseguir más cambios a través de programas y proyectos con la misma inversión
- Optimización de los beneficios. Ofrecer más beneficios empresariales con la misma inversión en el cambio de negocio o, mediante el control y la medición eficaces de los beneficios, garantizar que las cosas sigan como hasta ahora se esfuerzan por conseguirlos.
- Aumento del nivel de madurez de la gestión de cartera. Optimización de la inversión a medida que la cartera se entrega gracias a la mejora de la visibilidad, el apoyo a la toma de decisiones y el control

- Reducción de las amenazas a la organización. Mayor alineación entre la inversión prevista y la inversión real en el cambio de negocio como resultado de la reducción de los gastos en la mitigación de las amenazas o en la gestión de problemas.
- Maximización de las oportunidades. Lograr un mayor rendimiento de la inversión en el cambio empresarial como resultado de la identificación de oportunidades para obtener beneficios adicionales a medida que se ofrecen nuevas capacidades
- Uso más eficaz de los recursos. Menos tiempo improductivo para los recursos y/o una reducción de la dependencia de recursos externos en la prestación de nuevas capacidades.

#### 4.3.1.1.6 Desarrollar el caso de negocio, el registro de riesgos y la estrategia de gestión de riesgos

Al igual que con cualquier otro programa, es necesario documentar cómo se gestionarán y comunicarán los riesgos dentro de la estrategia de gestión de riesgos y el plan de comunicación de riesgos. Cada programa tendrá sus propios riesgos. Las siguientes son áreas comunes identificadas como las fuentes más probables de amenazas para el logro del plan para la oficina de gestión de programas:

- Falta de compromiso continuo del personal directivo superior. El éxito se basa en el apoyo visible y continuo de la inversión y el compromiso de los recursos empresariales necesarios por parte de los directivos. la gestión. Cualquier reducción en el nivel de compromiso tendrá un impacto negativo en la implementación exitosa del modelo oficina de gestión de programas.
- Apoyo insuficiente para utilizar o reclutar las habilidades requeridas. Las funciones y los servicios sólo se darán cuenta de los beneficios previstos si son proporcionados por personas con las habilidades y la experiencia adecuadas. Tratar de proporcionar demasiados servicios en una comunidad demasiado amplia con recursos inadecuados conducirá a una sobrecarga de recursos, a una pobre prestación de servicios y a una reducción de la credibilidad de la oficina de gestión de programas.
- Resistencia al cambio por parte del personal afectado. La implementación del modelo oficina de gestión de programas proporcionará nuevos y consistentes procesos con el objetivo de mejorar la productividad y eliminar la inversión en proyectos de mascotas. Los gerentes de proyectos individuales pueden sentir que están perdiendo el control de sus proyectos como resultado de este enfoque centralizado. Esto puede resultar en resistencia al cambio por parte del personal que se ve afectado por el mismo.
- Falta de un lenguaje común entre el equipo del programa o el personal afectado. Dada la multitud de enfoques de la gestión de carteras, programas y proyectos, las partes interesadas pueden tener dificultades para comprender los diferentes términos utilizados para establecer el modelo oficina de gestión de programas, lo que puede repercutir en la calidad de los productos o dar lugar a resistencia al cambio.
- Gestionar la implementación del modelo oficina de gestión de programas como proyecto. La complejidad asociada con el nivel requerido de cambio en el negocio puede no ser reconocida si la implementación del modelo oficina de gestión de programas se gestiona como un proyecto. Si la integración en toda la organización se deja al jefe de oficina de gestión de programas, puede reducir significativamente el potencial de éxito. La aplicación del modelo oficina de gestión de programas y la realización de los beneficios empresariales previstos es un complejo programa de cambio empresarial que requiere un perfeccionamiento iterativo de las capacidades que se han de aplicar y de las actividades asociadas. También afecta a numerosas unidades de negocio y principios de cambio de negocio en toda la organización.
- Centrarse demasiado en los conjuntos de herramientas. Se pueden lograr beneficios significativos mediante la adopción de soluciones PPM (y otras aplicaciones de software) para proporcionar automatización de procesos y mejorar la visibilidad y el control. La aplicación de herramientas sofisticadas en una organización inmadura o la aplicación de herramientas que requieren una inversión

significativa de tiempo y dinero para integrarse en la organización pueden tener un impacto grave en la ejecución satisfactoria de los programas y proyectos.

- Centrarse demasiado en los procesos y las plantillas. La introducción de procesos de PMP y sus principios asociados a un nivel detallado puede centrar al personal de ejecución de programas y proyectos en el cumplimiento de los procesos más que en el logro de los resultados de la actividad. Centrarse en si se ha utilizado la plantilla correcta en lugar de en la calidad de la información recopilada tendrá un impacto perjudicial en su valor percibido, ya que el proceso se considerará una carga adicional en lugar de una fuente de ayuda.
- Falta de calidad inicial de la información sobre la cartera o los programas. Cuando se pasa a un nivel más alto de información amalgamada, es necesario que exista un nivel aceptable de estandarización del proyecto o de homogeneidad. Por lo general, pasar de un modelo oficina de gestión de programas no estructurado a uno estructurado significa que cuando la información se reúne inicialmente para la elaboración de informes amalgamados, es de mala calidad o le faltan elementos.
- Falta de capacidad del personal afectado para absorber el cambio. Dado que los métodos de PPM se centran en numerosos principios y procesos, la implementación de todos a la vez, o el despliegue de un conjunto de herramientas en una sola implementación, puede fracasar debido a la incapacidad del personal afectado para comprender y cumplir con todas las nuevas formas de trabajo.
- La oficina de gestión de programas se convierte en el propietario de hecho del cambio de negocio. Esto es especialmente relevante cuando el oficina de gestión de programas posee recursos de entrega (tales como gerentes de proyectos o analistas de negocios) que luego son proporcionados al negocio, combinados con acuerdos de gobernanza débiles. Esencialmente, cuando el oficina de gestión de programas puede estar proporcionando una asignación más eficiente de recursos de habilidades y competencias a través de programas y proyectos manteniendo un fondo común de recursos, se le culpa posteriormente por no lograr productos o resultados o alcanzar los objetivos de gestión de beneficios, es decir, asume una titularidad implícita de los resultados del cambio empresarial.

#### 4.3.1.1.7 Identificar las etapas de entrega y desarrollar el plan de implementación o transición

Cada implementación o reactivación de un modelo oficina de gestión de programas tendrá su propia combinación única de iniciativas y fases para lograr el modelo de negocio del estado futuro (tal como se define en el plan). Como ya se ha dicho, la prioridad asociada a estas cuestiones debería estar determinada por las mayores carencias de capacidad identificadas mediante una evaluación P3M3 y por lo que es de mayor valor para la alta dirección. Sin embargo, cabe señalar que más de la mitad de la oficina de gestión de programas creados se cierran en un plazo de cinco años, potencialmente antes de que la aplicación se haya completado en su totalidad.

Por consiguiente, es importante adoptar un enfoque gradual para reducir los impactos adversos de la implementación del "big bang" y demostrar los beneficios tempranos de la inversión a la alta gerencia. Los beneficios iniciales también pueden utilizarse para financiar los tramos posteriores de la prestación, por lo que la evolución de la oficina de gestión de programas se convierte en autofinanciamiento.

El dossier de proyectos para un programa OFICINA DE GESTIÓN DE PROGRAMAS con el objetivo de mejorar la madurez del PPM dentro de la organización puede incluir proyectos para diseñar y establecer:

- Modelo de gobernanza de la organización para el cambio empresarial.
- Marco para la traducción de la planificación o estrategia de negocios.
- Oficinas físicas oficina de gestión de programas (incluyendo funciones y servicios).
- Identificación y optimización de la cartera de programas y proyectos existentes.
- Métricas e informes de oficina de gestión de programas.
- Modelo y marco de la etapa de programa y proyecto.
- Modelo y marco de ejecución de programas y proyectos.
- Modelo y marco de gestión de la cartera.

- Métricas de gestión y modelo y marco de presentación de informes fusionados (destacados y excepcionales).
- Modelo y marco de gestión por competencias y gestión de la carrera profesional.
- Modelo y marco de gestión de requisitos.
- Modelo y marco de gestión de proveedores.
- Modelos y marcos funcionales (como riesgo, beneficios, información, configuración, calidad y gestión financiera).
- Modelo de formación, coaching y mentoring.
- Modelo de comunidad COE - compartir lecciones y mejores prácticas.
- Conjunto de herramientas de implementación.
- Modelo de garantía.
- Modelo de mejora continua.

### 4.3.1.2 Entrega

#### 4.3.1.2.1 Ofrecer nuevas capacidades, así como la transición y estabilización de las operaciones

A lo largo de la ejecución es esencial desarrollar vínculos estrechos con las áreas de negocio afectadas para asegurar que el ritmo de cambio sea soportable y que se mantenga el nivel requerido de apoyo continuo. La forma en que los nuevos procesos y herramientas se implementen e incorporen a través de la ejecución tendrá un impacto directo en la credibilidad de la oficina de gestión de programas y en el apoyo continuo a éste.

#### 4.3.1.2.2 Obtener beneficios

Se obtendrán beneficios a lo largo de todo el programa para aplicar el modelo oficina de gestión de programas, no sólo después del programa. Los perfiles de beneficios deben mantenerse, reflejando los beneficios realizados y actualizados con la última visión de los beneficios esperados. Es esencial que los beneficios obtenidos se ajusten a los resultados del programa y a la estrategia de la organización, y que sean visibles para el personal directivo superior y otros interesados clave a fin de mantener su apoyo constante.

#### 4.3.1.2.3 Exámenes periódicos

Como mínimo, al final de cada tramo/etapa de ejecución, debería realizarse un examen para evaluar los progresos realizados hasta la fecha y asegurarse de que se han aprendido las lecciones aprendidas y de que éstas han servido de base para el enfoque y la planificación de los tramos subsiguientes. Utilice el proceso de revisión cerrada de la oficina de gestión de programas para proporcionar gobernabilidad a través de una puerta de "salida" o "no salida", demostrando que usted cree y practica sus propios procesos.

### 4.3.1.3 Cierre

El programa de implementación o reactivación del modelo oficina de gestión de programas puede tener un ciclo de vida a largo plazo o puede entrar en un período de mejora continua respaldado por un plan de mejora del rendimiento.

Sin embargo, cuando se ha desarrollado un programa específico para establecer una nueva capacidad de oficina de gestión de programas, el cierre formal y las revisiones posteriores a la implementación y los beneficios son esenciales. Esto ofrece una oportunidad para pasar de la transición a la creación de la capacidad de oficina de gestión de programas y permite tiempo para la reflexión ¿Valió la pena?

Los consultores externos que fueron contratados para acelerar el programa de mejora pueden ser liberados. La oficina de gestión de programas debe asegurarse de que la transferencia total de conocimientos esté completa antes de que eso ocurra, de lo contrario, los beneficios que se entregan pueden desaparecer con el tiempo.



Después de cerrar el programa, es esencial mantener el papel de patrocinador de oficina de gestión de programas como defensor de oficina de gestión de programas y mantener relaciones con las partes interesadas clave. La oficina de gestión de programas debe seguir proporcionando funciones y servicios que se ajusten a las necesidades de la empresa, y es probable que se necesite apoyo e inversión para introducir nuevos cambios mediante programas o proyectos subsiguientes.

## 4.4 Cómo Operar en una Oficina de Gestión de Programas

Las primeras funciones y servicios que se introducirán en una oficina de gestión de programas con poca experiencia en materia de PMP serán a menudo funciones y servicios administrativos locales, como la recopilación de datos, que reflejan uno o más de los siguientes factores:

- Falta de patrocinio/apoyo de la alta dirección al modelo de “oficina de gestión de programas.
- Fondos limitados disponibles.
- Falta de competencia de los miembros del equipo de la oficina de gestión de programas.
- Falta de competencia de los directores de programas o proyectos o de los directores de cambio de la empresa.
- Falta de compromiso de los empresarios o de la alta dirección con la necesidad de disciplina en la gestión de proyectos, programas o carteras.
- Bajo nivel de comprensión del papel de la alta dirección en el patrocinio del cambio empresarial.
- Falta de apetito por parte de los altos directivos en cuanto a la información de apoyo a la toma de decisiones.

### 4.4.1 Visión general de las Herramientas y Técnicas necesarias

En el contexto de las oficinas de gestión de programas tenemos que:

- Una **herramienta** es un sistema de manipulación de datos que se utiliza para presentar información para mejorar la toma de decisiones. Las herramientas pueden ser tan simples como una hoja de cálculo, un sistema que se ha desarrollado internamente o un producto propio.
- Una **técnica** es un procedimiento para realizar una actividad o tarea específica. Las técnicas suelen utilizar herramientas para recopilar, manipular y presentar las entradas y salidas.

Cuando se seleccionan las herramientas y técnicas que se van a desplegar dentro de la oficina de gestión de programas, un factor clave y decisivo debe ser siempre la experiencia de la organización en materia PMP. Aunque los paquetes de software puedan ser tentadores, ya que proporcionan una solución final construida con una gran cantidad de funcionalidades, puede ser más exitoso implementar algo mucho más simple que se adapte realmente a las necesidades básicas de la organización. Es posible que algunas organizaciones ya cuenten con herramientas empresariales sofisticadas, pero puede ser que estas ya no sean las más adecuadas para el objetivo de la organización. Es posible que haya que tomar decisiones difíciles, por ejemplo, que la herramienta que está en uso se desactive para comenzar a usar una herramienta más sencilla, o que algunas de las funciones se desactiven hasta que la experiencia en materia de PMP llegue a un punto correcto.

Las herramientas y técnicas pueden ser entregadas por una sola oficina o distribuidas en toda la organización de manera estándar a través de la oficina de gestión de programas.

Las herramientas se pueden utilizar de las siguientes maneras:

- Individual: Donde sólo una persona (generalmente el director del proyecto) utiliza la herramienta. Puede haber múltiples instalaciones o instancias de la herramienta en toda la organización, pero la relación es generalmente una iniciativa de cambio de negocio para un usuario. Las aplicaciones de escritorio como el software de planificación de proyectos, el software de procesamiento de textos o las hojas de cálculo son ejemplos.
- Colaborativas: Donde múltiples personas acceden a un único conjunto de información a través de una herramienta. Puede haber múltiples instalaciones o instancias de la herramienta en toda la organización; sin embargo, la relación es una iniciativa de cambio de negocio para múltiples usuarios. Herramientas de colaboración como portales web y aplicaciones que comparten información y procesos a través de un servidor centralizado son algunos ejemplos.
- Integradas: Donde múltiples personas acceden a múltiples conjuntos de información que están integrados de alguna manera a través de una herramienta. Generalmente habrá una única instalación o instancia de la herramienta en toda la organización, con particiones para iniciativas de cambio de negocio y la capacidad de vincular la información de forma jerárquica.

Las técnicas estándar para la oficina de gestión de programas se pueden encontrar en varios lugares dentro de la organización, como por ejemplo:

- Dentro de los estándares y políticas corporativas de la oficina de gestión de programas.
- Como ejemplos de buenas prácticas en repositorios de conocimiento.
- Con recursos de programas y proyectos a través de la transferencia de habilidades o coaching por parte de la oficina de gestión de programas.
- Dentro de las guías para el uso de plantillas PMP y entregables estándar.
- A través de la comunicación de enfoques en las comunidades de práctica o foros de PPM.

#### 4.4.2 Beneficios del uso de las herramientas y técnicas estándar

Los beneficios de incorporar herramientas y técnicas estándar en una organización variarán según el tipo de herramienta utilizada y la experiencia en materia de PMP de la organización o departamento que está involucrado con o usando la herramienta o técnica.

La introducción de herramientas para apoyar los procesos de negocio de una organización puede asegurar que se alcance un estándar mínimo. Además, las herramientas pueden ayudar a guiar a las partes interesadas sin experiencia a través de los procesos y procedimientos de una organización, reduciendo la necesidad de revisar documentos o guías.

En general, los beneficios estratégicos clave incluirán:

Automatización de procesos de negocio:

Reducción de las necesidades de personal para el funcionamiento de las funciones y servicios de la oficina de gestión de programas.

Reducción de los gastos generales de los equipos de ejecución de proyectos para los requisitos de los procesos de negocio de la oficina de gestión de negocio.

Eliminar o reducir la necesidad de la recolección manual de datos, amalgamación, impresión y distribución.

- Mejora del cumplimiento de los procesos de negocio:
  - o A través de la automatización de flujos de trabajo, aprobaciones y mecanismos de gobierno.
  - o Mediante la integración de los procesos de negocio con los componentes de la organización y los flujos de información para el modelo de negocio la oficina de gestión de programas.
- Mejora de la puntualidad de la información de apoyo a la toma de decisiones:

- Reducción de los tiempos de ciclo para la recopilación de información de apoyo a la toma de decisiones.
- Mejorar el tiempo de respuesta a las barreras potenciales para una entrega exitosa.
- Ofrecer la oportunidad de obtener un mayor rendimiento de los proyectos.
- Proporcionar una forma estructurada de recopilar información.
- Mejorar la calidad de la información de apoyo a la toma de decisiones:
  - Permite la validación automática de la información frente a los estándares corporativos o P3O incorporados.
  - Proporcionar reglas de negocio auditadas en torno a la información en comparación con los procesos manuales no auditados.
  - Reasignación del tiempo de procesamiento manual para evaluar y mejorar la calidad de la información.
  - Proporcionar una forma estructurada de recopilar información y establecer expectativas para los requisitos de información de apoyo a la toma de decisiones.
  - Introducción de formas automatizadas de evaluar la salud de la información de apoyo a la toma de decisiones para la información almacenada de forma centralizada.
- Mejora de la toma de decisiones:
  - Mediante la integración de muchos elementos de datos en repositorios centrales, proporcionando una mayor visibilidad y análisis de la información entre proyectos o entre programas.
  - A través de la capacidad de automatizar las vistas de resaltado y excepción de la información y la estructuración jerárquica de la información.
  - Utilizando métodos estructurados para evaluar la información y tomar decisiones más objetivas.
  - A través de una mayor capacidad para llevar a cabo análisis de escenarios o de "qué pasaría si" sobre la información de apoyo a la toma de decisiones.
- Mejora de la gestión en toda la geografía:
  - A través de una conectividad que permite mejorar la colaboración entre los miembros del equipo del programa o proyecto.
- Mejora de la competencia del personal:
  - A través de la transferencia de habilidades de formas estructuradas de recopilar, analizar y reportar información o de asumir elementos del marco de cambio empresarial de una organización.
  - Reducción de la dependencia de la sabiduría convencional y transferencia de conocimientos a hechos conocidos basados en información histórica.
- Racionalización de los sistemas heredados:
  - Las herramientas para la oficina de gestión de programas que son de naturaleza integrada pueden hacer posible racionalizar una serie de sistemas dispares.

#### **4.4.3 Factores Críticos para el éxito al introducir Herramientas y Técnicas dentro de la Oficina de Gestión de Programas**

Aunque la introducción de herramientas y técnicas estándar en la oficina de gestión de programas puede reportar muchos beneficios significativos, también hay una serie de factores críticos de éxito. Los más significativos son los siguientes:

- Centrarse en añadir valor a la organización más que en las características de la herramienta:
  - Los materiales de marketing para herramientas de apoyo a la oficina de gestión de programas se centran predominantemente en las características de las herramientas, la integración a través de estas características y el nivel de sofisticación, más que en los beneficios para la organización o los problemas que pueden resolver.

- Los servicios de investigación que proporcionan comparaciones de proveedores de herramientas en el mercado generalmente se centran en las características, la facilidad de implementación y la calidad y credibilidad de la organización detrás de la herramienta.
- La introducción de cualquier herramienta para apoyar las funciones o servicios que proporciona una oficina de gestión de programas debe ser considerada cuidadosamente como parte del plan general de la oficina de gestión de programas. Sea claro sobre el valor que la herramienta proporcionará y luego haga coincidir las herramientas disponibles con las características requeridas.
- Adaptar la sofisticación de las herramientas y técnicas a la madurez del PPM de la organización:
  - Con el paso a niveles más altos de integración e innovación en las características ofrecidas por muchas herramientas del mercado, algunas de las herramientas disponibles para la oficina de gestión de programas pueden ser bastante sofisticadas en sus funciones y usabilidad. Del mismo modo, una serie de técnicas de mejores prácticas pueden depender de la existencia de prácticas básicas o requerir un alto nivel de competencia para poder llevarlas a cabo con éxito.
  - Dado que las herramientas y técnicas necesitan integrarse con los procesos de negocio y los flujos de información y las competencias de los recursos que las utilizan, garantizar que la sofisticación de las herramientas y técnicas coincida con la madurez de la organización en materia de gestión de proyectos. Por ejemplo, no tiene mucho valor implementar una herramienta con características que apoyen una sólida gestión de los beneficios y de la competencia en la gestión de los recursos cuando la organización no está definiendo adecuadamente los proyectos de forma coherente.

El uso de la herramienta en sí misma no impulsará la capacidad organizacional si no se cuenta con bloques de construcción' más básicos de PMP.

- Es necesario normalizar los programas y proyectos y mejorar la calidad de los datos:
  - La introducción de herramientas o técnicas con características que priorizan múltiples proyectos sobre la base de la información proporcionada en cuanto a costos, beneficios, riesgos, plazos o alineación estratégica es de poco valor si la confianza en la calidad de los datos del proyecto es baja, lo que ocurrirá si no existe un ciclo de vida del proyecto.
  - Asegurar que la gobernanza para la ejecución de programas y proyectos esté en su lugar para permitir la toma de decisiones, y alinear el software con esta estructura de toma de decisiones.
- Comprender la intención de la herramienta o técnica:
  - Aunque diferentes industrias pueden tener diferentes formas para la oficina de gestión de programas, por lo general buscarán un valor similar de sus respectivos modelos. Sin embargo, varias de las herramientas y técnicas disponibles se han desarrollado para satisfacer un requisito específico de una industria o de un gran cliente, o se basan en supuestos que pueden ser válidos para una industria pero no para otras. Esto puede crear problemas significativos con la adopción cuando la herramienta o técnica se ofrece al mercado en general para su implementación. Por ejemplo, una herramienta que se ha desarrollado teniendo en cuenta los proyectos de construcción, utilizando el lenguaje y las normas de la industria de la construcción, puede no adaptarse fácilmente a un entorno de marketing.
  - Comprender los métodos de gestión de carteras, programas o proyectos de los que se derivó la herramienta o técnica o para los que se desarrolló.
  - Entender la historia de la herramienta o técnica y cómo puede añadir valor antes de centrarse en las características requeridas, los requisitos detallados y la adopción. Por ejemplo, algunas herramientas se centran en la provisión de análisis sofisticados de valor ganado, que se derivan de modelos complejos de uso de recursos al planificar o medir la actividad. Para las organizaciones en las que puede haber cambios regulares en la línea de base, puede haber poco valor que ganar al adoptar el análisis del valor ganado como una herramienta o técnica.
- Implementar herramientas como parte de un esfuerzo de cambio organizacional:

- Los proveedores de herramientas generalmente se centran en enfoques acelerados para la implementación de herramientas y, en consecuencia, proporcionan enfoques de proyectos, marcos o planes de transición estándar para la implementación de herramientas.
- Además, algunas herramientas integradas no tienen los mismos supuestos básicos de gestión de proyectos que las herramientas individuales (generalmente debido a una menor sofisticación) y puede tomar tiempo para que el personal aprenda nuevas formas de trabajo.
- Como mínimo, es fundamental considerar y planificar los proyectos de capacitación y los proyectos subsiguientes en torno al proyecto de implementación de la herramienta. Idealmente, la implementación de herramientas debería ser considerada como parte de un programa de cambio organizacional, pero puede ser ejecutado exitosamente como un proyecto independiente.
- Gestionar la implementación de la herramienta como un proyecto de cambio de negocio y no como un proyecto de implementación de tecnología. La selección de herramientas y la implementación es sólo una parte de las actividades necesarias para una implementación y adopción exitosa.
- Con cualquier herramienta, se debe desarrollar y ofrecer una orientación y capacitación claras como parte de las actividades de implementación.
- Al seleccionar una herramienta, se debe realizar una evaluación del tiempo y esfuerzo necesarios para administrarla, a fin de comprender si se requieren nuevas habilidades dentro de la oficina de gestión de programas y si la comunidad de PPM necesitará tiempo adicional para utilizar la nueva herramienta.
- Maximizar la ejecución de programas y proyectos exitosos a través de la implementación incremental:
  - Concentrar los esfuerzos de los equipos de ejecución de programas y proyectos considerando cómo se puede adoptar la implementación de manera gradual.
  - Utilizar proyectos piloto y los primeros en adoptarlos - asegurarse de que se desarrolle un plan de comunicación para comunicar el éxito al resto de la comunidad de gestión de programas y proyectos.
  - Las desventajas y problemas asociados con la implementación de un proyecto "big bang" se aplican igualmente a la implementación de herramientas integradas.
- Acordar la propiedad de la herramienta dentro de la organización:
  - Para las herramientas integradas que se utilizan en una oficina de gestión de programas, es particularmente importante que la propiedad y la responsabilidad de las operaciones y mejoras de las herramientas sea clara (punto único de responsabilidad), con procesos acordados para que los usuarios de las herramientas proporcionen retroalimentación y soliciten mejoras.

#### 4.4.4 Herramientas para las Oficinas de Gestión de Programas

Las herramientas que soportan los procesos de negocio y los flujos de información de la oficina de gestión de programas pueden ser tan simples como documentos individuales, formularios, hojas de cálculo y bases de datos, o mucho más sofisticadas. Algunos de los tipos de herramientas colaborativas e integradas de alto nivel que pueden emplearse son:

- Software de cartografía estratégica: Sistemas que asignan los programas y proyectos a los beneficios, los resultados y la estrategia.
- Soluciones EPM: Sistemas PPM empresariales, específicamente diseñados para entornos de gestión de carteras, programas y proyectos. Estas soluciones pueden capturar información como planes, recursos, costos, riesgos, problemas y documentación que respalda el proyecto.
- Sistemas de arquitectura empresarial: Sistemas que modelan la estructura, los sistemas y los procesos de la organización, y permiten el mapeo de proyectos para demostrar el viaje desde el paisaje tal cual hasta el estado futuro deseado.

- Sistemas de gestión del conocimiento: Sistemas que se utilizan para difundir y compartir el aprendizaje, como preguntas frecuentes, wikis, intranets, etc.
- Sistemas de gestión del desempeño: Herramientas que alinean el desempeño esperado con los objetivos estratégicos y hacen un seguimiento del desempeño real.
- Sistemas de gestión de riesgos: Sistemas que apoyan un enfoque común e integrado de la gestión de riesgos mediante el apoyo a la identificación, el análisis y el seguimiento de los riesgos, los problemas y las medidas de mitigación asociadas.
- Sistemas de gestión de requisitos: Sistemas que se utilizan para gestionar el alcance detallado de los proyectos mediante el análisis, seguimiento y priorización de los requisitos de los proyectos.

#### 4.4.5 Técnicas para las Oficinas de Gestión de Programas

Las técnicas que soportan los procesos de negocio y los flujos de información de las oficinas de gestión de programas pueden ser extremadamente complejas en un entorno PPM maduro. Por el contrario, en un entorno que tiene una madurez más baja, pueden estar a un nivel básico, aunque efectivo. Las técnicas también pueden utilizarse bajo licencia o como parte de un servicio profesional de un proveedor. El número y el enfoque de las técnicas que se pueden utilizar para lograr su proyecto están evolucionando y perfeccionándose aún más rápido que las herramientas disponibles. En las siguientes secciones describen con más detalle algunas de las técnicas clave:

- Priorización y optimización de la cartera:

El objetivo de una técnica de priorización y optimización de carteras es categorizar o forzar los programas y proyectos dentro de una cartera basada en una o más medidas acordadas. Las medidas más comunes son financieras (por ejemplo, costes, beneficios empresariales, etc.) o alguna forma de análisis multicriterio, como la alineación estratégica, el riesgo, la complejidad, etc.

- Modelización de la complejidad:

El propósito de la modelización de la complejidad es determinar el ciclo de vida y la gobernanza adecuados para el programa o proyecto en función de su complejidad. La principal ventaja consiste en proporcionar un enfoque estructurado para adaptar el ciclo de vida estándar y las estructuras de gobernanza de un programa o proyecto, proporcionando así flexibilidad pero manteniendo la normalización de los requisitos de gestión de la cartera, como la transferencia de información con fines de gobernanza, escalamiento y presentación de informes.

- Cuadros de mando de gestión:

Un cuadro de mando de la administración debe apoyar la presentación de informes basados en aspectos destacados y excepciones, lo que proporciona al lector (por lo general, altos directivos) la capacidad de determinar rápidamente si la inversión de una organización va por buen camino en términos de progreso y resultados, o en qué aspectos debe centrarse la atención. Un tablero de gestión puede presentarse como un documento de cobertura de los informes de estado más detallados de una cartera o programa o puede entregarse electrónicamente para proporcionar la capacidad de desglosar hasta niveles más bajos de información detallada utilizando un software adecuado para el propósito, como las herramientas de gestión de proyectos.

- Gestión del conocimiento:

La gestión del conocimiento significa crear un entorno y proporcionar herramientas y procesos que apoyen la creación de nuevos conocimientos y el intercambio de lo que las personas y las organizaciones saben. Una gestión eficaz de los conocimientos significa que las ideas, la experiencia y los conocimientos se utilizan dentro de las carteras, los programas y los proyectos, y entre ellos, para mejorar el desempeño.

- Portal de información:

El objetivo de un portal de información para la oficina de gestión de programas es proporcionar un fácil acceso a los componentes de la cartera, el programa y/o el marco de ejecución de proyectos para la comunidad interna de PPM.

- Técnicas de taller:

Para tener éxito, los programas y proyectos requieren una comprensión compartida de sus objetivos, trabajo en equipo y una toma de decisiones eficaz. Las decisiones sobre programas y proyectos, por su propia naturaleza, son aportadas por grupos de personas en reuniones o talleres. Sin embargo, la gestión ineficaz de los talleres puede conducir a una pérdida de tiempo y esfuerzo de gestión y a la desmotivación de los participantes. Por lo tanto, la gestión de los talleres es una habilidad clave en el entorno del programa y del proyecto y el P3O está en una posición ideal para desempeñar una función de facilitación independiente.

- Desarrollo y mantenimiento de habilidades:

El objetivo del desarrollo y mantenimiento de las aptitudes es asegurar que en toda la organización se disponga de las competencias adecuadas para que se correspondan con la cartera, el programa o el proyecto, o con las necesidades.

- Procesos de negocio:

El objetivo del desarrollo de los procesos de negocio es documentar los procesos de negocio estándar y repetibles con los vínculos apropiados (a menudo a través de múltiples divisiones o unidades de negocio dentro de una organización) y las responsabilidades acordadas.

- Planificación de la capacidad para la gestión de los recursos:

El objetivo de la planificación de la capacidad para la gestión de los recursos a nivel de cartera es comprender la capacidad de los recursos y los niveles de oferta y demanda de competencias y tomar medidas para adaptarlos adecuadamente a las necesidades de ejecución.

- Aseguramiento, revisiones cerradas y revisiones de salud:

El objetivo de la garantía, las revisiones y los controles de salud es proporcionar una evaluación independiente del rendimiento de la cartera, el programa o el proyecto en relación con sus objetivos y cualquier proceso o norma pertinente.

## 5 ESTRATEGIA DEL PROGRAMA

En la alineación de los programas de proyectos identifica los productos y resultados del programa para que este pueda proporcionar los beneficios alineados con los objetivos que se marcaron.

Aquí se incluye:

- Caso de Negocio del Programa
- Carta del Programa
- Hoja de ruta del programa
- Evaluaciones ambientales
- Estrategia de gestión de riesgos del programa

### 5.1 Caso de negocio del Programa.

Las organizaciones construyen una estrategia para definir cómo se logrará su visión. La finalización del ciclo de planificación estratégica tiene como resultado la creación o actualización de las metas y objetivos estratégicos de la organización, que se documentan en el plan estratégico de la organización. La visión y la misión de la organización se utilizan como aportación al ciclo de planificación estratégica y se reflejan en todo el plan estratégico. El plan estratégico de la organización se subdivide en un conjunto de iniciativas organizacionales que se ven influenciadas en parte por la dinámica del mercado, las solicitudes de clientes y socios, los accionistas, las regulaciones gubernamentales, las fortalezas y debilidades de la organización, la exposición al riesgo y los planes y acciones de la competencia. Estas iniciativas pueden agruparse en carteras para ser ejecutadas durante un período predeterminado.

Los programas son formalmente evaluados, seleccionados y autorizados en base a su alineación y apoyo para lograr el plan estratégico de la organización, generalmente como parte de las prácticas de gobierno de la organización. Para facilitar la alineación y el establecimiento de metas, el plan estratégico de la organización está delineado como un conjunto de metas y objetivos que pueden tener elementos mensurables tales como productos, entregables, beneficios, costos y tiempos, entre otros. El objetivo de vincular el programa con el plan estratégico de la organización es planificar y gestionar un programa que ayude a la organización a alcanzar sus metas y objetivos estratégicos y a equilibrar el uso de los recursos al tiempo que se maximiza el valor. Esto se logra a través del caso de negocio. Durante la definición del programa, el gerente del programa colabora con los principales patrocinadores y partes interesadas para desarrollar el caso de negocio del programa. Este caso de negocio se desarrolla para evaluar la inversión del programa con respecto a los beneficios previstos. El caso de negocio puede ser básico y de alto nivel o detallado y completo. Por lo general, describe los parámetros clave que se pueden utilizar para evaluar los objetivos y las limitaciones del programa previsto.

El estudio de viabilidad puede incluir detalles sobre los resultados del programa, el concepto aprobado, las cuestiones, la evaluación de riesgos y oportunidades de alto nivel, los supuestos clave, el impacto comercial y operativo, el análisis de costo-beneficio, las soluciones alternativas, el análisis financiero, los beneficios intrínsecos y extrínsecos, las demandas o barreras del mercado, los beneficios potenciales, las necesidades sociales, las influencias ambientales, las implicaciones legales, el tiempo de llegada al mercado, las limitaciones y la medida en que el programa se alinea con el plan estratégico de la organización. El caso de negocio describe la intención y la autoridad detrás de los impulsores del programa y la filosofía subyacente de la necesidad del negocio. El caso de negocio también sirve como una declaración formal del valor que se espera que el programa entregue y una justificación de los recursos que se gastarán para entregarlo.

El caso de negocio es requerido como uno de los documentos a entregar antes de que el programa pueda ser formalmente contratado y puede ser considerado como el documento principal de justificación para una decisión de inversión. Además, el caso de negocio describe los criterios de éxito que se mantienen a lo largo del programa. La varianza entre los resultados logrados y los planificados se calcula para medir el éxito del programa.



## 5.2 Carta del Programa.

Después de la aprobación del caso de negocio, el comité directivo del programa autoriza el programa por medio de la carta del programa. Derivado del caso de negocio, la carta del programa es un documento que asigna y autoriza a un gerente de programa y define el alcance y el propósito de un programa propuesto presentado al gobierno para obtener aprobación, financiamiento y autorización.

Los elementos clave de la carta del programa consisten en el alcance del programa, las suposiciones, las limitaciones, los riesgos de alto nivel, los beneficios, las metas y los objetivos de alto nivel, los factores de éxito, el calendario, las partes interesadas clave y otras disposiciones que vinculan el programa con el caso de negocio, permitiendo así la alineación de la estrategia del programa.

La carta del programa expresa formalmente la visión, misión y beneficios de la organización que se espera que el programa produzca; también define metas y objetivos específicos del programa en alineación con el plan estratégico de la organización en apoyo del caso de negocio. La carta del programa también le otorga al gerente del programa la autoridad para dirigir otros programas subsidiarios, proyectos y actividades relacionadas que se iniciarán, además del marco por el cual estos componentes del programa serán administrados y monitoreados durante el curso del programa. La carta del programa es uno de los documentos que se utilizarán para medir el éxito del programa. Debe incluir las métricas del éxito, un método de medición y una definición clara del éxito.

## 5.3 Hoja de ruta del Programa.

Al planificar el programa, el gerente del programa analiza la información disponible sobre las metas y objetivos estratégicos de la organización, las influencias internas y externas, los impulsores del programa y los beneficios que las partes interesadas esperan que el programa obtenga. El programa se define en términos de resultados esperados, recursos necesarios y estrategia para llevar a cabo los cambios necesarios para implementar nuevas capacidades en toda la organización.

La hoja de ruta del programa es una representación cronológica de la dirección prevista de un programa, que representa gráficamente las dependencias entre los principales hitos y puntos de decisión, lo que refleja el vínculo entre la estrategia de negocio y el trabajo del programa.

Mientras que los elementos de una hoja de ruta de un programa son similares a la programación de un proyecto, la hoja de ruta describe los principales eventos del programa con el propósito de planificar y desarrollar programas más detallados. La hoja de ruta del programa también refleja el ritmo al que se obtienen los beneficios y sirve como base para la transición y la integración de nuevas capacidades.

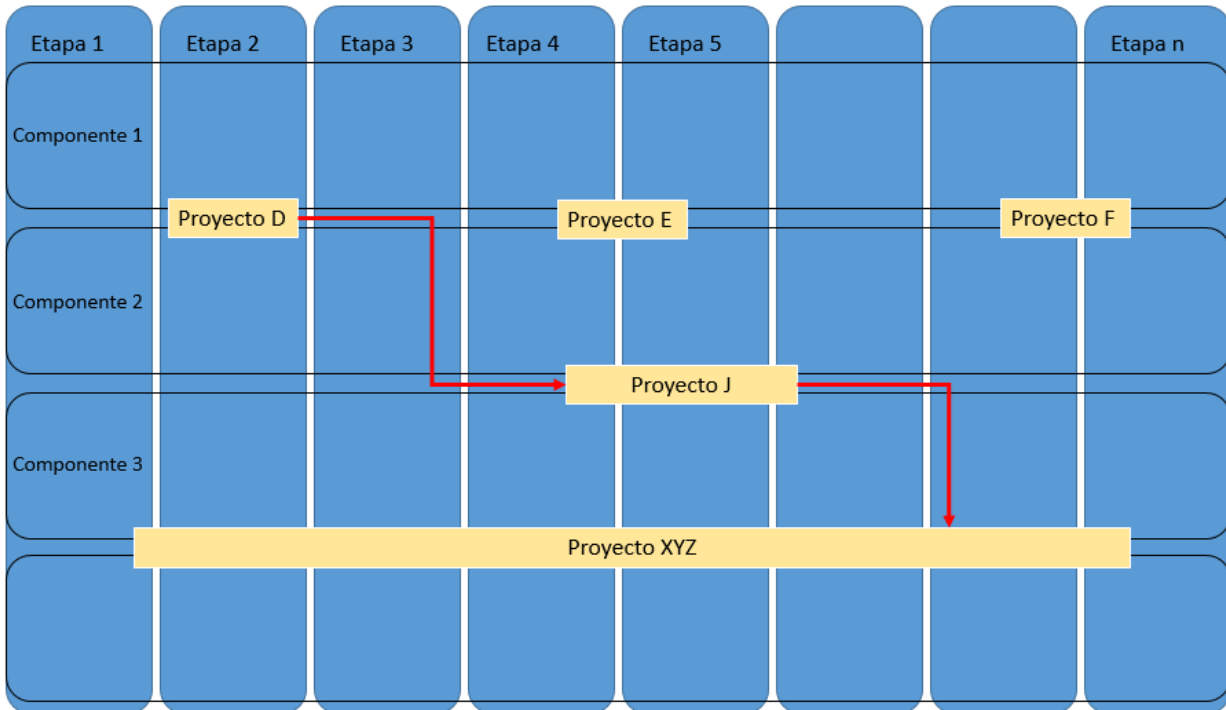


Ilustración 7: Ejemplo de hoja de ruta de un Programa de proyectos.

La hoja de ruta del programa puede ser una herramienta valiosa para administrar la organización de un programa y para evaluar el progreso de un programa hacia el logro de los beneficios esperados. Para permitir un mejor gobierno efectivo del programa, la hoja de ruta del programa puede usarse para mostrar cómo se entregan los beneficios dentro de las etapas o hitos principales; sin embargo, puede incluir los detalles de los componentes, su duración y las contribuciones a los beneficios. En un programa de construcción de gran envergadura, por ejemplo, la hoja de ruta puede presentar etapas de construcción hacia los beneficios finales de la construcción. En un programa de desarrollo y producción de sistemas, la hoja de ruta del programa puede describir cómo se entregarán beneficios tales como las capacidades del sistema a través de liberaciones incrementales o una serie de modelos. Una hoja de ruta es una manera eficaz de comunicar el plan general y los beneficios a las partes interesadas para construir y mantener la defensa y promoción.

## 5.4 Evaluaciones Ambientales.

A menudo hay influencias internas o externas al programa que tienen un impacto significativo en el éxito de un programa. Las influencias de fuera del programa pueden ser internas de la organización en su conjunto, o pueden provenir de fuentes externas a la organización. Los gerentes de programa deben identificar estas influencias y tomarlas en cuenta al administrar el programa para asegurar la alineación continua de las partes interesadas, la alineación continua del programa con las metas y objetivos estratégicos de la organización y el éxito general del programa.

### 5.4.1 Factores Ambientales de la Empresa.

Los factores ambientales empresariales externos al programa pueden influir en la selección, diseño, financiación y gestión de un programa. Los factores ambientales de la empresa se refieren a las condiciones, que no están bajo el control inmediato del equipo, que influyen, limitan o dirigen el programa. Un programa debe ser seleccionado y priorizado de acuerdo a lo bien apoya las metas y objetivos estratégicos de la organización. Sin embargo, los objetivos estratégicos cambian en respuesta a los factores ambientales. Cuando esto ocurre, un cambio en la dirección de la organización puede causar que el programa se desajuste con el plan estratégico

revisado de la organización. En este caso, el programa puede ser cambiado, puesto en espera o cancelado, independientemente de lo bien que estuviera funcionando.

Los factores ambientales pueden incluir pero no se limitan a:

Entorno empresarial.

Mercado.

Financiación.

Recursos.

Industria.

Salud, seguridad y medio ambiente.

Economía.

Diversidad cultural.

Diversidad geográfica.

Regulatorio.

Legislativo.

Crecimiento.

Base de suministro.

Tecnología.

Influencia política.

Auditoría.

Nuevos procesos, estándares y prácticas de negocio.

Descubrimientos e invenciones.

La consideración de estos factores y su incertidumbre o cambio asociado ayuda a la evaluación y evolución continua de una organización y a la alineación de sus programas con sus objetivos. La gestión continua de un programa debería incluir el control continuo de los factores ambientales para asegurar que el programa permanezca alineado con los objetivos estratégicos de la organización.

#### **5.4.2 Estudio Medioambiental.**

A continuación se describen varias formas de análisis que se pueden utilizar para evaluar la validez del caso de negocio de un programa y del plan de gestión del programa. La consideración de los resultados de uno o más análisis del entorno permite al gerente del programa destacar los factores que tienen potencial para impactar el programa e informar a la gestión de riesgo.

- Análisis comparativo de ventajas.

Cuando se realiza un análisis ambiental para una iniciativa estratégica y/o un caso de negocio, es importante considerar que los esfuerzos que compiten entre sí pueden residir dentro o fuera de la organización. Un caso de negocio típico incluye el análisis y la comparación con escenarios alternativos reales o hipotéticos. Cuando sea apropiado, el análisis de ventajas comparativas también puede incluir análisis de "qué pasaría si" para ilustrar cómo los objetivos del programa y los beneficios previstos se podrían lograr por otros medios.

- Estudio de viabilidad.

Utilizando el caso de negocio, las metas organizacionales y otras iniciativas existentes como base, este proceso evalúa la viabilidad del programa dentro del perfil financiero, de abastecimiento, de complejidad y de restricciones de la organización. Este análisis contribuye al cuerpo de información que los tomadores de

decisiones requieren para aprobar o negar la propuesta de programa.

- Información previa.

Los programas y fases previamente completadas de los programas activos pueden ser una fuente de lecciones aprendidas y mejores prácticas para los nuevos programas. La información histórica incluye artefactos, métricas, riesgos y estimaciones de programas anteriores, proyectos y operaciones en curso que pueden ser relevantes para el programa actual. La información histórica que describe los éxitos, fracasos y lecciones aprendidas es particularmente importante durante la definición del programa.

## **5.5 Estrategia de Gestión de Riesgos del Programa.**

Una entrega exitosa de la hoja de ruta del programa, alineada con la estrategia organizacional y con la consideración de los factores ambientales encontrados en las evaluaciones ambientales, depende de una estrategia de riesgo del programa bien definida.

### **5.5.1 Gestión del Riesgo para la Alineación de la Estrategia.**

La alineación de la estrategia comprende la alineación de la hoja de ruta del programa y sus objetivos apoyados con la estrategia organizacional. Esto implica tener una estrategia de gestión de riesgos que asegure la gestión efectiva de cualquier riesgo que pueda causar que el programa no esté alineado con la estrategia organizacional. Dicha estrategia de gestión de riesgos incluye la definición de los umbrales de riesgo del programa, la realización de la evaluación inicial de riesgos del programa y el desarrollo de una estrategia de respuesta a los riesgos del programa de alto nivel, así como la determinación de cómo se comunicarán los riesgos a los niveles estratégicos de la organización. La alineación de la estrategia requiere que los umbrales de riesgo de los programas tengan en cuenta la estrategia de la organización, incluido su apetito de riesgo, que es una evaluación de la voluntad de la organización de aceptar y tratar los riesgos.

### **5.5.2 Umbrales de Riesgo para el Programa.**

El umbral de riesgo es la medida del grado de variación aceptable en torno a un objetivo del programa que refleja el apetito de riesgo de la organización y de las partes interesadas del programa.

Como se mencionó anteriormente, un elemento clave de la estrategia de riesgo del programa es el establecimiento y control de los umbrales de riesgo del programa. Algunos ejemplos de umbrales de riesgo de programa son:

- Nivel mínimo de exposición al riesgo para que un riesgo se incluya en el registro de riesgos.
- Definiciones cualitativas (alto, medio, bajo, etc.) o cuantitativas (numéricas) de la clasificación de riesgos.
- Nivel máximo de exposición al riesgo que puede ser gestionado dentro del programa.

### **5.5.3 Evaluación Inicial del Riesgo del Programa.**

Mientras que la gestión de riesgos del programa se lleva a cabo durante toda la vida del programa, la evaluación inicial de riesgos del programa, preparada durante la definición del programa, ofrece una oportunidad única para identificar los riesgos para la alineación de la estrategia organizacional. Permite que el riesgo sea considerado cuando se desarrolla la hoja de ruta del programa y cuando se examinan los factores ambientales. Como tal, es crítico que la evaluación de riesgos del programa inicial identifique cualquier riesgo para la alineación de la estrategia, lo que incluye pero no se limita a cualquier evento o condición incierta a la que, si ocurre, podría conducir:

- Objetivos del programa que no apoyen los objetivos de la organización.
- La hoja de ruta del programa no está alineada con la hoja de ruta de la organización.

- La hoja de ruta del programa no apoya las hojas de ruta de la cartera.
- El objetivo del programa no apoya los objetivos del portafolio.
- Las necesidades de recursos del programa no están sincronizadas con la capacidad y habilidad organizacional.

#### 5.5.4 Estrategia de Respuesta al Riesgo del Programa.

La estrategia de respuesta al riesgo del programa combina los elementos de los umbrales de riesgo y la evaluación inicial de riesgos en un plan para la gestión eficaz y coherente de los riesgos del programa durante toda la vida del mismo. Para cada riesgo identificado, los umbrales de riesgo se pueden utilizar para identificar la estrategia de respuesta específica basada en una serie de criterios de clasificación. Por ejemplo, para una organización que considera aceptable una variación del 5% en el programa:

Umbral de riesgo: 5% de retraso en el programa.

Calificación de riesgo: no hay riesgo significativo.

Estrategia de respuesta: aceptable.

Una vez establecida, la estrategia de gestión de riesgos del programa impulsa la coherencia y la eficacia de las actividades de gestión de riesgos del programa en todo el programa como parte de la integración del programa y las actividades de apoyo. Además, la estrategia de gestión de riesgos del programa establecida permite que el programa comunique y gestione los riesgos del programa de manera consistente a lo largo de su ejecución como parte del gobierno.

## 6 CONCLUSIÓN

Este trabajo “Casos Prácticos de Gestión de Programas de Proyectos” comenzó como la búsqueda de buenas prácticas en la gestión de programas de proyectos en los distintos tipos de empresas, se focalizó como una guía para la correcta aplicación de la gestión de programas. Tras indagar, consultar y preguntar por muchas empresas y personas directamente relacionadas con la gestión de proyectos dentro de las empresas se pudo llegar a una primera conclusión de una forma bastante rápida y fácil, en general las empresas no conocen la gestión de programas, excepto en grandes empresas multinacionales.

Por tanto tras esta primera conclusión el rumbo del trabajo cambió por completo se decidió crear un modelo de gestión de programas de proyectos de varias formas posibles siempre atendiendo a las necesidades o características de las distintas empresas. Debido a esto el trabajo desarrolla en casi toda su extensión como implementar esta idea y cómo hacerlo de forma óptima.

Para que el modelo presentado en el trabajo fuese un modelo sólido y eficaz se buscaron numerosas referencias basadas en la gestión de programas de proyectos, las cuales fueron escasas, tan solo dos. Uno de los apoyos usados fue la guía estándar para la gestión de programas “The Standard for Program Management”, la cual está editada por PMI, pero poco actualizada. Otra de las guías fue “Portfolio, Programme and Project Offices” de la cual se pudo sacar información muy útil y una visión muy innovadora sobre la gestión de programas y proyectos, que al igual que el modelo presentado en este trabajo, presenta la gestión a través de oficinas particularmente dedicadas a ello.

Se podría decir que la gestión los proyectos de una empresa se deben confiar a una oficina de gestión de programas, la cual agrupa todos los proyectos existentes en una entidad realizando los distintos estudios necesarios para que todos sean viables, seguros y beneficiosos.

Por ello se ha optado por la presentación de varios tipos de oficinas que se pueden implantar en una empresa, la elección de alguna de ellas estará basada principalmente en las características y necesidades de la entidad a nivel global. Para que todas las acciones dentro de estas oficinas se ejecuten de forma correcta hay que cumplir con unos roles de trabajo preestablecidos los cuales si se ejecutan de forma correcta aseguran el funcionamiento óptimo de la oficina y por ende la obtención de los beneficios deseados de cada proyecto en particular y del programa de proyectos en general.

Como cada persona involucrada en la oficina puede actuar de una forma diferente en este trabajo se dan una serie de herramientas y técnicas para que a la hora de afrontar los diversos proyectos presentados dentro del programa en el que esté trabajando la oficina, se trabaje de una forma estandarizada y se reduzcan al máximo posibles problemas de comunicación entre los diferentes roles que se ejecutan en dicha oficina

Por tanto se podría decir que la gestión de proyectos dentro de una empresa es algo más importante de lo que realmente se piensa, hasta tal punto que se propone que dichas gestiones se hagan en una pequeña entidad, aunque dentro de la propia empresa. Esta forma de gestionar los distintos proyectos que se acometen en las empresas hace que se deba pensar en la gestión de proyectos como una herramienta verdaderamente útil en la obtención de beneficios, resultados y demás objetivos que se proponen.

Como hemos podido comprobar a lo largo del estudio por las diversas empresas es un tema poco conocido, al cual se le da poca relevancia y en algunos casos ninguna. Se trata como un tema adicional no como algo realmente algo útil y casi imprescindible para el correcto funcionamiento de las entidades y que todo fluya conforme a unos objetivos.

## BIBLIOGRAFÍA

---

- [1] Gestión eficiente de Carteras de Proyectos, Propuesta de un Sistema Inteligente de Soporte a la decisión para Oficinas Técnicas y Empresas Consultoras, 2009.
- [2] La Empresa como Cartera de Proyectos y Programas, Presentación de motivaciones y oportunidades para extender la disciplina de la Dirección de Proyectos y crear la Oficina de Gestión de Proyectos de la Empresa, 2009
- [3] Project Management Institute, Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (PMBOK ® guide), cuarta edición, 2017.
- [4] Portfolio, Programme and Project Offices. (2013).
- [5] The Standard for Program Management, Orientación sobre los principios de la gestión de programas, 2008.
- [6] Technology start-up firms as a portfolio of projects: The case of DIMA 3D, (University of Valladolid), 2015.
- [7] New Methodological Approaches To Project Portfolio Management: the Role of Interactions Within Projects And Portfolios, (University of Valladolid), 2014.
- [8] Exploring program management competences for various program types, (KTH Royal Institute of Technology), 2015.
- [9] Programme management: a critical review, (Brunel University), 2003.
- [10] Program integration in multi-project change programs: agency in integration practice, (University of Technology, Laboratory of Industrial and Information Management), 2018.

# GLOSARIO

---

PPM: Portfolio Project Management

4