

Gestión de la Cartera de Proyectos

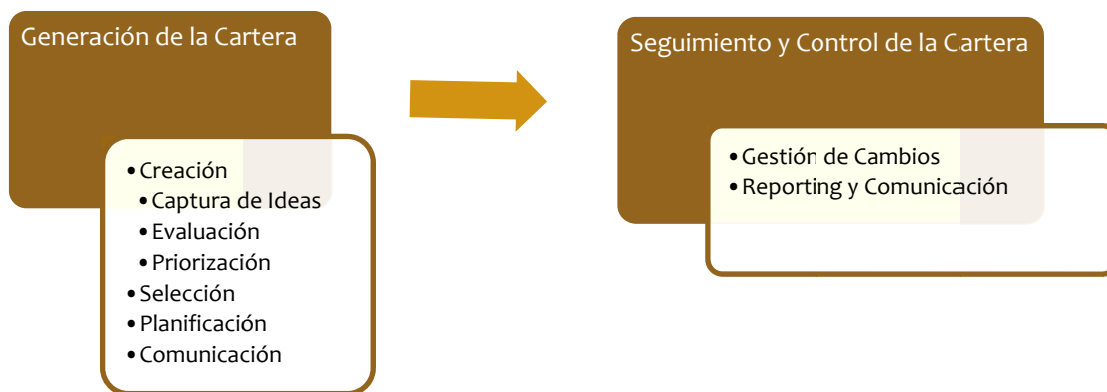
El proceso de Gestión del Porfolio incluye la **identificación, priorización, autorización, seguimiento y control de los programas y proyectos que una organización aborda para alcanzar sus objetivos estratégicos**. La principal labor de una gestión de porfolio es ayudar a la dirección a decidir en qué proyectos invertir de tal forma que sean los que mayor impacto tengan en los resultados de la compañía.

De acuerdo con el **PMI**, la Gestión de Porfolio incluye los siguientes procesos:

- Portfolio Initiating Process
- Portfolio Planning Process
- Portfolio Executing Process
- Portfolio Controlling Process
- Portfolio Closing Process

A efectos prácticos de implementación en una empresa, lo que más interesa son los procesos de **Planificación y Ejecución y Control** (estos dos últimos los vamos a considerar juntos ya que cuando ejecutas una actividad es obligatorio tener un mínimo proceso de control para saber que la ejecución va acorde a lo previsto).

En un esquema se podría resumir de la siguiente manera:



Aspectos clave de la Gestión de la Cartera de Proyectos

Objetivo

La generación de una cartera de proyectos, ayuda a la Dirección a priorizar múltiples iniciativas aplicando un conjunto de principios basados en los objetivos estratégicos de la organización. De una forma simple, el proceso de generación de la cartera ocurre durante el año anterior y está finalizado para que los proyectos aprobados se empiecen en el año nuevo.

Principales actividades

En líneas generales, el flujo de actividades es el siguiente:

- **Creación:** que comprende desde la recopilación de ideas hasta obtener una lista de proyectos priorizados según criterio de negocio
- **Selección:** la lista anterior se compara con el presupuesto y recursos disponibles para hacerla

más 'real'. El resultado sería una lista de proyectos aprobados

- **Planificación:** los proyectos aprobados se distribuyen en el tiempo para su ejecución de acuerdo a sus posibles dependencias, a la disponibilidad de recursos, etc.
- **Comunicación:** cerrar el círculo de comunicación de resultados a todos los que participaron en la generación de ideas

Criterios de Evaluación

En organizaciones sin un proceso formal de evaluación, las ideas que pasarán a proyectos serán aquellas defendidas más alto por el ejecutivo que las 'esponsorice'. Por eso es necesario establecer un proceso formal de evaluación y selección que la dirección de la compañía no sólo entienda sino defina.

Hay tres tipos principales de criterios que se utilizan generalmente:

astanaPM

- Valor financiero
- Valor estratégico
- Nivel de riesgo

Escenarios de Planificación

La planificación de la cartera consiste en distribuir recursos a los proyectos priorizados y secuenciarlos a lo largo del tiempo. Es fundamental involucrar a la dirección en esta planificación, ya que de nuevo habrá que tener en cuenta criterios de priorización.

Una forma muy efectiva de involucrar a sus socios de negocio en esta planificación es ofrecerles **diferentes alternativas y el impacto de cada una de ellas en los presupuestos, recursos, objetivos, etc.** Es lo que llamamos Escenarios de Planificación de la cartera.

Para llevar a cabo esta actividad de una forma práctica se utilizan valores estándares de planificación que reflejen la realidad de su empresa. Estos estándares incluyen:

- Tipos de proyectos
- Fases
- Duración
- Tipos de recursos
- Capacidad y dedicación de los recursos

Comunicación

Una vez que la dirección ha acordado una cartera de proyectos para el año siguiente, es necesario 'hacerlo público' a los diferentes niveles de la organización. Es muy importante que como parte de

esta comunicación se explique de una forma simple los criterios de evaluación utilizados y la lógica detrás de las grandes decisiones.

Seguimiento y Control de la Cartera de Proyectos

Una vez que se empieza a ejecutar el trabajo asociado al desarrollo e implementación de proyectos, es fundamental hacer un seguimiento de la cartera con un doble objetivo:

- Gestionar cualquier cambio en la cartera, ya que durante el año es normal que haya cambios en el entorno que impliquen la necesidad de incluir nuevos proyectos, revisar la prioridad de los aprobados en su momento o decidir la cancelación de alguno de ellos
- Dar visibilidad a la dirección de cómo se están ejecutando los proyectos así como escalar a dicho comité cualquier incidencia en alguno de los proyectos que tengan un impacto en el conjunto

Comité de Gestión de la Cartera

Un aspecto fundamental para que esta metodología funcione, es que la organización establezca un Comité para la gestión de la cartera compuesto por directores representando todas las áreas de la compañía. De esta forma se asegura la involucración de todas las áreas en la toma de decisiones, los resultados de estas decisiones son entendidos por todos y se pueden comunicar más fácilmente a los distintos niveles de la organización.

Los profesionales de **astana** tenemos una amplia experiencia práctica tanto en la planificación y seguimiento de carteras de proyectos como en la implementación de una metodología simple y sostenible en diferentes organizaciones.

Cualquiera que sea su caso, **astana** puede ayudarle a planificar su cartera de una forma que le permita tener una discusión basada en criterios de negocio con sus colegas en la organización.

Contacte con **astana** en astana@astana.es