

Portafolios y programas

Definición de un programa

Un programa es “Un conjunto de proyectos relacionados de manera coordinada para obtener beneficios y controles que no se pueden lograr si se administran individualmente (PMI, 2013).

Los factores que determinan si varios proyectos deben agruparse como un programa son sus beneficios estratégicos, un planeamiento coordinado y recursos compartidos.

¿Qué es un portafolio de proyectos?

Según el PMI, el portafolio “Es una colección de proyectos y/o programas y otros trabajos que se agrupan para facilitar una gestión efectiva de esos trabajos, orientada a los objetivos estratégicos del negocio” (PMI, 2013)

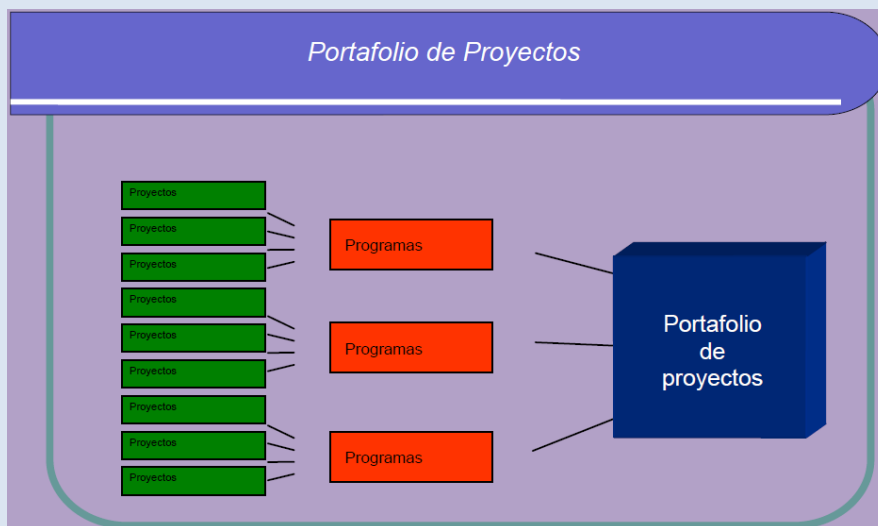
En cuanto al uso de la palabra portafolio, la misma ha sido usada en varios campos, por ejemplo en el financiero, se aplica a la colección de instrumentos de inversión. Para efectos del campo de la administración de proyectos, el término se enfoca a la colección de proyectos.

Administración de Portafolio

“Es la gestión centralizada de uno o más portafolios e incluye la identificación, priorización, autorización, administración y control de proyectos, programa y

otros trabajos relacionados, para alcanzar los objetivos estratégicos específicos.(PMI, 2006).

La gestión del portafolio de proyectos asume que la organización tiene un plan estratégico, visión, misión y objetivos estratégicos.



Planificación Estratégica

“Es el proceso por el cual los miembros guía de una organización anticipan su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para lograrlo” (Goodstein, 2003).

La planificación estratégica incluye las siguientes componentes: Misión, visión, valores organizacionales y objetivos estratégicos. Todos los miembros de una organización deben velar porque sus proyectos estén totalmente relacionados con los objetivos estratégicos.

Relación de la gestión del portafolio con la estrategia corporativa

Los objetivos y estrategias de una organización son desarrollados con base en la misión y visión de la organización. Los proyectos y programas forman la cartera de proyectos de una institución y estos son el portafolio de proyectos y todos deben estar alineados a la estrategia de la organización.

La figura muestra cuatro niveles de la relación del Portafolio con la Estrategia Corporativa:



Gerencia ejecutiva: Es donde se define la visión, misión, plan estratégico y objetivos estratégicos de toda la organización.

Gerencia de portafolio: Con base en los objetivos estratégicos se identifican, categorizar, evalúan, seleccionan, priorizan, se balancea y se autorizan los proyectos.

Gerencia de proyectos y programas: Partiendo de los proyectos autorizados, se les da seguimiento hasta su conclusión.

Gerencia de operaciones: Todos los productos terminados deben ser eficientemente administrados y los mismos generaran valor a toda la organización.

Relación portafolio vs estrategia

Relación entre Administración del portafolio y administración de las operaciones.

Los procesos de la gestión del portafolio deben tener en cuenta los procesos operativos ya que estos impactan en el portafolio de proyectos.

El personal involucrado en las operaciones se enfoca en los resultados o productos de la ejecución de los componentes del portafolio.

Los siguientes ejemplos muestran la relación de la administración de las operaciones con la administración del portafolio:

Finanzas: El monitorear el presupuesto asignado a los proyectos, comparar los gastos reales versus los planeados y el asegurar que se hagan los ajustes necesarios al plan financiero colabora a una buena gestión del portafolio de proyectos.

Análisis del mercado: Al analizar el mercado y su comportamiento se puede aprovechar las oportunidades que se presentan para definir nuevos proyectos y programas relacionados con los objetivos estratégicos de la organización.

Comunicaciones corporativas: Un buen plan interno y externo de comunicaciones sobre los componentes del portafolio de proyectos apoyará a la gestión del mismo, ya que brinda insumos para toma de decisiones sobre proyectos y programas que deben incluirse o eliminarse.

Administración de recursos humanos: El área de recursos humanos puede generar un pool de recursos con sus habilidades, experiencia y títulos obtenidos de tal forma que los recursos humanos pueden ser asignados de forma eficiente a cada proyecto.

Roles y responsabilidades de los involucrados en el portafolio

Los involucrados en el portafolio pueden ser individuos u organizaciones que están relacionados con el portafolio o aquellos cuyos intereses pueden afectar positiva o negativamente al mismo.

Dentro de los principales roles se encuentran los que se muestran en la siguiente figura:

Roles de los involucrados en el portafolio



Grupos de procesos de la gestión el portafolio

El estándar de la gestión del portafolio de proyectos describe dos grupos de procesos como se muestra en la figura

Grupo de procesos de alineación: Este grupo determina como los componentes del portafolio se pueden identificar, categorizar, evaluar, seleccionar, priorizar, balancear y autorizar.

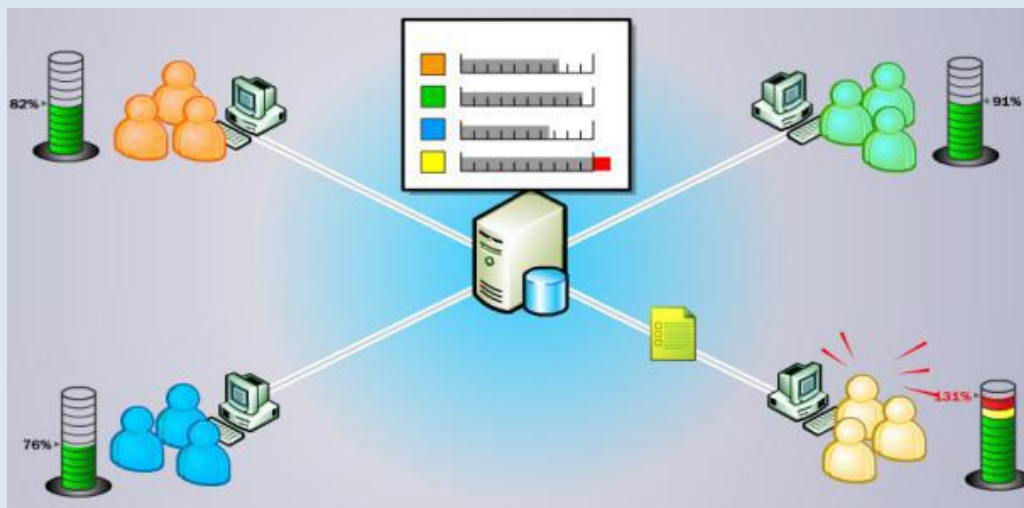
Grupo de procesos de monitoreo y control: Este grupo revisa los indicadores periódicos de ejecución para alinearlos con los objetivos estratégicos.

Procesos del portafolio de proyectos

Asignación de recursos

Para asignar recursos a un proyecto es indispensable tener un inventario de los mismos, el cual contemple estudios, habilidades, capacidades y actitudes.

La asignación de recursos debe ser monitoreada por la organización como lo presenta la figura, donde se observa por ejemplo que los recursos mostrados con color amarillo están con mucha carga de trabajo y esta información puede ser utilizada por los directores de proyecto para toma de decisiones.



Fuentes

Díaz, Gustavo. Nuestra Responsabilidad es Administrar. Recuperado el 20 Junio, 2012 de administradoresresponsables.blogspot.com/2011_10_01_archive.html

Hidalgo Morales, Yorleny. Proyecto Final de Graduación: Propuesta de un plan de implementación de la gestión del portafolio de proyectos en el Banco Nacional de Costa Rica. Recuperado el 20 de Junio de 2012 de <http://www.uci.ac.cr/Biblioteca/Tesis/PFGMAP325.pdf>