



UNIVERSIDAD
DE PIURA

REPOSITORIO INSTITUCIONAL
PIRHUA

PROYECTOS, PORTAFOLIOS Y PROGRAMAS Y LA PMO

Dante A. Guerrero Chanduví

Piura, marzo de 2018

FACULTAD DE INGENIERÍA

Área Departamental de Ingeniería Industrial y de Sistemas



Esta obra está bajo una licencia

[Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)

[Repositorio institucional PIRHUA – Universidad de Piura](#)



PROYECTOS

Asignatura Proyectos
Capítulo 1b

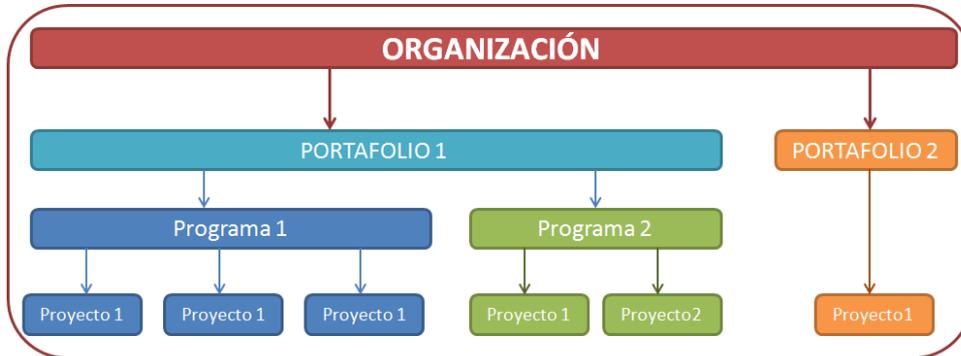


1. PPP y la PMO



PROYECTOS

Un proyecto puede dirigirse en tres escenarios separado: como un proyecto independiente (fuera de un portafolio o programa), dentro de un programa, o dentro de un portafolio.



- El **plan** es un conjunto de decisiones sobre cómo hacer algo en el futuro.
- La **planificación** es reducir la incertidumbre del futuro y un acuerdo sobre cómo comprometerse con el futuro.
- **Plan Estratégico:** Un proceso en el que los ejecutivos de una empresa deciden lo que quieren lograr y las mejores acciones y el uso de recursos para hacer esto.
- ¿Cuáles son las diferencias?

Éxito

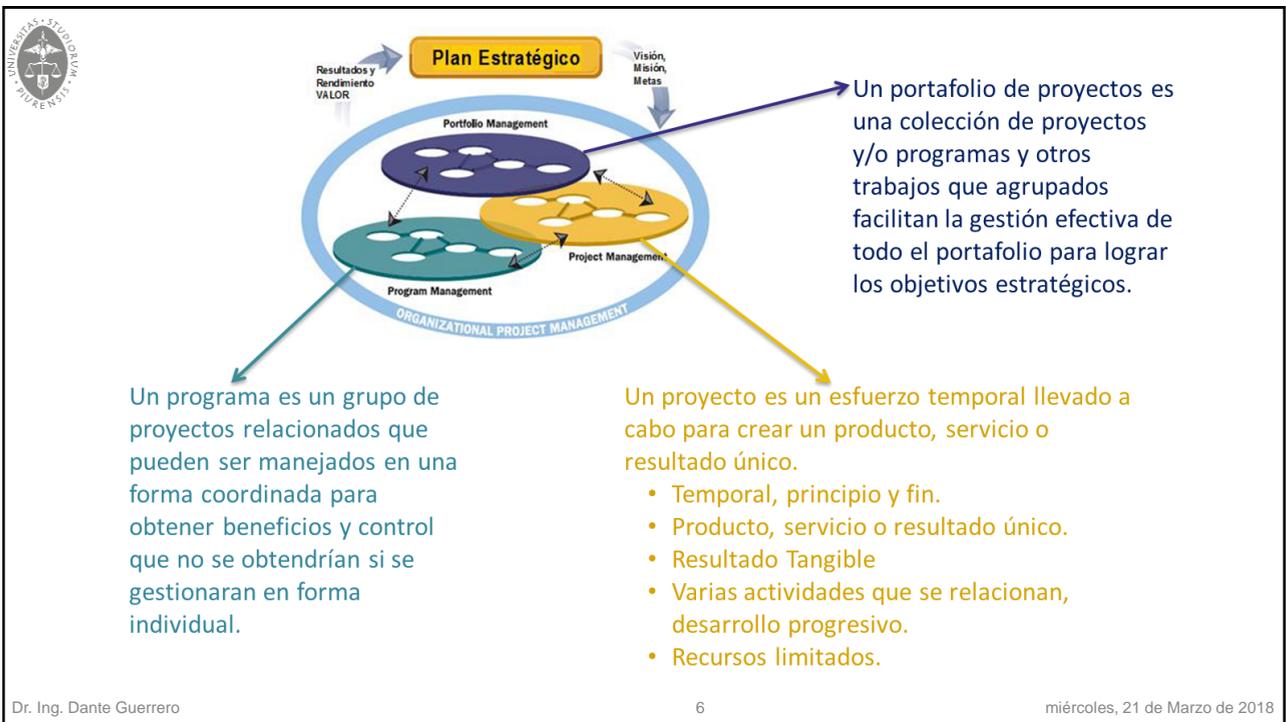
Eanson Ho, 2017



| | Estrategia | Política, Programa (Táctico) | Programa, Proyecto (Táctico) |
|-------------------|---------------------------------|---------------------------------|---------------------------------|
| Alcance | Gran fotografía | Enfocado | Enfocado |
| Periodo de tiempo | Largo plazo | Corto plazo | Corto plazo |
| Contexto | Más preocupación por lo externo | Más preocupación por lo interno | Más preocupación por lo interno |

Eanson Ho, 2017

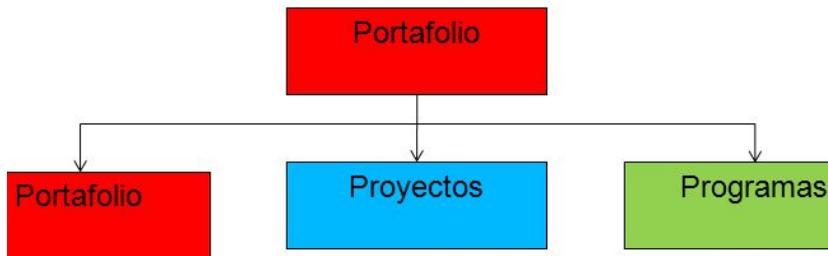
Dr. Ing. Dante Guerrero 5 miércoles, 21 de Marzo de 2018



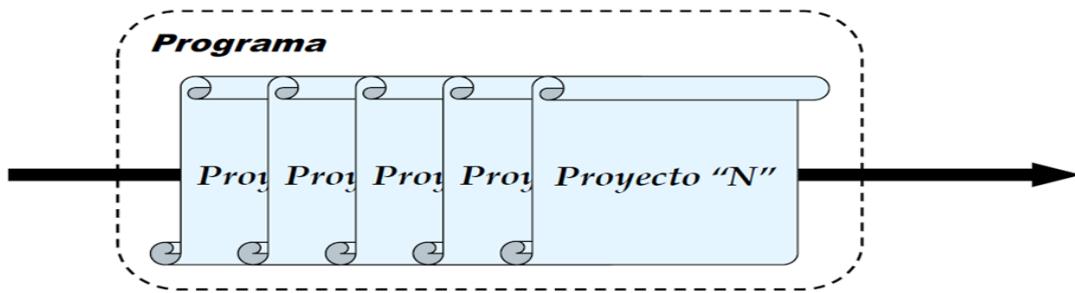


PORTAFOLIO

Consiste en proyectos, programas, subconjuntos de portafolio y operaciones gestionados como grupo para alcanzar objetivos estratégicos.



PROGRAMA

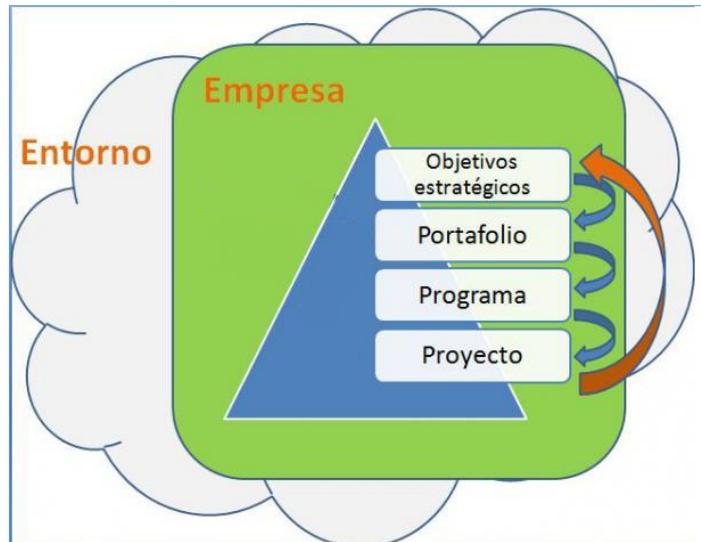


Grupo de proyectos relacionados que son manejados de forma coordinada para obtener beneficios que no se obtendrían si se gestionarán de forma individual.



PROYECTOS

Deben estar vinculados al plan estratégico de la organización mediante el portafolio.



Project management office PMO

Oficina de Dirección de proyectos es la **unidad que centraliza y coordina la dirección de proyectos** de la organización con el fin de hacerlos exitosos.

Tipos de PMO - Modelo de Gerard Hill

| ALINEACIÓN ESTRATÉGICA | | | | |
|--|---|---|---|---|
| MADUREZ DEL NEGOCIO | | | | |
| APOYO EN EL PROCESO | | | | |
| CONTROL DEL PROCESO | | | | |
| SUPERVISIÓN DEL PROYECTO | | | | |
| Etapa 1 OFICINA DEL PROYECTO Generar los entregables del proyecto según cronograma, presupuesto, con buen uso de recursos - 1 o más proyectos - 1 Director de Proyecto | Etapa 2 PMO BÁSICA Provee una Metodología de DP estándar y repetitiva para uso en todos los proyectos - Múltiples Proyectos - Múltiples DP - Un Director de Programa - Staff con dedicación parcial para la PMO | Etapa 3 PMO ESTÁNDAR Establece capacidades e infraestructura para apoyar y gobernar un ambiente cohesivo en proyectos - Múltiples Proyectos - Múltiples DP - Múltiples Directores de Programas - Staff con dedicación total para la PMO | Etapa 4 PMO AVANZADA Aplica capacidades intensas y abarcativas en DP para alcanzar los objetivos del negocio - Múltiples Proyectos - Múltiples DP - Múltiples Directores de Programas - Director de la PMO - Staff con dedicación total para la PMO para funciones técnicas y de apoyo | Etapa 5 CENTRO DE EXCELENCIA Gestiona Mejora continua y colaboración entre departamentos para alcanzar las metas estratégicas del negocio - Múltiples Proyectos - Múltiples DP - Múltiples Directores de Programas - Director de la PMO - Staff con dedicación total para la PMO para funciones técnicas - Personal de apoyo a la PMO en toda la organización |

The Complete PMO Handbook, Gerard Hill





Project management office PMO



Las responsabilidades de una PMO pueden abarcar desde el suministro de funciones de soporte a la dirección de proyectos hasta la responsabilidad de la propia dirección de uno o más proyectos.



2. ENTORNO DE LOS PROYECTOS



| DIFERENCIAS ENTRE PROYECTOS Y OPERACIONES | |
|--|---|
| PROYECTOS | OPERACIONES |
| Se ocupan de tareas temporales y únicas. | Se ocupan de tareas continuas y repetitivas. |
| La finalidad de un proyecto es alcanzar su objetivo y luego concluir. | El objetivo de una operación continua es dar respaldo al negocio. |
| El proyecto concluye cuando se alcanzan sus objetivos específicos. | Las operaciones adoptan un nuevo conjunto de objetivos y el trabajo continúa. |
| Las personas que realizan las actividades varían de acuerdo a cada proyecto. | Las actividades las realizan un mismo grupo de personas, de forma continua. |

Dr. Ing. Dante Guerrero 14 miércoles, 21 de Marzo de 2018



Proyectos y Operaciones pueden compartir las siguientes características:

- Realizados por personas.
- Restringidos por la limitación de los recursos.
- Planificados, ejecutados y controlados.



Los proyectos existen y operan en entornos que pueden influir en ellos. Estas influencias pueden tener un impacto favorable o desfavorable en el proyecto.





Factores ambientales de la empresa

Hacen referencia a condiciones que no están bajo el control del equipo del proyecto y que influyen, restringen o dirigen el proyecto. Pueden influir positiva o negativamente en el proyecto. Incluyen:

- La cultura, estructura y gobierno de la organización.
- La distribución geográfica de instalaciones.
- Los estándares de la industria o gubernamentales.



Factores ambientales de la empresa

- Los recursos humanos existentes (habilidades, etc.)
- La gestión de personal. Las bases de datos comerciales.
- Sistemas de autorización de trabajos.
- Las condiciones de mercado. El clima político.
- Los canales de comunicación establecidos en la empresa.
- El sistema de información para la dirección de proyectos.



Activos de los procesos de la organización

(Organizational process assets)

Son los planes los procesos, las políticas, los procedimientos y las bases de datos de conocimiento específicos de la organización, lecciones aprendidas, información histórica. Pueden agruparse en dos categorías:

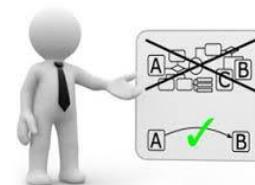
1. Procesos y procedimientos
2. Base de conocimiento corporativa



Activos de los procesos de la organización

1. Procesos y procedimientos

- Guías y criterios para los procesos y procedimientos
- Estándares específicos y políticas
- Plantillas, formularios
- Requisitos de comunicación
- Instrucciones de trabajo, criterios de evaluación





Activos de los procesos de la organización



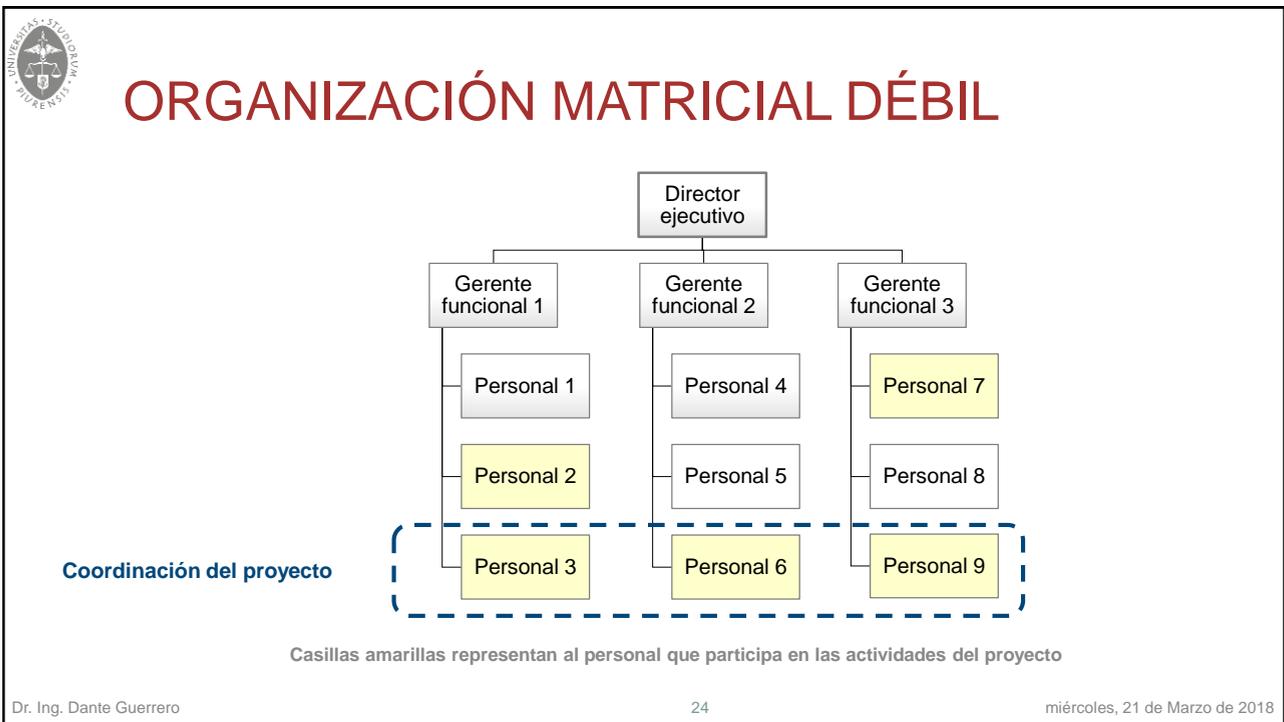
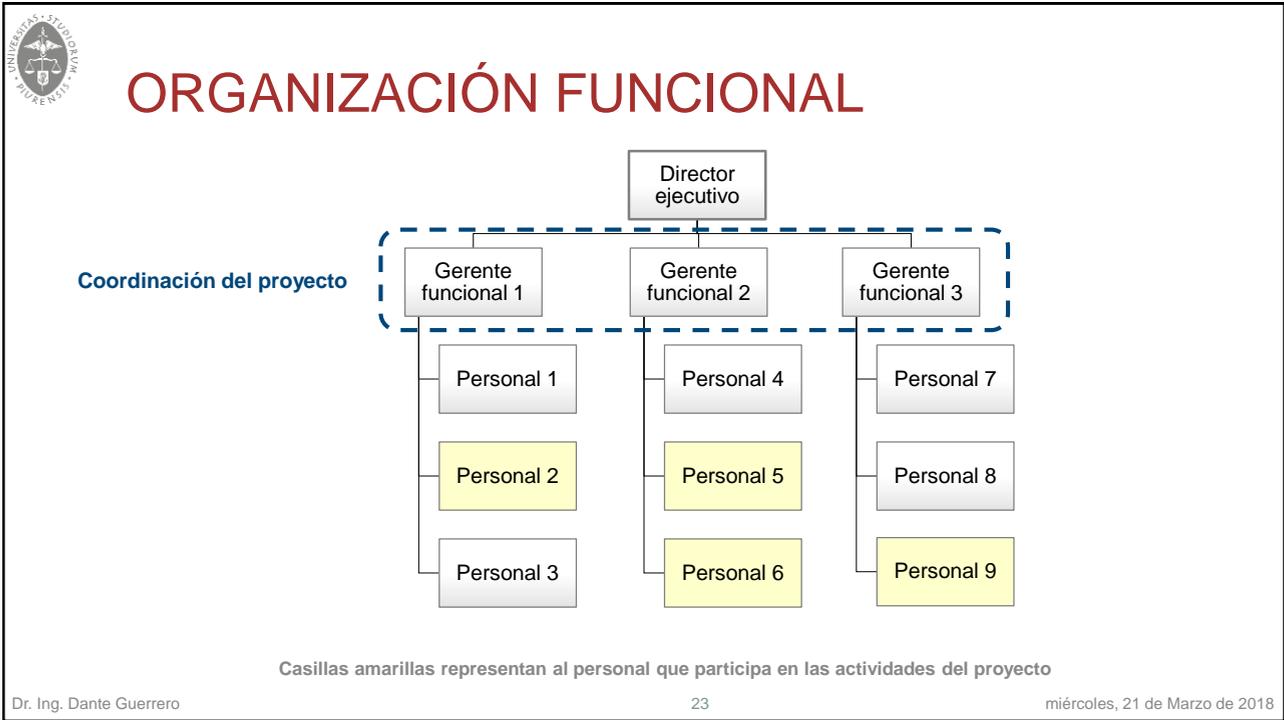
2. Base de conocimiento corporativa

- Bases de conocimiento de la gestión de configuración: versiones, líneas base.
- Bases de datos financieras. Bases de datos de incidentes y defectos.
- Información histórica y bases de conocimiento de lecciones aprendidas, información sobre resultados de proyectos.
- Bases de datos para la medición de procesos. Archivos de proyectos anteriores.



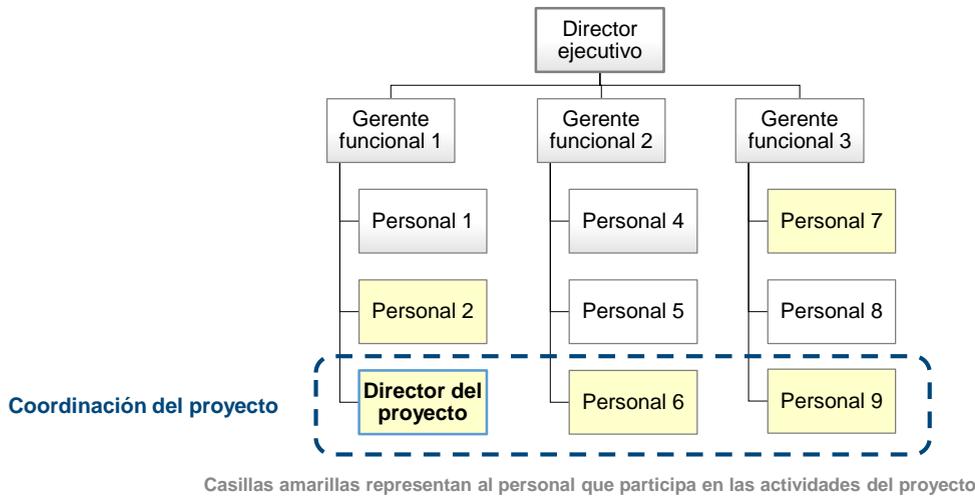
Los tipos de estructura organizacional son otro factor importante que influye en los proyectos. No existe una estructura única aplicable a cualquier organización, depende de dos variables: tipo de estructura y cómo optimizarlas para una organización dada.



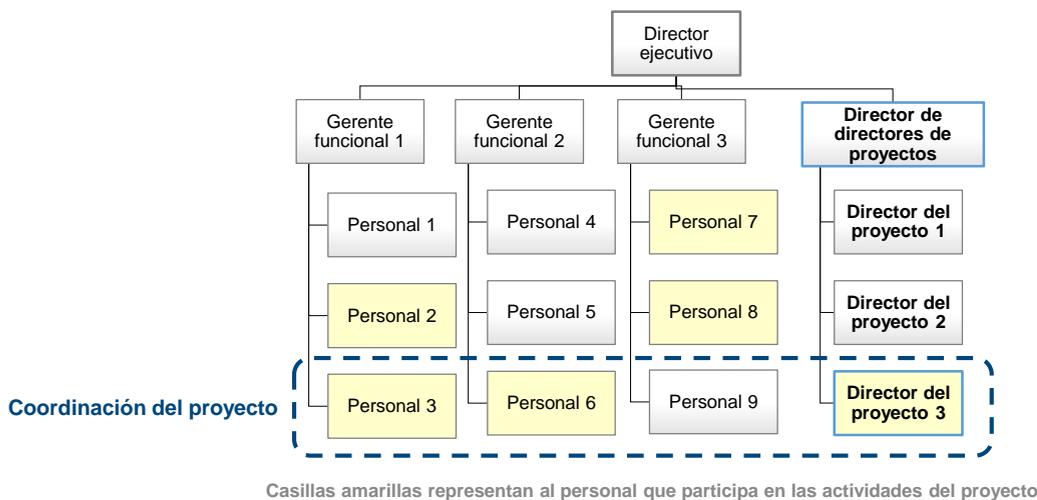




ORGANIZACIÓN MATRICIAL EQUILIBRADA

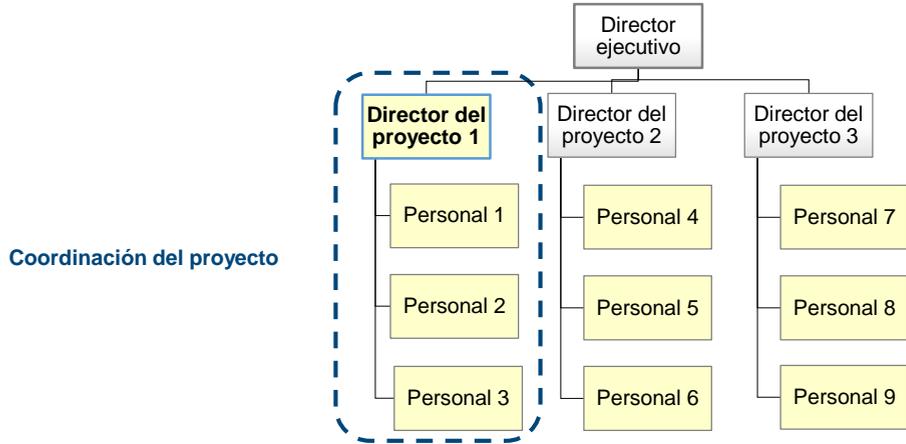


ORGANIZACIÓN MATRICIAL FUERTE





ORGANIZACIÓN ORIENTADA A PROYECTOS



Casillas amarillas representan al personal que participa en las actividades del proyecto



| Estructura de la organización | Funcional | Matricial | | | Orientada a proyectos |
|--|--------------------|--------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| | | Matricial débil | Matricial equilibrada | Matricial fuerte | |
| Autoridad del director del proyecto | Poco o ninguna | Limitada | Baja o moderada | Moderada o alta | Alta o casi total |
| Disponibilidad de recursos | Poco o ninguna | Limitada | Baja o moderada | Moderada o alta | Alta o casi total |
| Quién controla el presupuesto del proyecto | Gerente funcional | Gerente funcional | Combinación | Director del proyecto | Director del proyecto |
| Rol del director del proyecto | Dedicación parcial | Dedicación parcial | Dedicación completa | Dedicación completa | Dedicación completa |
| Personal administrativo de la dirección de proyectos | Dedicación parcial | Dedicación parcial | Dedicación parcial | Dedicación completa | Dedicación completa |