

ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL

ESCUELA DE POSGRADO EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

MEJORES PRÁCTICAS PARA LA GESTIÓN DE PORTAFOLIOS DE PROYECTOS DE IT - APLICACIÓN A UN LABORATORIO FARMACÉUTICO.

**TESIS PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL GRADO DE
MÁSTER(MSc) EN GESTIÓN DE LAS COMUNICACIONES Y TECNOLOGÍAS
DE LA INFORMACIÓN**

Henry Manolo Echeverría Culqui
hecheverria05@yahoo.com

José Fernando Guarderas González
fernandoguarderas@gmail.com

DIRECTOR: Ing. Carlos Montenegro
carlos.montenegro@epn.edu.ec

Quito, Septiembre 2009

DECLARACIÓN

Nosotros, Henry Manolo Echeverría Culqui y José Fernando Guarderas González, declaramos bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de nuestra autoría; que no ha sido previamente presentada para ningún grado o calificación profesional; y, que hemos consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

A través de la presente declaración cedemos nuestros derechos de propiedad intelectual correspondientes a este trabajo, a la Escuela Politécnica Nacional, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y por la normatividad institucional vigente.

Henry Manolo Echeverría Culqui

José Fernando Guarderas González

CERTIFICACIÓN

Certifico que la presente Tesis ha sido elaborada en su totalidad por los Señores Ingenieros Henry Echeverría y Fernando Guarderas, bajo mi dirección.

Ing. Carlos Montenegro MSc.
DIRECTOR DE TESIS

AGRADECIMIENTO

A todos los profesores de la Maestría de Gestión de Tecnologías de Información y Comunicaciones, en especial a nuestro director de tesis, Ing. Carlos Montenegro, quien con su experiencia y profesionalismo nos orientó durante el desarrollo de este trabajo de investigación.

A ZLAB por permitirnos aplicar en su organización la Gestión de Portafolio de Proyectos de Tecnologías de la Información propuesta en esta investigación.

A nuestros familiares y amigos por su permanente apoyo.

CONTENIDO

DECLARACIÓN.....	1
CERTIFICACIÓN	2
AGRADECIMIENTO	3
CONTENIDO.....	4
ÍNDICE DE TABLAS.....	9
ÍNDICE DE FIGURAS	10
RESUMEN	11
ABSTRACT.....	12
INTRODUCCIÓN	13
CAPÍTULO 1.	
ANTECEDENTES.....	15
1.1 Teoría Moderna de Portafolios (TMP).....	16
1.1.1 Inversiones Financieras.....	16
1.1.2 Inversión en Proyectos	19
1.2 Diferencia entre Gestión de Portafolio de Proyectos y Gestión de Proyectos.....	21
1.2.1 Gestión de Portafolio de Proyectos	22
CAPÍTULO 2.	
METODOLOGÍAS DE GESTIÓN DE PORTAFOLIO DE PROYECTOS.....	27

2.1 Introducción	27
2.2 Metodologías	27
2.2.1 Metodología 1	27
2.2.1.1 Planificación del Portafolio de Proyectos	28
2.2.1.2 Supervisión de Proyectos	29
2.2.1.3 Control del Portafolio	30
2.2.2 Metodología 2.....	31
2.2.2.1 Etapa 1: Definición y Planificación	31
2.2.2.2 Etapa 2: Implementación	32
2.2.2.3 Etapa 3: Control	32
2.2.3 Metodología 3.....	32
2.2.3.1 Plan/Estrategia inicial.....	33
2.2.3.2 Planificación	33
2.2.3.3 Creación.....	33
2.2.3.4 Evaluación	33
2.2.3.5 Balanceo	34
2.2.3.6 Comunicación	34
2.2.3.7 Gestión y Organización.....	34
2.2.3.8 Evaluación de la ejecución.....	35
CAPÍTULO 3.	
DEFINICIÓN DE LAS MEJORES PRÁCTICAS	36
3.1 Mejores Prácticas.....	36
3.2 APLICACIÓN DE LAS Mejores prácticas para la Gestión de Portafolios de Proyectos de TI.....	40
3.3 ETAPA 1: PLANIFICACIÓN.....	42
3.3.1 FASE 1: Preparación del equipo de trabajo, conformación y estructura de una OGP.	42
3.3.1.1 Funciones del Coordinador.....	44
3.3.1.2 Funciones de los Responsables de Área.....	45

3.3.2 FASE 2: Identificación de proyectos.....	45
3.3.2.1 Documentos de entrada.....	46
3.3.2.2 Proceso.....	46
3.3.2.2.1 Reuniones con los clientes internos	46
3.3.2.2.2 Plan estratégico y operativo de la Empresa.....	47
3.3.2.2.3 Análisis de los requerimientos regulatorios y de cumplimiento.	49
3.3.2.3 Documentos de salida.....	50
3.3.3 FASE 3: Análisis y priorización del portafolio de proyectos.....	51
3.3.3.1 Documentos de entrada.....	51
3.3.3.2 Proceso.....	51
3.3.3.3 Documentos de Salida.....	54
3.3.4 FASE 4: Elaboración del portafolio de proyectos	54
3.3.4.1 Documentos de entrada.....	54
3.3.4.2 Proceso.....	54
3.3.4.3 Documentos de salida.....	56
3.3.5 FASE 5: Presentación y aprobación del portafolio	56
3.3.5.1 Documentos de entrada.....	56
3.3.5.2 Proceso.....	57
3.3.5.3 Documentos de salida.....	57
3.4 ETAPA 2: Gestión del portafolio de proyectos DE TI	58
3.4.1 FASE 1: Implementación de una herramienta de gestión	59
3.4.1.1 Documentos de entrada.....	60
3.4.1.2 Proceso.....	60
3.4.1.3 Documentos de salida.....	61
3.4.2 FASE 2: Gestión de métricas	61
3.4.2.1 Documentos de entrada.....	63
3.4.2.2 Proceso.....	63
3.4.2.3 Documentos de salida.....	64
3.4.3 FASE 3: Balanceo de proyectos.....	64
3.4.3.1 Documentos de entrada.....	64
3.4.3.2 Proceso.....	64

3.4.3.3 Documentos de salida.....	65
3.5 ETAPA 3: COMUNICACIÓN	65
3.5.1 FASE 1: Presentación de resultados al comité directivo y áreas involucradas	66
3.5.1.1 Documentos de entrada.....	66
3.5.1.2 Proceso.....	66
3.5.1.3 Documentos de salida.....	66
3.6 CONTRIBUCIÓN DE LAS FASES A LAS MEJORES PRÁCTICAS	66
CAPÍTULO 4.	
IMPLEMENTACION.....	68
4.1 Reconocimiento de la Organización	68
4.1.1 Estructura	69
4.1.1.1 Departamento de Sistemas.....	70
4.1.2 Sistemas Informáticos Actuales:.....	73
4.1.3 Capacidad actual.....	76
4.1.3.1 Hardware.-	76
4.1.3.2 Redes.....	77
4.1.4 Limitaciones	79
4.2 Aplicación de las Mejoras Prácticas para Gestión del Portafolio de Proyectos.....	80
4.2.1 Etapa 1 de Planificación	80
4.2.1.1 FASE 1: Preparación del equipo de trabajo, conformación y estructura de una OGP.....	80
4.2.1.2 FASE 2: Identificar los proyectos que se están ejecutando en la empresa y proyectos nuevos que se ejecutarán.....	80
4.2.1.3 FASE 3: Elaborar y priorizar el portafolio de proyectos	85
4.2.1.4 FASE 4: Definir objetivos del portafolio de proyectos	86
4.2.1.5 FASE 5: Presentación y aprobación del portafolio.....	87
4.2.2 Etapa 2: Gestión del portafolio de proyectos propuesto	87

4.2.2.1 FASE 1: Implementación de una herramienta para gestionar el portafolio de proyectos.....	87
4.2.2.2 FASE 2: Definición de métricas	92
4.2.2.3 FASE 3: Balanceo de proyectos	94
4.2.3 ETAPA 3: COMUNICACIÓN	95
4.2.3.1 FASE 1: Presentación de resultados al comité directivo y áreas involucradas.....	95
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	97
GLOSARIO	100
BIBLIOGRAFIA	106
ANEXOS	109
ANEXO 1: PLANTILLAS PARA DEFINICIÓN DE PROYECTOS	
ANEXO 2: EJEMPLO DE PLANTILLAS LLENAS	
ANEXO 3: PLAN ESTRATÉGICO DE ZLAB	
ANEXO 4: PORTAFOLIO DE PROYECTOS DE ZLAB	
ANEXO 5: MODELO DE COMUNICACION MENSUAL AL COMITÉ DIRECTIVO DE ZLAB	
ANEXO 6: HERRAMIENTAS PARA GESTIÓN DE PORTAFOLIOS DE PROYECTOS	
ANEXO 7: CASOS DE ÉXITO DE PORTAFOLIO DE PROYECTOS	

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Mejores Prácticas de GPPTI - Matriz de Holmes	39
Tabla 2 Jerarquía de las mejores prácticas de GPPTI	39
Tabla 3 Fases vs. Mejores Prácticas.....	67
Tabla 4 Fases vs. Mejores Prácticas (cont.).....	67
Tabla 5 Servidores en ZLAB Quito.....	76

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1	Riesgo vs. Retorno en Proyectos	18
Figura 2	Enfoque tradicional Vs. Enfoque basado en una OGP.....	25
Figura 3	Oficina de gestión de proyectos (OGP).....	26
Figura 4	Gestión de Portafolios de Proyectos	28
Figura 5	Planificación del Portafolio de Proyectos	29
Figura 6	Supervisión de Proyectos.....	30
Figura 7	Control del Portafolio.....	31
Figura 8	Gestión de Portafolios de Proyectos	34
Figura 9	Fases de Gestión de Portafolio	40
Figura 10	ETAPA 1: Planificación	42
Figura 11	Organización de la OGP	43
Figura 12	ETAPA 2: Gestión del Portafolio	58
Figura 13	ETAPA 3: Comunicación.....	65
Figura 14	Organigrama Farma	70
Figura 15	Organigrama Consumo.....	70
Figura 16	Diagrama de red ZLAB Quito	78
Figura 17	Diagrama de red ZLAB Guayaquil.....	78
Figura 18	Pantalla Inicial Project Server	88
Figura 19	Ventana de tareas en Project Server	89
Figura 20	Avance de tareas en Project Server.....	89
Figura 21	Aprobación de tareas en Project Server.....	90
Figura 22	Actualización de tareas en Project Server.....	90
Figura 23	Mensaje de aprobación en Project Server	91
Figura 24	Centro de Proyectos en Project Server.....	91
Figura 25	Detalles de Proyecto en Project Server.....	92

RESUMEN

En la actualidad las empresas se desenvuelven en ambientes muy competitivos, y es así que la gestión tecnológica ha tomado gran importancia en todas las áreas que las conforman ya que permite la administración eficiente de la información para la toma de decisiones. Lógicamente, la información requerida debe estar acorde a las necesidades de las empresas, por lo tanto, todo proyecto de tecnología debe mantener alineación con sus metas y estrategias. Esto involucra desafíos adicionales tales como:

- Especificación de una estructura apropiada para la definición, implementación y evaluación de los proyectos de tecnología.
- Soporte de la tecnología en la consecución de los objetivos estratégicos.
- Apoyo a la gobernabilidad de las tecnologías de información.
- Establecer un apropiado control de cambios en los proyectos de tecnología, principalmente cuando las estrategias de las empresas cambian.

Lo expuesto anteriormente se puede lograr gracias a una Gestión del Portafolio de Proyectos de tecnología que administre eficientemente los procesos, proyectos, inversiones y recursos de tecnológicos de la empresa.

En este trabajo se han estudiado diversas metodologías existentes y se han definido buenas prácticas para la gestión del portafolio organizadas en etapas y fases. No es el objetivo de ese trabajo proporcionar una fórmula estricta para la gestión del portafolio sino indicar los lineamientos necesarios para que los administradores de una Oficina de Gestión de Proyectos de tecnología puedan guiarse e introducirse en esta actividad. Estas buenas prácticas se aplican a un laboratorio farmacéutico multinacional con buena aceptación por parte del comité directivo de la misma.

ABSTRACT

Nowadays, business environment is very competitive, for that reason, IT management within a company structure has become of major relevance since it allows managing information efficiently in order to make decisions. Evidently, this information must agree with the company requirements and that is why every single technology project must be aligned with its goals and strategies. This involves additional challenges such as:

- Determination of a proper structure in order to define, implement and evaluate technology projects.
- Efficient use of technology to support strategic goals
- Support for IT governance.
- Define a change management process for IT projects, especially when business strategies change.

IT Project Portfolio Management helps companies achieve the aforementioned goals. It is very useful to manage efficiently business' processes, projects, investments and resources.

In the present work, several existing methodologies have been analyzed and best practices have been defined for IT Project Portfolio Management, divided in stages and phases. The main objective of this work is not to provide with a strict formula for Portfolio management but to show guidelines to help the Project Portfolio Management Office managers.

The best practices defined in this work are applied to a multinational pharmaceutical laboratory with support and approval from its executive board.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, la mayor parte de las empresas presentan una serie de problemas en lo que se refiere a TI¹. Es usual que los proyectos identificados en los departamentos de tecnología no estén alineados con la estrategia del negocio, ocasionando que varios de ellos carezcan del respaldo de la empresa y sean abandonados prematuramente. Otros no son administrados adecuadamente, causando ineficiencias en la administración de recursos y desfases en la ejecución con respecto a lo planificado. Estos inconvenientes repercuten negativamente a la inversión tecnológica que realiza la organización, convirtiendo a TI en un componente sin contribución efectiva a la productividad del negocio.

A fin de mejorar la contribución de TI en la consecución de los objetivos planteados por las organizaciones, es recomendable definir e implementar las mejores prácticas para la gestión eficiente de proyectos tecnológicos. Esto permitirá a TI participar en la definición de estrategias, convirtiéndose en verdadero socio del negocio.

El presente trabajo permite a los administradores de Tecnología gestionar todos los proyectos en forma conjunta, lo que les permitirá tener un mejor control sobre las inversiones realizadas así como también gestionar de una mejor manera el portafolio de proyectos de TI, no como proyectos aislados sino como un conjunto de proyectos alineados con la estrategia empresarial, tomando las decisiones oportunas a fin de garantizar que los beneficios ofrecidos sean logrados oportunamente.

De esta forma, el capítulo uno comprende los antecedentes de la administración de portafolios de proyectos de TI, las diferencias entre gestión de portafolio y

¹ En el desarrollo de esta tesis se utiliza las siglas TI equivalente a IT (Information Technology) en inglés

gestión de proyectos así como también destaca la importancia de mantener una Oficina de gestión de proyectos (OGP) en la empresa.

En el capítulo dos se exponen una serie de metodologías que permiten la gestión del portafolio de proyectos de TI, enfocado de una forma rápida y de fácil comprensión.

El capítulo tres comprende las mejores prácticas de gestión del portafolio, agrupados en 3 etapas que a su vez se componen de fases, abarca desde la conformación de la Oficina de gestión de proyectos, la identificación de proyectos de la empresa, su alineación con su estrategia, la gestión del portafolio hasta la comunicación a los niveles directivos acerca de los resultados producto de la ejecución del portafolio.

El capítulo tres corresponde a la aplicación de las mejores prácticas identificadas en el capítulo anterior en un laboratorio farmacéutico multinacional que por razones de confidencialidad y políticas corporativas lo identificaremos como ZLAB, sin embargo los datos e información referente al mismo corresponden a su estructura, operación y situación actual.

Las experiencias producto de este trabajo son incluidas en la sección de conclusiones y recomendaciones. Finalmente, se adjunta varios Anexos sobre los documentos que se sugieren utilizar para la identificación de proyectos, la gestión del portafolio de proyectos y el portafolio de ZLAB.

CAPÍTULO 1.

ANTECEDENTES

En el mundo de las inversiones financieras, es imprescindible estudiar el cambio de filosofía ocurrido al principio de los años 1950s. Hasta principio de los 50s, los inversionistas seleccionaban sus inversiones basándose principalmente en el análisis del retorno de las mismas. Uno de los libros más importantes que trataba este tema era: “Teoría del Valor de la Inversión” (Theory of Investment Value, 1938) de John Burr Williams. Precisamente esta obra, fue la que motivó a Harry Markowitz a estudiar y desarrollar nuevos y diferentes conceptos sobre las inversiones. Markowitz se dio cuenta que a la obra de Burr Williams le hacía falta un factor muy importante: el *análisis del impacto del riesgo*.

Dos años más tarde, en 1952, Markowitz publica en el “Journal of Finance” un artículo titulado “Selección de Portafolios” (Portfolio Selection) el cual cambiaría radicalmente la manera en que los inversionistas tomen decisiones con respecto a sus inversiones. Este artículo dio inicio a lo que se actualmente se conoce como la *Teoría Moderna de Portafolios* (TMP). De manera resumida, la TMP establece que, para un determinado nivel de riesgo, existe una mezcla específica de inversiones que alcanzará un retorno óptimo. La TMP también señala que las inversiones no se deben seleccionar individualmente basándose en las características de riesgo/retorno de cada una, sino que los inversionistas deben seleccionar sus portafolios en base a las características globales de riesgo/retorno del portafolio.

En 1990, después de haber realizado varios estudios y publicaciones, Harry Markowitz, junto con Merton Miller y William Sharpe, fueron galardonados con el Premio Nobel de Economía por sus estudios sobre la gestión del riesgo y el retorno en mercados financieros.

De acuerdo a la TMP, el análisis de portafolios comienza por recolectar e interpretar información correspondiente a las inversiones individuales y termina con conclusiones referentes al portafolio entero. El propósito del análisis de portafolios de inversiones es optimizar al portafolio para alcanzar los objetivos del inversionista. Esto no difiere con respecto a los sistemas de Tecnologías de la Información (TI). Los proyectos de TI deben ser analizados individualmente para llegar a conclusiones acerca del “portafolio” que permita alcanzar los objetivos del inversionista de TI.

Esta idea de los portafolios de TI tomó fuerza en 1981 cuando Warren McFarlan publicó en Harvard Business Review el artículo titulado “Enfoque de Portafolios a Sistemas Informáticos” (Portfolio Approach to Information Systems), un método cualitativo para gestionar el riesgo de los proyectos de TI como un portafolio de inversiones. Recientemente la prensa especializada en negocios ha retomado el tema de los portafolios de TI, identificando ahorros substanciales que se logran al descubrir y eliminar los proyectos redundantes.

1.1 TEORÍA MODERNA DE PORTAFOLIOS (TMP)

1.1.1 INVERSIONES FINANCIERAS

En el mundo de las inversiones financieras, los Bonos o Acciones se compran con la esperanza que las inversiones aumenten de valor. Los inversionistas prefieren sentir que su confianza en el retorno de las inversiones está basada en evidencias y no solamente en esperanza. Esto da origen a dos principios básicos que guían a la mayoría de decisiones financieras:

- 1) Maximizar el retorno para un determinado riesgo, o
- 2) Minimizar el riesgo para un determinado retorno.

Los inversionistas entienden claramente que ciertas economías o negocios no son siempre confiables y es por esto que deciden disminuir los riesgos realizando

otras inversiones. Este grupo de inversiones es lo que se conoce como un Portafolio Financiero. La Teoría Moderna de Portafolios (TMP) estudia la manera más óptima de administrar estos portafolios.

Los dos objetivos principales de un portafolio son que sea fiable y que permita alcanzar una utilidad elevada. La TMP de Markowitz demuestra que para alcanzar estos objetivos, el administrador del portafolio no solo debe diversificar sus inversiones en todos los niveles de riesgo sino que también debe adaptar las inversiones a las estrategias particulares del inversionista.

Para administrar de una manera adecuada las inversiones que componen un portafolio, es muy importante analizar varios criterios para lograr establecer prioridades para cada una de las inversiones. De esta manera los administradores del portafolio pueden reaccionar con mayor rapidez. Por ejemplo, saber fácilmente qué inversiones pueden ser vendidas en caso de una emergencia.

El riesgo y el retorno son las medidas más utilizadas al momento de poner prioridad a las inversiones de un portafolio financiero. Para cada inversión, se debe analizar primero el retorno que se obtendría en el caso de poner el dinero en una inversión con cero-riesgo. En el caso de los Estados Unidos de América, se toma como referencia a los bonos del Tesoro de EEUU como una inversión con cero-riesgo. Posteriormente, se analizan otras opciones de mayor riesgo y se establece el retorno esperado. Este retorno es el retorno que se podría obtener con inversiones cero-riesgo más una Prima de Riesgo (Risk Premium). En la Figura 1 se pueden observar varios tipos de inversiones con diferentes niveles de riesgo y como la prima de riesgo es mayor mientras mayor sea el riesgo.

El análisis del riesgo en inversiones debe contemplar muchos factores y puede resultar complicado. De todas formas, cabe notar que existe un alto nivel de subjetividad al determinar el nivel de riesgo de una inversión. Por esta razón, pese a que se investiga mucho para determinar los riesgos, gran parte del retorno

de las inversiones financieras está basada en la especulación por parte de las agencias de calificación, de los inversionistas y del mercado.

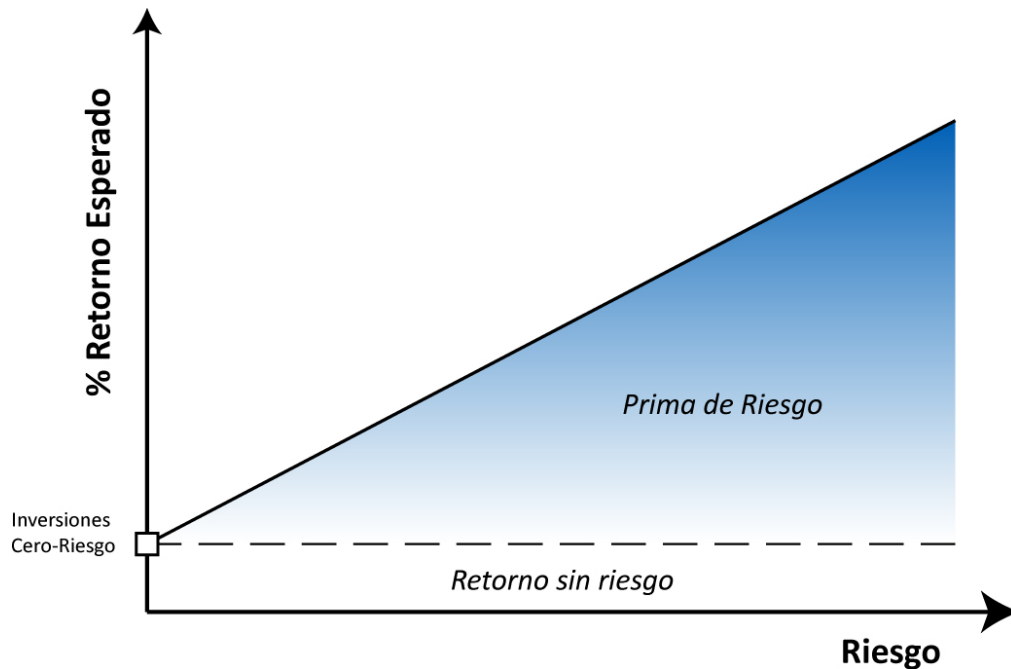


Figura 1 Riesgo vs. Retorno en Proyectos

Otro factor que influye en la priorización de las inversiones es la correlación de las mismas con otras inversiones del portafolio y con factores externos, como por ejemplo cambios en la industria o en el mercado. Gracias a la tecnología moderna, los portafolios pueden ser revisados constantemente y adaptados a estos cambios, es decir, que las prioridades de las inversiones dentro del portafolio pueden ir cambiando. Un ejemplo claro son las inversiones en recursos naturales de un país: si éste empieza a mostrar conflictos políticos, el administrador del portafolio intentará reinvertir en algo menos correlacionado con la política.

Finalmente, otro factor importante al momento de priorizar las inversiones es que estas siempre deben estar adaptadas a las estrategias del inversionista y a sus objetivos. El ejemplo más claro de este punto es que para una empresa sería inapropiado invertir en su competencia.

En resumen, se puede decir que es muy importante que el administrador del portafolio analice sus inversiones tomando en cuenta todos los factores mencionados y no solamente enfocándose en el retorno. Citando a Markowitz: “un buen portafolio es más que una larga lista de acciones y bonos. Es un conjunto balanceado que proporcione al inversionista protecciones y oportunidades contra un amplio rango de contingencias”

1.1.2 INVERSIÓN EN PROYECTOS

Partiendo de estos conocimientos básicos de la teoría de Markowitz, surgió la idea de aplicar la Teoría Moderna de Portafolios a la gestión de proyectos de Tecnologías de la Información (TI). Esta idea está basada en que la gestión de portafolios de TI y la gestión de portafolios de Inversiones tienen las mismas metas: producir el mayor beneficio al inversionista. Sin embargo, las formas de alcanzar estas metas son muy diferentes. La principal razón por la cual la TMP de Markowitz no se puede aplicar directamente a los portafolios de TI es porque los proyectos de TI, al momento de iniciar, se vuelven ilíquidos, es decir, que no se pueden vender fácilmente para recuperar el dinero de la inversión. Este no es el caso de las inversiones financieras (acciones, bonos, bienes raíces, etc.) que pueden ser recuperadas fácilmente.

A pesar de lo expuesto anteriormente, es factible la aplicación de la TMP a proyectos de TI con algunas restricciones que se pueden entender mejor si se analiza primero los tipos de riesgo² que tienen los proyectos de TI:

- Riesgos del Mercado o Comerciales: estos riesgos se refieren a los producidos cuando se generan cambios inesperados en la demanda del mercado lo cual provoca que los ejecutivos cambien las estrategias.

² BONHAM, Stephen S.; “*IT Project Portfolio Management*”.

- Riesgos Organizacionales: se refiere a la apertura que demuestre una empresa ante una solución de TI. Una causa de fracaso podría ser que la organización rechace por completo una solución o que no acepte completamente sus resultados y por lo tanto no la ponga en ejecución.
- Riesgos Técnicos: son los relacionados con los temas técnicos que se encargan de cumplir determinada funcionalidad. Algunos ejemplos: diseños, implementaciones, control de calidad, mantenimiento, ambigüedad en las especificaciones, obsolescencia o incertidumbre tecnológica, tecnología demasiado nueva, etc.
- Riesgos del Proyecto (o Proceso): hacen referencia a cumplir un determinado cronograma y presupuesto. También se puede enmarcar dentro de esta categoría los riesgos de identificar correctamente los requerimientos del proyecto y la gestión eficiente del capital humano.

Markowitz demostró que los portafolios con las inversiones más riesgosas tienen un mayor potencial de alcanzar un elevado retorno. Sin embargo, en lo que respecta a los proyectos, no se puede decir lo mismo, es decir, los proyectos más riesgosos no necesariamente están relacionados a un elevado retorno del proyecto. La medición del riesgo y el retorno en los proyectos es más complejo. Los financieros utilizan herramientas como el análisis de tendencias para calcular los riesgos, en cambio, los administradores de proyectos utilizan herramientas como el análisis de escenarios.

Los inversionistas financieros intentan incrementar las ganancias (o la prima de riesgo, explicada anteriormente). Los inversionistas de proyectos intentan reducir las sorpresas asegurando que la funcionalidad requerida se alcance a tiempo y dentro del presupuesto. Estos riesgos suelen ser controlados de una mejor manera si existe un departamento central de Administración de Portafolios de TI.

1.2 DIFERENCIA ENTRE GESTIÓN DE PORTAFOLIO DE PROYECTOS Y GESTIÓN DE PROYECTOS

Antes de entrar en detalle sobre la “Gestión de Portafolios de Proyectos”, es preciso diferenciar este término con “Gestión de Proyectos”, ya que normalmente aparecen en el mismo contexto pero tienen un significado diferente.

Partiendo de una definición básica, se puede decir que un Portafolio de proyectos es un conjunto de iniciativas o proyectos. La Gestión de proyectos es un proceso que se enfoca en lograr que un determinado proyecto alcance sus objetivos en función de los costos, calendarios, técnicas y rendimientos. La gestión de un proyecto tiene un comienzo y un fin definido. En cambio, la gestión de portafolios es una actividad constante dentro de la organización y se orienta a un nivel más global. Su objetivo principal es identificar, seleccionar, financiar, monitorear y mantener la mezcla adecuada de proyectos e iniciativas necesarias para alcanzar las metas de la organización.

La gestión de portafolios de proyectos considera la suma de costos, riesgos y rendimientos de todos los proyectos dentro del portafolio, así como los diversos intercambios entre ellos. Adicionalmente se preocupa del estado individual de cada proyecto dentro del portafolio.

Las principales actividades de la gestión de proyectos son: preparar el cronograma del proyecto, preparar el presupuesto, autorizar gastos, mantener comunicación con el auspiciante del proyecto, dirigir al equipo del proyecto, entre otras. Las actividades principales de la gestión de portafolios son: preparar planes a largo plazo para tomar decisiones apropiadas sobre la asignación de recursos, supervisar que los proyectos se ejecuten a tiempo y dentro del presupuesto, asignar al personal para la gestión de proyectos, entre otras.

1.2.1 GESTIÓN DE PORTAFOLIO DE PROYECTOS

Durante los últimos años se ha producido un gran avance en la tecnologías de la información (TI) y esto ha permitido que las empresas tienen mayores opciones al momento de implementar sus proyectos. Sin embargo, se deben considerar aspectos adicionales tales como nuevos estándares de seguridad, variedad de precios y servicios ofrecidos, relevancia de las regulaciones de gobernabilidad y cumplimiento legal, etc.

Las empresas deben asegurar que la inversión en TI sea la más rentable para sus operaciones y por esta razón es necesario que consideren aspectos tales como la administración de los recursos, mejoras de eficiencia y sobre todo asegurar que los objetivos de TI se encuentren alineados con la estrategia de la empresa. Los departamentos de TI deben justificar estas inversiones, por lo que la gestión del portafolio de proyectos asume un importante rol: el de administrar apropiadamente los recursos disponibles a fin de implementar los proyectos que realmente son importantes para la empresa.

Maizlish y Handler en su libro “IT Portfolio Management step-by-step” establecen que el valor que TI ofrece a la empresa debe considerar los siguientes temas:

- Priorización y alineación con la visión corporativa
- Inversiones balanceadas en todas las unidades de la empresa
- Mecanismos pragmáticos de costos y control de riesgos
- Procesos racionales de toma de decisiones
- Flexibilidad para revalorar y rebalancear prioridades
- Cumplimiento de requerimientos regulatorios y legales.

El enfoque tradicional de la gestión de proyectos no permite tener una visión global de todos los recursos requeridos para su implementación, lo que puede resultar en duplicidad de esfuerzos y recursos. Esto generalmente presenta poca integración y mayores costos de mantenimiento para los productos entregados. Bajo este enfoque, las empresas usualmente pierden el control de los recursos

consumidos por cada proyecto. Adicionalmente, los proyectos manejados bajo un enfoque de gestión no integrado se caracterizan por poseer requerimientos confusos con cambios frecuentes de sus objetivos durante la ejecución de los proyectos, usuarios poco comprometidos y diferentes plataformas y estándares utilizados.

A fin de minimizar todos los inconvenientes y desventajas que supone la gestión no integrada de los proyectos se propone iniciar la gestión del portafolio con una apropiada definición de los proyectos, para ello se deben considerar al menos tres fuentes de información dentro de la empresa:

- Plan estratégico y operativo de la empresa donde se identifican proyectos que vayan a soportar directamente a este plan. Por ejemplo si se esta planificando incrementar las ventas se puede considerar proyectos que ofrezcan información del nivel de ventas o que administre apropiadamente el inventario de producto.
- Las reuniones con las diferentes áreas, llamadas “reuniones con el cliente interno”, permiten identificar las necesidades de los usuarios que conforman las diferentes áreas de la empresa.
- Los requerimientos regulatorios y de cumplimiento se constituyen en la tercera fuente de identificación de proyectos. Algunos ejemplos: establecimiento de un plan de contingencias para lo servicios TI, proyectos de infraestructura, proyectos que den soporte a requerimientos legales de instituciones financieras del estado, etc.

Se debe considerar que estos proyectos pueden incrementarse durante la implementación del portafolio, dando soporte a iniciativas de la empresa sobre la marcha. Cuando se ha identificado los proyectos se procede a priorizarlos bajo en un apropiado balance costo, riesgo y beneficio; esto asegura que no se definan demasiados proyectos si existen recursos limitados o si hay un alto riesgo involucrado. “Diamond Management and Technology Consultants” define la administración del portafolio como una combinación de prácticas y técnicas

usadas para medir y optimizar el riesgo y retorno de cada proyecto y de las inversiones tecnológicas existentes y planeadas”³.

Este proceso permite a TI alinear su estrategia con la estrategia de la empresa. Posteriormente, es necesario establecer un marco de trabajo (governabilidad) que permita gestionar todos los proyectos en conjunto, es decir gestionar el portafolio de proyectos. La mejor alternativa para gestionar los proyectos es establecer la Oficina de Gestión de Proyectos (OGP). La función principal de esta “oficina” es la de ser un elemento integrador entre el negocio y los diferentes proyectos de la empresa (Figura 2), consolidando iniciativas individuales en un solo portafolio; cuantificable, de fácil seguimiento y alineado a la estrategia de largo plazo de la empresa.

La OGP provee de herramientas, metodologías y estructuras comunes para todo el portafolio de proyectos, permitiendo estandarizar la evaluación/cuantificación de resultados de los proyectos y el flujo de información entre las diferentes áreas involucradas y el Comité Directivo de la empresa (Figura 3). El trabajo de la oficina de gestión ayuda a identificar, evaluar y mitigar riesgos potenciales para el éxito de las iniciativas, brindando dirección y balanceo de recursos (humanos y tecnológicos) en todo el portafolio de proyectos, asegurando resultados exitosos integrales y no solo iniciativas aisladas.

El enfoque de OGP, permite entre otros beneficios mantener en un único repositorio todos los proyectos, de esta manera ofrecer su visibilidad total facilitando la toma de decisiones y permitiendo un control organizado de los proyectos y no se den casos de iniciativas iguales en diferentes lugares de la empresa, por otro lado permite llevar métricas para evaluar su avance con el correspondiente seguimiento de la ejecución de los proyectos, controlar la inversión realizada, buscar formas de mejorarlos, evaluar nuevas oportunidades, analizar su riesgo y los beneficios que aportan a los objetivos propuestos por el

³ Sharma, Sunil; The Practice, Noviembre 20, 2006

negocio; finalmente, ofrece un control balanceado de las asignaciones de recursos, roles y responsabilidades involucrados en los proyectos.

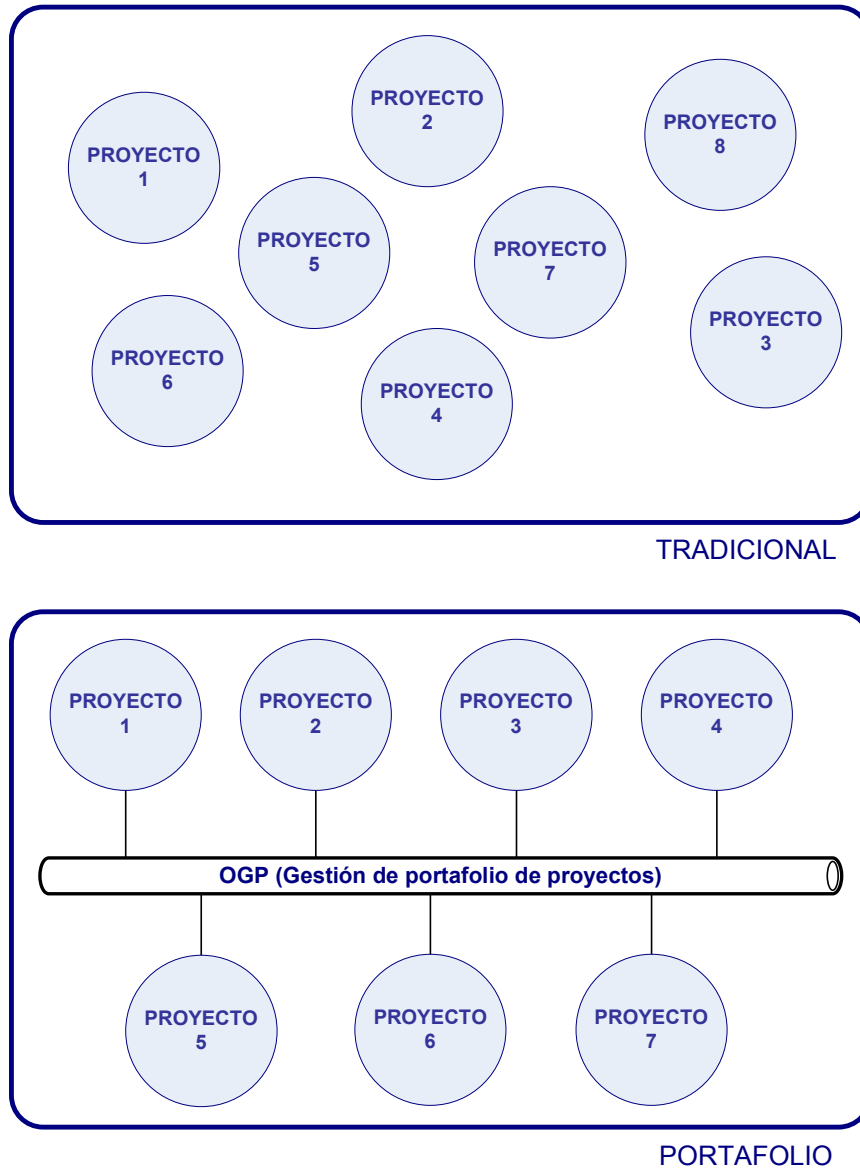


Figura 2 Enfoque tradicional Vs. Enfoque basado en una OGP

Fuente: http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Ecuador/Local%20Assets/Documents/ec_es_Grficos%20PMO_0907.pdf

Durante la ejecución del portafolio, es necesario mantener reuniones periódicas con las diferentes áreas involucradas a fin de mantener la alineación de los mismos con sus objetivos y tomar correcciones apropiadas en caso de

desviaciones, por ello es importante facilitar toda la información necesaria a los diferentes niveles para tomar las decisiones apropiadas.

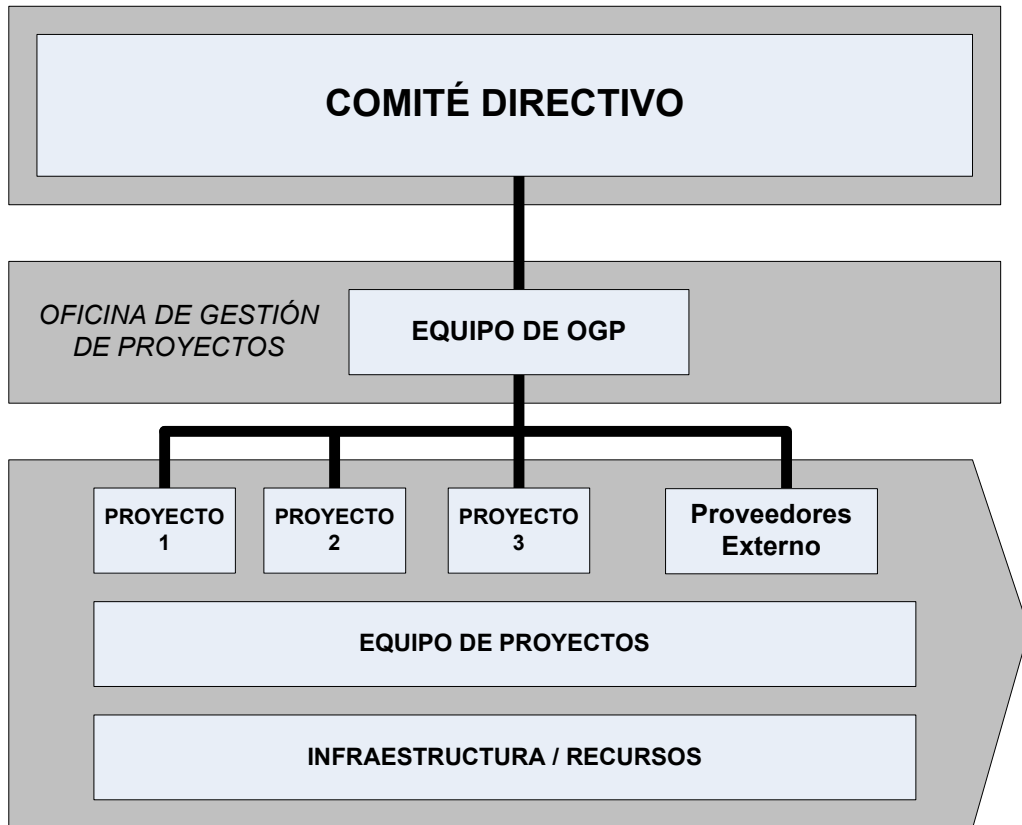


Figura 3 Oficina de gestión de proyectos (OGP)

Fuente:http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Ecuador/Local%20Assets/Documents/ec_es_Grficos%20PMO_0907.pdf

Cuando los proyectos han sido culminados, es recomendable efectuar un seguimiento que permita identificar los beneficios generados a la empresa y comunicar estos resultados de una manera entendible a todos los involucrados.

CAPÍTULO 2.

METODOLOGÍAS DE GESTIÓN DE PORTAFOLIO DE PROYECTOS

2.1 INTRODUCCIÓN

El objetivo de este capítulo es detallar las mejores prácticas y metodologías que se usan actualmente para la Gestión de Portafolios de Proyectos de TI (GPPTI). Las prácticas y metodologías que se explican a continuación están basadas principalmente en la experiencia de varios autores y empresas que han implementado la Gestión de Portafolios de Proyectos de TI en casos prácticos.

La información recopilada en este capítulo servirá como referencia para seleccionar la metodología y mejores prácticas que más se adapten al caso práctico que será tratado en el siguiente capítulo de este trabajo de investigación.

2.2 METODOLOGÍAS

Actualmente se puede encontrar información muy variada con respecto a las metodologías o marcos de trabajo para la Gestión de Portafolio de Proyectos de Tecnologías de la Información (GPPTI). A continuación se presentan las metodologías más representativas y detalladas.

2.2.1 METODOLOGÍA 1

Según Eduardo Miranda, en su libro *“Running the Successful Hi-Tech Project Office”* (2003), desde un enfoque gerencial de proyectos, la Gestión de Portafolios

de Proyectos (GPP) es el proceso más importante. De acuerdo al autor, la GPP tiene como objetivo principal la maximización de los beneficios considerando el nivel de riesgo de todos los proyectos en los que trabaja la empresa y en los que va a incursionar a futuro. Este proceso de GPP está compuesto por tres fases principales:

- Planificación del Portafolio de Proyectos
- Supervisión de Proyectos
- Control del Portafolio de Proyectos

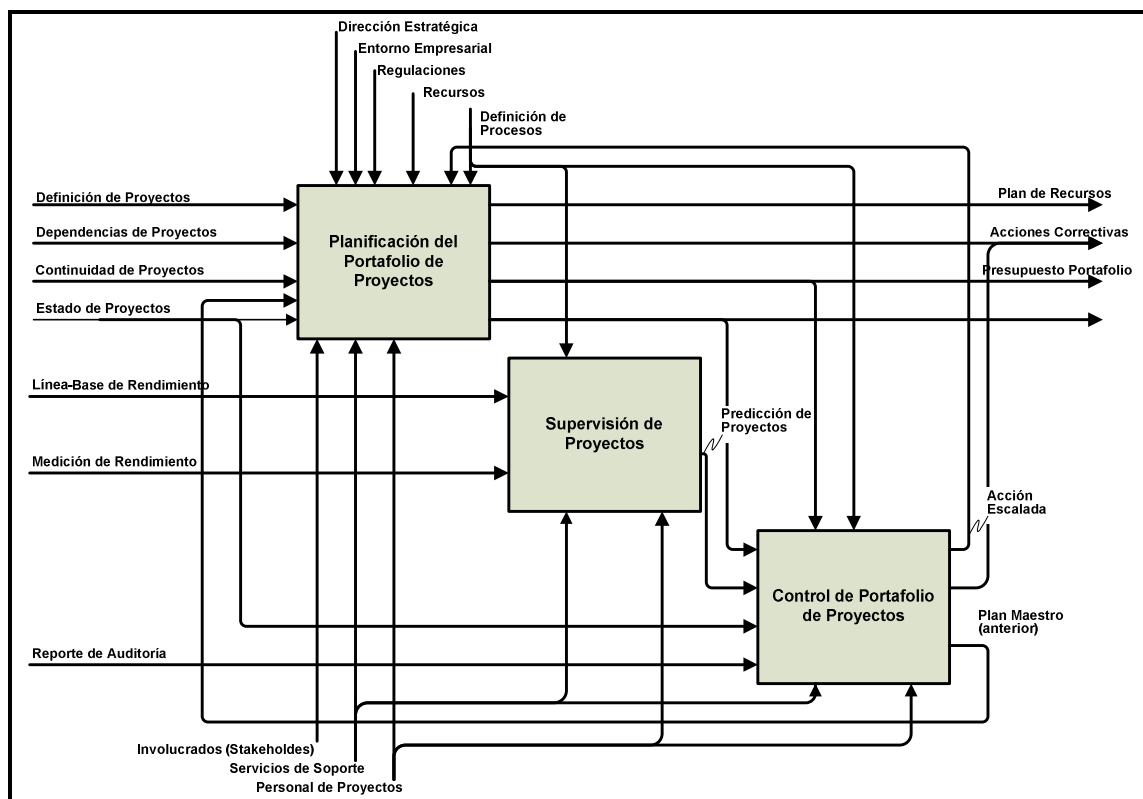


Figura 4 Gestión de Portafolios de Proyectos

Fuente: MIRANDA, Eduardo, Running the Successful Hi-Tech Project Office, 2003

2.2.1.1 Planificación del Portafolio de Proyectos

La planificación del Portafolio de Proyectos es donde los proyectos se alinean con el negocio. Basándose en los objetivos de la empresa, es necesario definir un plan que equilibre el trabajo, los resultados, los recursos y el riesgo. Esto incluye la decisión de qué proyectos se deben ejecutar y cuándo. Adicionalmente se debe predecir los recursos que se necesitarán y los posibles flujos de caja.

Esta planificación no es un proceso estático; debe ser trabajado continuamente. Para este fin se definen plazos, por ejemplo trimestral o semestralmente, o en casos excepcionales, cuando exista alguna desviación significativa en los proyectos o en la empresa. En esta fase también se deben seleccionar y priorizar los proyectos que conforman al portafolio. Esta actividad se la realiza tomando en cuenta varios factores, tales como, posición estratégica del proyecto, posibilidad de éxito técnico, posibilidad de éxito comercial, consecuencias sociopolíticas y regulatorias, costos, beneficios, innovación y limitantes de recursos.

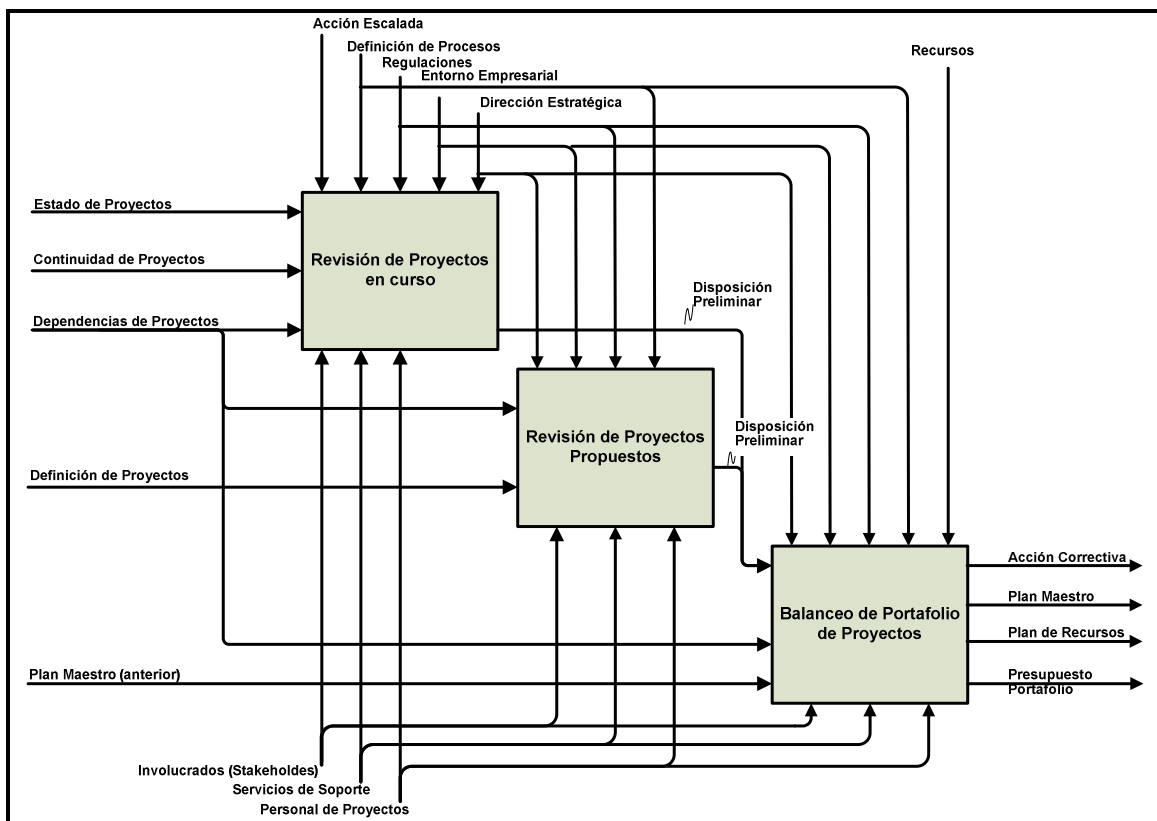


Figura 5 Planificación del Portafolio de Proyectos

Fuente: MIRANDA, Eduardo, Running the Successful Hi-Tech Project Office, 2003

2.2.1.2 Supervisión de Proyectos

El objetivo principal de supervisar los proyectos es tener una idea anticipada del rendimiento individual de los proyectos. De esta manera se puede tomar acciones correctivas antes de que los posibles problemas afecten a todo el portafolio. Para

lograr esto, cada proyecto debe ser evaluado frente a una línea base y a modelos predictivos basados en datos históricos. La idea es tener una medida del estado del proyecto haciendo chequeos continuos de su progreso, costo, calidad y motivación de los responsables.

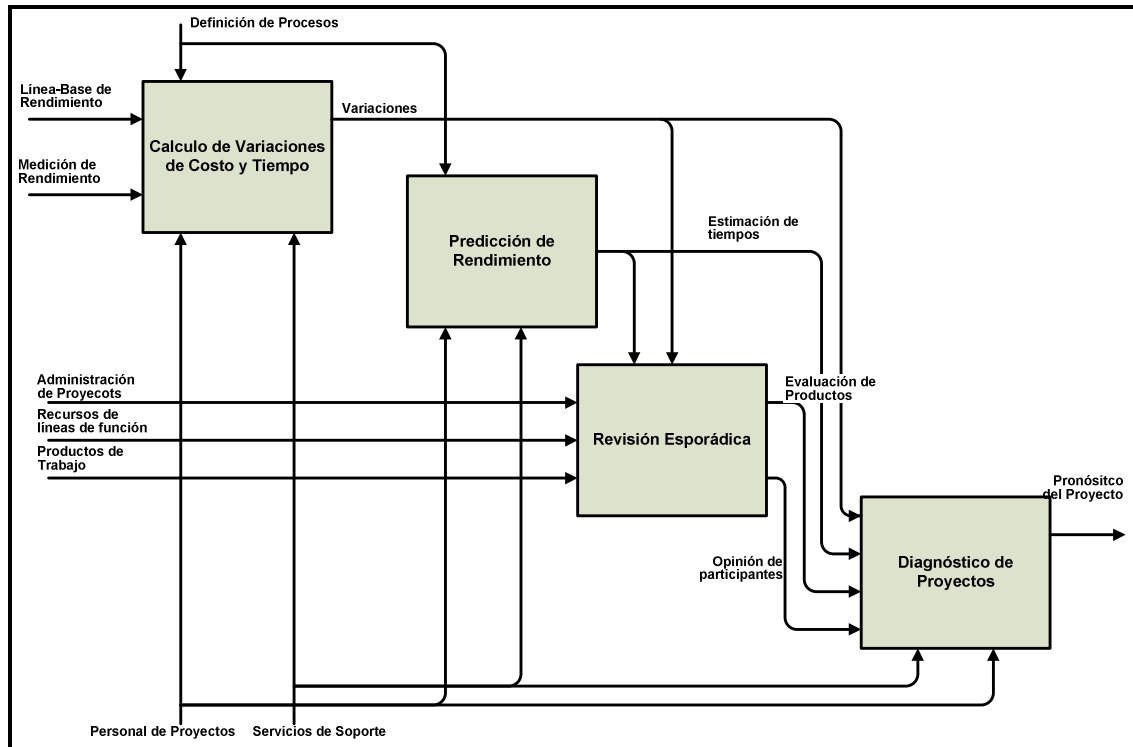


Figura 6 Supervisión de Proyectos

Fuente: MIRANDA, Eduardo, Running the Successful Hi-Tech Project Office, 2003

2.2.1.3 Control del Portafolio

Este proceso es el que permite tomar acciones para compensar o minimizar el impacto de las desviaciones que tiene los proyectos y que pueden afectar al portafolio. En esta fase se revisan los cronogramas y la utilización de recursos de los proyectos. Las acciones correctivas se harán a nivel del plan maestro del portafolio y no en cada proyecto.

La responsabilidad de la Gerencia de Proyectos será rebalancear los proyectos teniendo en cuenta los cronogramas y los recursos disponibles. Más allá de estos parámetros, los conflictos tendrán que ser escalados a un nivel superior para que la alta gerencia participe en las resoluciones.

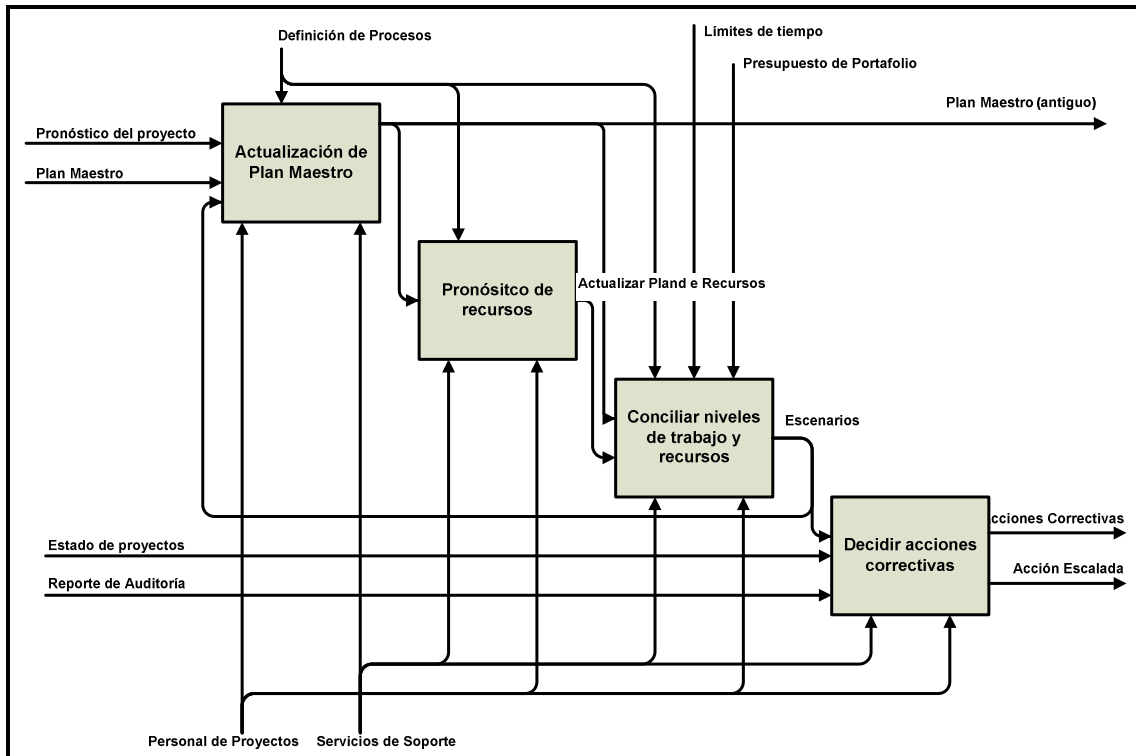


Figura 7 Control del Portafolio

Fuente: MIRANDA, Eduardo, Running the Successful Hi-Tech Project Office, 2003

2.2.2 METODOLOGÍA 2

Otra metodología interesante, ya que es una de las más populares, es la propuesta por Sunil Sharma en su artículo "The Practice" (2006) y más detallada en "IT Portfolio Management: Implementing and Mantaining IT Strategic Alignment" del autor Brian H. Cameron (2006). Esta metodología propone un enfoque en 3 etapas del proceso de Gestión del Portafolio de Proyectos.

2.2.2.1 Etapa 1: Definición y Planificación

- Identificar y documentar los componentes claves del portafolio de proyectos.
- Estimar el costo y beneficio de cada elemento
- Poner la información de los proyectos en una base de datos para que los gastos e inversiones en TI puedan ser monitoreadas

centralizadamente y que la oficina central de gestión de proyectos monitoree cada proyecto.

- Analizar y utilizar buenas prácticas para evaluación y priorización de inversiones.
- Establecer un control presupuestario centralizado para que las inversiones se realicen luego de usar métricas financieras.

2.2.2.2 Etapa 2: Implementación

- Estandarizar procesos de GPPTI para habilitar una selección objetiva de los proyectos alineados a las estrategias del negocio
- Revisiones anuales entre la gente de TI y la empresa.
- Administrar el portafolio de proyectos como parte de los procesos de Administración y Control de la empresa, gracias al uso de métricas de finanzas para mostrar, categorizar y priorizar los proyectos.

2.2.2.3 Etapa 3: Control

- Alinear las inversiones de TI con la estrategia del negocio.
- Usar métricas avanzadas para medir el valor generado por el proyecto.
- Eliminar iniciativas con bajos rendimientos
- Evaluar el riesgo asociado con cada proyecto en términos de retrasos, exceso de costos, poca alineación estratégica, aceptación del usuario final, etc.
- Revisiones constantes del rendimiento entre TI y la empresa

2.2.3 METODOLOGÍA 3

La metodología más completa y detallada es la propuesta por los autores Bryan Maizlish y Robert Handler en su libro “IT Portfolio Management, Step-by-Step” (2005). Como se muestra en la Figura 8, esta metodología consta de las siguientes etapas y actividades:

2.2.3.1 Plan/Estrategia inicial

- Realizar evaluaciones iniciales para entender las capacidades y las restricciones
- Definir los objetivos de la Gestión del Portafolio de Proyectos
- Desarrollar métricas para demostrar el éxito
- Documentar el plan, incluyendo los recursos, etapas, actividades, hitos, cronogramas, metas.

2.2.3.2 Planificación

- Planificar la estrategia de las inversiones
- Planificar la estructura del portafolio
- Planificar subportafolios individuales

2.2.3.3 Creación

- Llenar el portafolio
- Identificar los riesgos y resultados esperados
- Definir o mejorar las métricas
- Construir vistas del portafolio para facilitar la toma de decisiones

2.2.3.4 Evaluación

- Monitorear eventos desencadenantes: buscar eventos internos y externos que afecten al portafolio
- Medir el portafolio: cuantificar los riesgos y retornos del portafolio
- Comparar medidas contra metas: analizar los resultados actuales y esperados para identificar las áreas que deben ser balanceadas

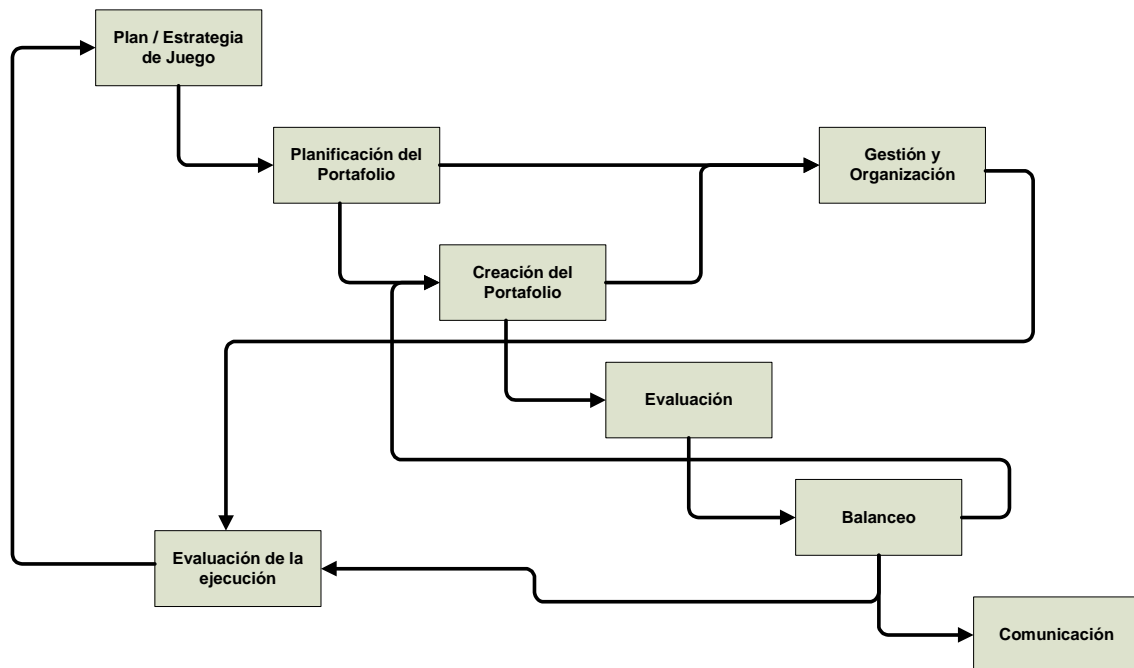


Figura 8 Gestión de Portafolios de Proyectos

Fuente: MAIZLISH, Bryan; HANDLER, Robert, *IT Portfolio Management, Step-by-Step*. 2005

2.2.3.5 Balanceo

- Identificar las opciones para realizar ajustes
- Determinar las ventajas y desventajas relacionadas
- Seleccionar y Aprobar los cambios en el portafolio
- Implementar los cambios

2.2.3.6 Comunicación

- Identificar a los involucrados (stakeholders)
- Crear paquetes de comunicación
- Entregar comunicaciones

2.2.3.7 Gestión y Organización

- Políticas de gestión del portafolio
- Integración con el proceso del negocio
- Cumplimiento de normas

- Procesos de gestión
- Establecimiento de una organización

2.2.3.8 Evaluación de la ejecución

- Evaluar la ejecución del plan
- Hacer comparaciones de la evaluación de rendimientos
- Preparar reportes de evaluación y ejecución

Como se puede ver, estas metodologías enfrentan el proceso de Gestión de Portafolios de Proyectos con similitudes y diferencias. Como se puede ver, estas metodologías enfrentan el proceso de Gestión de Portafolios de Proyectos con similitudes y diferencias. Basándose en esta información se determinará, en el siguiente capítulo, las mejores prácticas de gestión y su aplicación en el caso práctico propuesto en este trabajo de investigación.

CAPÍTULO 3.

DEFINICIÓN DE LAS MEJORES PRÁCTICAS

3.1 Mejores Prácticas

De la investigación de varias fuentes bibliográficas⁴, se ha identificado y agrupado las siguientes mejores prácticas para la Gestión de Portafolios de Proyectos de TI (GPPTI):

- Compromiso del comité directivo: Lograr y mantener el compromiso del comité directivo es esencial en el proceso de GPPTI ya que permite llegar a un consenso en los objetivos de la empresa, provee soporte en la planificación estratégica del portafolio, se encarga de motivar a los usuarios involucrados a todo nivel y fortalece la cultura organizacional.
- Iniciar la GPPTI desde un enfoque básico: cada empresa es distinta y tienen diferentes procesos organizacionales. Por lo tanto, se debe aplicar el concepto de GPPTI en fases para no hacer que el proceso se vuelva demasiado complejo y abrumador.
- Alineación con las estrategias empresariales: la GPPTI tiene que estar alineada con los objetivos, metas y estrategias de la empresa. Por este motivo, la integración del proceso de GPPTI con los procesos de planificación es necesaria. Es muy importante también utilizar una

⁴ - MONTEFORTE, Jeff; "Doing IT Right: 8 steps to Project Portfolio Management"

- CIO Council; "A Summary of First Practices and Lessons Learned in Information Technology Portfolio Management".

- MAKLEFF, Gil; "The Seven Habits of Highly Effective Portfolio Management Implementations: Proven Best Practices That Work".

- SHARMA, Sunil; "The Practice"; Internet.:

www.gantthead.com/articles/articlesPrint.cfm?ID=234025

herramienta como el Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard) para determinar de qué manera apoya cada proyecto a las estrategias de la empresa.

- Considerar a todos los usuarios involucrados: dentro de todo el proceso de GPPTI es necesario considerar cuidadosamente a todos los involucrados internos y externos al portafolio de proyectos de TI. Es claro que no se puede satisfacer completamente la visión de cada uno de los involucrados pero se debe asegurar un espacio de participación abierto a todos.
- Atención a cambios internos que afecten a la GPPTI: es necesario prestar atención a los aspectos y cambios internos de la empresa que puedan afectar al portafolio de proyectos de TI.
- Definición clara de metas y objetivos de la GPPTI: es imprescindible definir y comunicar claramente las metas y objetivos del portafolio de TI. Aquí se deben reflejar las expectativas de la empresa y de los involucrados acerca de los beneficios que se quieren lograr. Adicionalmente se tienen que identificar y definir los riesgos correspondientes y la manera de minimizarlos.
- Establecer un proceso formal de GPPTI: Establecer y mantener un proceso formal de gestión de portafolios que permita implementar claramente los procesos de identificación, selección, priorización, gestión de cambios y eliminación de proyectos dentro del portafolio de proyectos de TI.
- Automatización de GPPTI: utilizar metodologías y herramientas colaborativas que integren la gestión del portafolio de proyectos, la gestión de proyectos y soporte para las decisiones. Las herramientas deben permitir la centralización de las operaciones del portafolio, desde la planificación hasta la comunicación de resultados.

- Gestión centralizada: el portafolio de proyectos de TI debe estar organizado mediante un repositorio de los proyectos actuales y los propuestos para lograr una gestión centralizada.
- Definir métricas comunes para los proyectos dentro del portafolio: adicional a las métricas que tiene cada proyecto de TI, es necesario definir métricas comunes dentro del portafolio que sirvan para comparar el rendimiento entre proyectos. Estas métricas estarán basadas en la contribución de los proyectos a los objetivos de la empresa. El ejemplo más común sería el cálculo de beneficios financieros.
- Monitoreo y Evaluación constante del portafolio y sus proyectos: es esencial monitorear periódicamente las métricas del portafolio y de los proyectos que lo conforman, así como el cumplimiento de los beneficios esperados para facilitar la toma de decisiones dentro de la GPPTI.
- Comunicación de resultados: el comité directivo y el resto de involucrados en el portafolio de proyectos de TI tiene que conocer oportunamente el rendimiento del portafolio. Por lo que se debe definir una forma clara y precisa de comunicar los resultados a fin de que todos puedan comprender la información presentada y utilizarla en la toma de decisiones.

Mediante el uso de una matriz de Holmes se ha determinado los niveles de importancia de las mejores prácticas identificadas anteriormente. De esta manera, se puede sugerir que se preste una mayor atención a aquellas prácticas consideradas más importantes dentro del proceso de GPPTI. En la Tabla 1 se presenta la matriz de Holmes generada y en la Tabla 2, los resultados obtenidos. Cabe notar que los datos ingresados en la matriz tienen cierto grado de subjetividad y podrían variar dependiendo de los criterios de las diferentes empresas.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12			
1	Compromiso del comité directivo	0,5	1,0	0,5	1,0	0,0	0,0	0,0	1,0	0,0	0,5	0,0	0,0	4,5	6,3%
2	Iniciar la GPPTI desde un enfoque básico	0,0	0,5	0,0	0,5	0,0	0,0	1,0	1,0	0,0	0,0	0,0	0,0	3,0	4,2%
3	Alineación con las estrategias empresariales	0,5	1,0	0,5	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	0,5	1,0	0,5	0,5	9,5	13,2%
4	Considerar a todos los usuarios involucrados	0,0	0,5	0,0	0,5	0,5	0,0	0,0	1,0	0,0	0,0	0,0	0,5	3,0	4,2%
5	Atención a cambios internos que afecten a la GPPTI	1,0	1,0	0,0	0,5	0,5	0,0	0,5	0,5	0,0	0,5	0,5	0,5	5,5	7,6%
6	Definición clara de metas y objetivos de la GPPTI	1,0	1,0	0,0	1,0	1,0	0,5	1,0	1,0	0,5	0,5	1,0	0,5	9,0	12,5%
7	Establecer un proceso formal de GPPTI	1,0	0,0	0,0	1,0	0,5	0,0	0,5	0,5	0,5	1,0	1,0	0,5	6,5	9,0%
8	Automatización de la GPPTI	0,0	0,0	0,0	0,0	0,5	0,0	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	3,5	4,9%
9	Gestión centralizada	1,0	1,0	0,5	1,0	1,0	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,0	0,0	7,0	9,7%
10	Definir métricas comunes para los proyectos dentro del portafolio	0,5	1,0	0,0	1,0	0,5	0,5	0,0	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	6,0	8,3%
11	Monitoreo y Evaluación constante del portafolio y sus proyectos	1,0	1,0	0,5	1,0	0,5	0,0	0,0	0,5	1,0	0,5	0,5	0,5	7,0	9,7%
12	Comunicación de resultados	1,0	1,0	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	1,0	0,5	0,5	0,5	7,5	10,4%
														72,0	100,0%

Tabla 1 Mejores Prácticas de GPPTI - Matriz de Holmes

Alineación con las estrategias empresariales	13,2%
Definición clara de metas y objetivos de la GPPTI	12,5%
Comunicación de resultados	10,4%
Gestión centralizada	9,7%
Monitoreo y Evaluación constante del portafolio y sus proyectos	9,7%
Establecer un proceso formal de GPPTI	9,0%
Definir métricas comunes para los proyectos dentro del portafolio	8,3%
Atención a cambios internos que afecten a la GPPTI	7,6%
Compromiso del comité directivo	6,3%
Automatización de la GPPTI	4,9%
Iniciar la GPPTI desde un enfoque básico	4,2%
Considerar a todos los usuarios involucrados	4,2%

Tabla 2 Jerarquía de las mejores prácticas de GPPTI

3.2 APLICACIÓN DE LAS MEJORES PRÁCTICAS PARA LA GESTIÓN DE PORTAFOLIOS DE PROYECTOS DE TI

Basándose en el apartado anterior, se han identificado una serie de actividades a fin de establecer lineamientos para la Gestión de Portafolio de Proyectos de TI considerando las mejores prácticas vistas anteriormente. Para mantener coherencia con las metodologías presentadas en el capítulo anterior, se han agrupado estas actividades en 3 etapas:

- 1) Planificación
- 2) Gestión
- 3) Comunicación

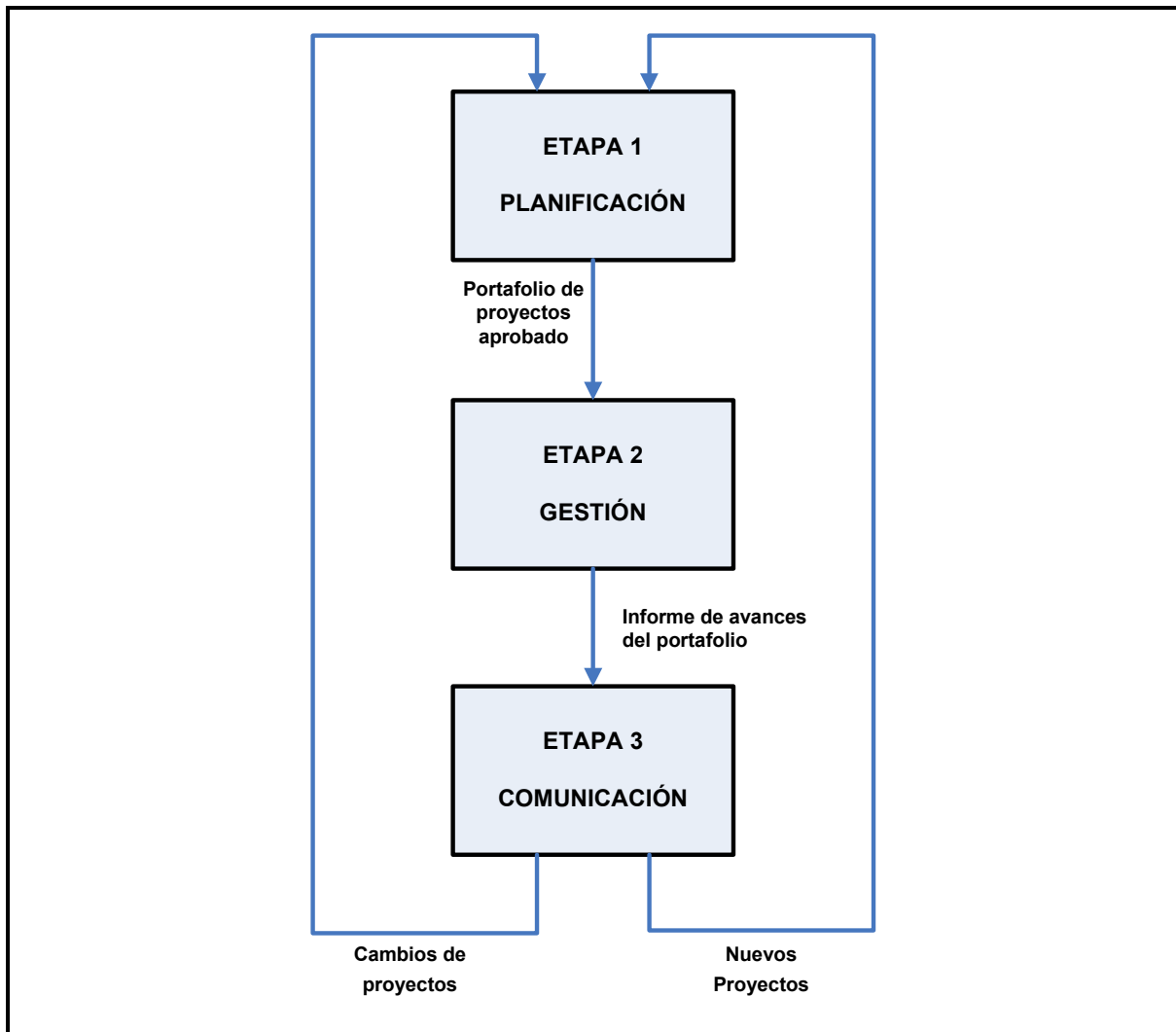


Figura 9 Fases de Gestión de Portafolio

Cada una de estas etapas consta de diferentes fases que permiten llevar una adecuada gestión del portafolio.

La primera etapa consiste en la Planificación y contempla las siguientes actividades:

- Conformación del equipo de trabajo agrupado en una unidad OGP
- Análisis de la situación de los proyectos de TI actuales que están en ejecución,
- Identificación de nuevos proyectos que se ejecutarán en el período correspondiente
- Eliminación de los proyectos duplicados, con baja rentabilidad o que no están alineados con el plan estratégico de la empresa
- Priorización de los proyectos identificados
- Definición de los objetivos del portafolio
- Obtención de la aprobación correspondiente por parte del comité directivo de la empresa.

La segunda etapa de Gestión es en donde se deben realizar las siguientes actividades:

- Implementación de la herramienta informática de gestión de portafolios de proyectos
- Definición de métricas que permitirán evaluar el avance del portafolio de proyectos aprobado en la etapa anterior
- Seguimiento de proyectos y portafolio
- Balanceo y gestión de cambio de los proyectos

La tercera etapa de Comunicación se enfoca en:

- Informar la gestión, acciones correctivas, cambios del portafolio al comité directivo de la empresa a fin de obtener la respectiva aprobación. Si existiesen nuevos proyectos, deben ser analizados y aprobados previa su inclusión al portafolio.

- Organización de reuniones periódicas con las diferentes áreas a fin de informarlos sobre el avance de sus proyectos y reforzar su compromiso para la implementación exitosa de los mismos.
- Descontinuar, si es el caso, proyectos que previo un análisis producto de la etapa anterior se identifique que ya no son necesarios para la empresa.

3.3 ETAPA 1: PLANIFICACIÓN

3.3.1 FASE 1: PREPARACIÓN DEL EQUIPO DE TRABAJO, CONFORMACIÓN Y ESTRUCTURA DE UNA OGP.

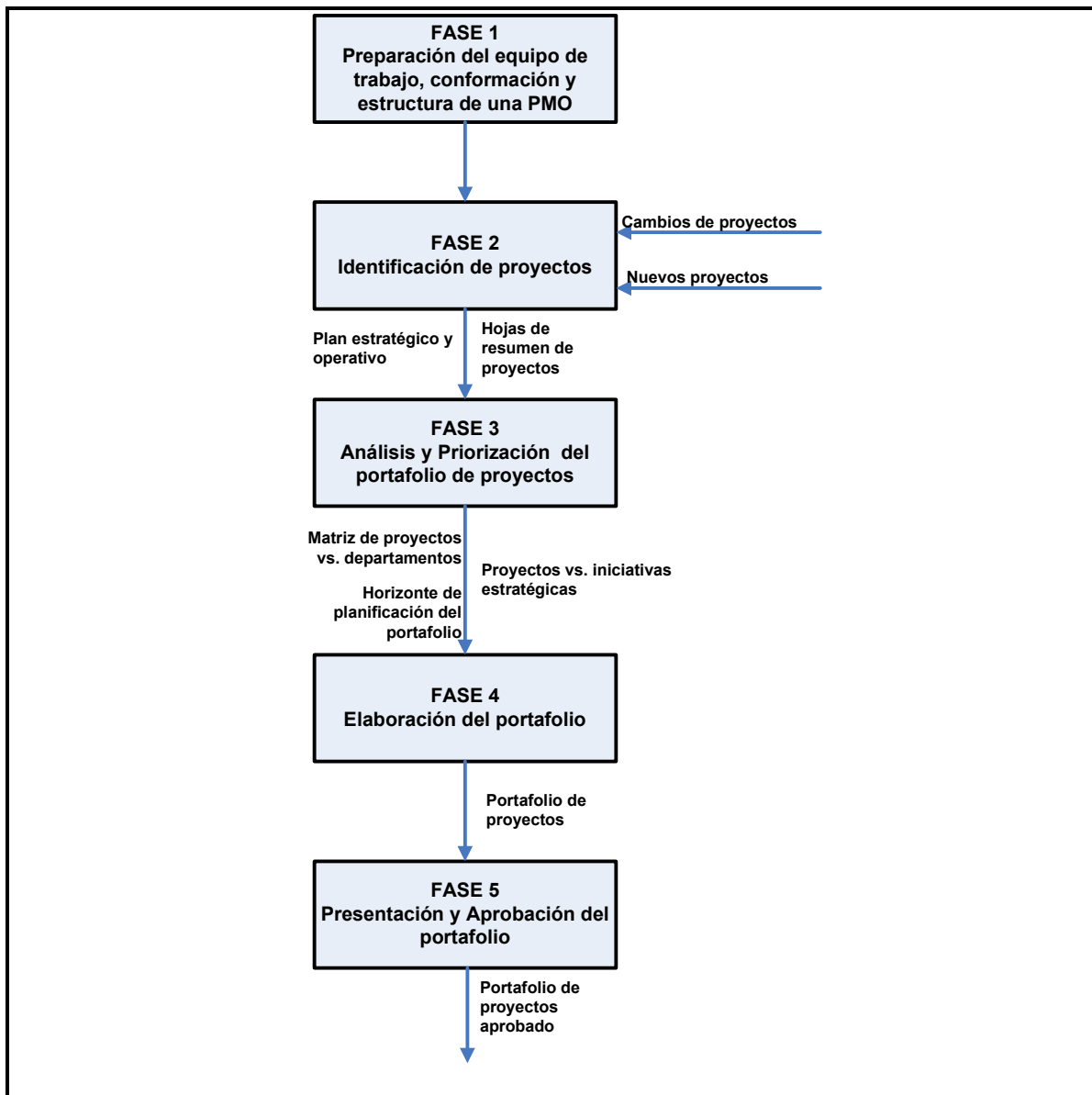


Figura 10 ETAPA 1: Planificación

Como se especificó en el capítulo primero, es necesaria la conformación de una OGP que gestione centralmente todos los proyectos que se lleven a cabo en la empresa a fin de asegurar que los beneficios que estos aporten sean los requeridos dentro de los plazos y recursos definidos para cada uno de ellos. Por lo tanto, si la empresa no dispone de una estructura OGP, el primer paso es implementarla. Para ello hay que identificar el nivel de madurez en que se encuentra la gestión TI. Del análisis realizado, consideramos que la estructura de una OGP debe estar acorde a la Figura 11. No es necesario incrementar personal adicional, simplemente se deberá añadir las responsabilidades necesarias al personal de TI y demás miembros del comité directivo de la empresa. Se sugiere que el personal que conforme la OGP (Coordinador) sea el personal de TI, excepcionalmente se puede incorporar al grupo de trabajo de la OGP los proveedores externos quienes ejecutan proyectos para la empresa, en este caso los responsables de área se constituirán en los enlaces de estos proveedores con las diferentes áreas involucradas.

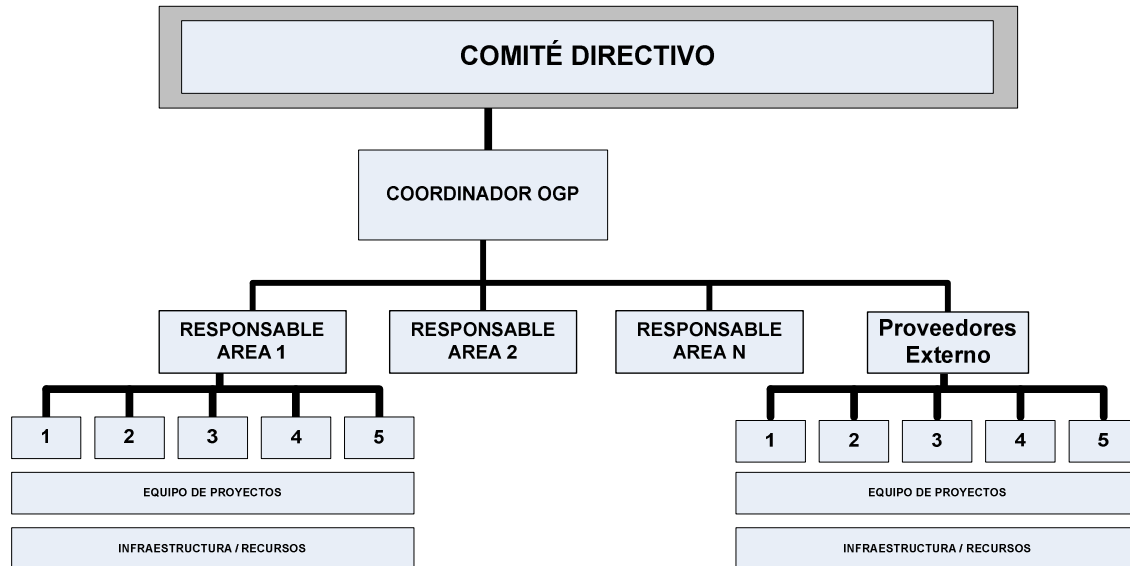


Figura 11 Organización de la OGP

En empresas pequeñas o en aquellas que no se identifiquen muchos proyectos, el coordinador de OGP hace también las funciones de los responsables de área.

3.3.1.1 Funciones del Coordinador

- 1) Desarrollo de la metodología de administración de proyectos, actualización y mejora constante de la misma
- 2) Definición de estándares, actualización y mantenimiento de los mismos que ayuden a la organización a moverse en niveles incrementales de madurez y efectividad.
- 3) Selección de herramientas y tecnologías que soporten a los procesos y metodologías de administración de proyectos así como entrenamiento técnico a los usuarios de la misma.
- 4) Investigación de mejores prácticas en administración de proyectos y comparación con estándares utilizados en la industria.
- 5) Fomentar y mantener la práctica de la Administración del Conocimiento (Base de Datos de conocimientos, lecciones aprendidas, plantillas) dentro del OGP.
- 6) Desarrollo de profesionales en la administración de proyectos a través de intervenciones de campo, obteniendo responsabilidad como líderes y gerentes de proyectos, proporcionando consejería y haciendo carrera formal como profesionales en este campo además de realizar estudios generales y de especialidad dentro de la administración de proyectos.
- 7) Selección de un modelo de madurez en administración de proyectos que lleve a la organización y a su cultura en administración de proyectos a niveles de madurez cada vez mayores que logren contribuir de manera importante a su transformación inteligente y ordenada.
- 8) Creación y mantenimiento del cuadro de mando ejecutivo donde la alta dirección tenga una fotografía completa del estado del portafolio de manera periódica.
- 9) Reportar el avance de los proyectos al Comité Directivo de la empresa.
- 10) Comunicar los beneficios de la ejecución del portafolio de proyectos.

3.3.1.2 Funciones de los Responsables de Área

- 1) Seguimiento y monitoreo del portafolio de proyectos
- 2) Reporte de avance de proyectos, reportes de desempeño, reporte de variaciones y reporte de “status” de cada proyecto del portafolio y del portafolio de proyectos completo.
- 3) Análisis de tendencias basados en el desempeño del portafolio (KPIs – Key Performance Indicators)
- 4) Mantenimiento del cuadro de mando ejecutivo de los proyectos bajo su cargo.
- 5) Auditorías y revisiones a proyectos dependiendo de criterios establecidos para realizar auditorías o “chequeos de salud” a proyectos del portafolio, ya sea derivado de indicadores de desempeño o de forma aleatoria como acción rutinaria.
- 6) Administración del conjunto de recursos (pool) a ser asignados a sus proyectos, principalmente relacionados con la administración de proyectos como gerentes y líderes de proyectos con los perfiles demandados por el proyecto.
- 7) Este personal puede ser parte de la plantilla del OGP o personal de las áreas funcionales de negocio de la empresa.

3.3.2 FASE 2: IDENTIFICACIÓN DE PROYECTOS

Cuando la oficina OGP ha sido conformada y adecuada apropiadamente, es necesario que se identifiquen los proyectos actuales que son llevados a cabo en las diferentes unidades que corresponden a la empresa y adicionalmente se deben identificar nuevas iniciativas a fin de evaluarlas para determinar si se deberían incluir en el portafolio de proyectos.

3.3.2.1 Documentos de entrada

1. Documentación de proyectos existentes
2. Plan estratégico y operativo de la empresa
3. Requerimientos regulatorios y de cumplimiento

3.3.2.2 Proceso

A fin de desarrollar esta fase, se recomienda recurrir a 3 fuentes de identificación de proyectos:

- Reuniones con los clientes internos (áreas de la empresa),
- Plan estratégico y operativo de la empresa
- Requerimientos regulatorios y de cumplimiento.

Las reuniones con los clientes internos y el análisis de los requerimientos regulatorios y de cumplimiento se constituyen en las fuentes que permiten identificar proyectos que se encuentren en ejecución en la empresa.

3.3.2.2.1 Reuniones con los clientes internos

Son las reuniones con las diferentes áreas que conforman la empresa para informar sobre el estatus de sus correspondientes proyectos actuales que lleva a cabo TI por medio de su OGP, identificar proyectos que se estén ejecutando en éstas áreas e identificar nuevos requerimientos e iniciativas. Estas reuniones permiten identificar proyectos TI que posibiliten mejorar la ejecución de los procesos actuales en estas unidades.

Objetivos

- Identificar los requerimientos de los clientes internos

- Informar el estatus de los proyectos relevantes a sus áreas.
- Identificar proyectos actuales en las áreas estudiadas.

Frecuencia

- Debe realizarse dos veces al año
 - Mayo-Junio: Previo a la elaboración del presupuesto para el año siguiente
 - Noviembre-Diciembre: Previo a la elaboración del nuevo plan estratégico y operativo de la empresa

Participantes

- Usuarios principales del área.
- Gerente del área o departamento
- Coordinador de OGP
- Responsable del área correspondiente (perteneciente a la oficina OGP)

Documentos involucrados

- Estatus de los proyectos actuales
- Plantilla para identificación de nuevas iniciativas

3.3.2.2.2 Plan estratégico y operativo de la Empresa

Actualmente, las empresas que buscan oportunidades de negocio lo hacen basando sus iniciativas en planes estratégicos donde se definen las principales áreas que serán consideradas durante el periodo de planificación (generalmente

anual). Estos planes estratégicos están conformados por lineamientos generales de lo que se desea mejorar o implementar durante ese periodo.

Con la finalidad de cumplir con el plan estratégico, las diferentes áreas que la conforman elaboran planes operativos en los cuales se consideran proyectos individuales que serán llevados a cabo en el periodo planificado. Por ejemplo a fin de incrementar las ventas en un 50% es necesario establecer dos proyectos, el primero referente a la expansión de nuevos mercados que incrementará las ventas en un 30% y relanzamiento de productos estrellas con nuevas presentaciones y cuyo aporte a las ventas sea de un 20%.

Todos los proyectos considerados en el Plan Operativo deben ser examinados a fin de determinar si es posible soportar este proyecto con iniciativas de TI.

Objetivos

- Identificar proyectos TI para soportar las iniciativas del Plan Operativo y Estratégico de la empresa
- Alinear el Portafolio de proyectos con la estrategia de la empresa

Frecuencia

- Debe realizarse al menos una vez al año (apenas se hayan definido y aprobado los planes estratégicos y operativos de la empresa)

Participantes

- Coordinador de OGP
- Responsable del área correspondiente (perteneciente a la oficina OGP)

Documentos involucrados

- Plan estratégico
- Plan operativo

3.3.2.2.3 Análisis de los requerimientos regulatorios y de cumplimiento

En la actualidad, se tiene varios requerimientos adicionales que las empresas deben cumplir por regulaciones del Estado, por ejemplo, la declaración de impuestos, facturas pagadas y su detalle para cruces de información con lo reportado por el proveedor. De igual manera, si es necesario aplicar parches correspondientes a los diferentes sistemas o realizar migraciones de aplicaciones. Todos estos aspectos deben ser considerados cuando se definan los proyectos que deben ser ejecutados dentro del período de planificación, por lo tanto, el análisis de este punto permitirá identificar nuevos proyectos, que pueden ser de infraestructura, de mejora de procesos, etc.

Objetivos

- Identificar proyectos TI para soportar requerimientos regulatorios y de cumplimiento
- Mantener operativa la infraestructura TI
- Cumplir con requerimientos gubernamentales.

Frecuencia

- Debe realizarse al menos una vez al año o cuando existan nuevos requerimientos regulatorios y de cumplimiento.

Participantes

- Coordinador de OGP
- Responsable del área correspondiente (perteneciente a la oficina OGP)
- Áreas involucradas en el requerimiento

Documentos involucrados

- Plan estratégico
- Plan operativo
- Requerimientos regulatorios y de cumplimiento

3.3.2.3 Documentos de salida

1. Hojas de resumen de proyectos (por proyecto) conforme se lo puede observar en el Anexo No.- 1 , es importante aclarar en este punto que el presente trabajo no tiene como objetivo detallar a profundidad el análisis y gestión de cada proyecto, mismo que puede se puede realizar con metodologías que para el caso existen tales como el PMI.
2. Los beneficios se centran en 3 clasificaciones que serán consideradas a futuro como métricas del portafolio de proyectos: (Reducción de tiempo de ciclo (horas), Días persona ahorrados y beneficio económico obtenido), otros beneficios se relacionan con la gestión del riesgo, imagen, estandarización, etc.

3.3.3 FASE 3: ANÁLISIS Y PRIORIZACIÓN DEL PORTAFOLIO DE PROYECTOS

Cuando ya se han identificado los diferentes requerimientos e iniciativas, es necesario que los integrantes de la OGP se reúnan a fin de analizar esos hallazgos, se debe considerar que no todos los requerimientos e iniciativas se derivan en proyectos, algunos de ellos podrán ser considerados únicamente como actividades de soporte.

3.3.3.1 Documentos de entrada

Será necesario contar con la siguiente documentación:

1. Hojas de resumen de los proyectos
2. Plan estratégico y operativo de la empresa
3. Documentación adicional relevante que se disponga en la OGP.

3.3.3.2 Proceso

Los aspectos que se deberán tomar en cuenta en este análisis son los siguientes:

1. Identificar proyectos duplicados para su eliminación con la respectiva justificación documentada
2. Analizar si pueden ser combinados varios proyectos en uno solo proyecto y establecer una nueva hoja de proyecto que será considerada en los siguientes puntos
3. Alineación con el plan estratégico y operativo de la empresa. Los proyectos deben estar ofreciendo un soporte directo a estos planes a fin de que apoyen a la consecución de objetivos y metas trazados en dichos planes, para ello se

considera en la hoja resumen la iniciativa y el objetivo estratégico de la empresa

4. Analizar el nivel de priorización especificado en las hojas resumen de los proyectos, este nivel de priorización nos da la visión que el responsable del área considera apropiado a los mismos
5. Analizar el presupuesto de cada proyecto vs. los beneficios que se obtendrán de los mismos, para ello se debe determinar la meta del proyecto como la suma de beneficios desde que el proyecto está en producción hasta el fin del período del portafolio (generalmente anual)
6. Analizar la infraestructura requerida para su desarrollo e implementación
7. Analizar el riesgo vs. los beneficios involucrados.
8. Analizar si el recurso existente en la empresa es el suficiente para implementar los proyectos, caso contrario incluir recurso externo con los correspondientes costos.

Este análisis debe ser llevado a cabo cuantas veces sea necesario hasta considerar que se ha obtenido un portafolio de proyectos consistente y que contribuya efectivamente a soportar, como se dijo, los objetivos y metas de la empresa. Adicionalmente se deben considerar los requerimientos regulatorios y de cumplimiento para cuyo caso los proyectos siempre deberán ser incluidos en el portafolio de proyectos de TI.

Con esta información se procederá a la elaboración de los siguientes documentos:

1. Matriz de proyectos, que contendrá la siguiente información: proyectos vs. áreas (propietarios y colaboradores). Los propietarios son aquellos departamentos dónde el proyecto se implementará y por tanto son los beneficiarios directos y los colaboradores son áreas que prestan apoyo a la implementación del proyecto. Por ejemplo, el proyecto de gestión de muestras promocionales puede ser una iniciativa del área de distribución y por ende esta

se convertirá en el propietario del mismo, sin embargo es necesario que se involucre al área de mercadeo a fin de conocer que procesos involucrados con este proyecto existen, en este caso mercadeo será un colaborador. La información puede obtenerse de analizar las actividades en las hojas de resumen de los proyectos. Esta matriz se la puede mirar en el anexo No. 1.

Esta matriz tiene dos objetivos principales:

- a. Establecer las responsabilidades y compromiso de cada área involucrada
 - b. Determinar donde tomar acciones en caso de demoras en la ejecución del proyecto.
 - c. Visualizar la distribución de proyectos y confirmar con las áreas que no tienen proyectos definidos.
 - d. Analizar el balanceo de proyectos en la empresa.
2. Horizonte de planificación de los proyectos, se elaborará una matriz de proyectos vs. tiempo de implementación conforme a lo establecido en el anexo No. 1. Este documento nos permite establecer el tiempo de vida del portafolio de proyectos que debe coincidir con el periodo de planificación del plan estratégico y operativo de la empresa.
3. Proyectos vs. estrategia de la empresa.- Con todos los documentos anteriores, procedemos a completar esta plantilla acorde a lo especificado en el Anexo No. 1. Estas plantillas permitirán ver los proyectos y su alineación al plan estratégico en forma consolidada. Si la oficina OGP lo desea, esta plantilla también puede ser implementada con MS Project o programa equivalente.

En las plantillas correspondientes al horizonte de planificación del portafolio y proyectos vs. estrategia de la empresa deben considerarse la priorización de los proyectos, esta priorización debe ser el resultado de analizar las

prioridades especificadas en las hojas resumen de proyectos, la disponibilidad de recursos de TI y la oportunidad que se requiere para la implementación de los proyectos (principalmente para aquellos proyectos producto del análisis de requerimientos regulatorios y de cumplimiento)

3.3.3.3 Documentos de Salida

1. Matriz de proyectos vs. áreas
2. Horizonte de planificación del portafolio
3. Proyectos vs. estrategia de la empresa

3.3.4 FASE 4: ELABORACIÓN DEL PORTAFOLIO DE PROYECTOS

Durante esta fase, en base al portafolio de proyectos desarrollado se elaboran y consolidan los objetivos del portafolio y se analizan los costos necesarios para su implementación.

3.3.4.1 Documentos de entrada

Los documentos resultantes de la fase anterior constituyen los documentos de entrada para esta fase.

3.3.4.2 Proceso

Proceder a analizar el formulario proyectos vs estrategias de la empresa a fin de identificar todos los beneficios comunes y consolidarlos. Por ejemplo, existen dos proyectos cuyo beneficio en forma individual es obtener un ahorro de USD 5000 y USD 10000, entonces se procede a consolidarlos en un solo objetivo del portafolio de proyectos: Obtener hasta fin de año ahorros correspondientes a USD 15000, el

resultado obtenido se lo debe validar con las hojas de resumen de proyectos a fin de que todos los beneficios hayan sido tomados en cuenta.

Se identifican y consolidan otro tipo de beneficios como la de mejorar la gestión de riesgo, alineamiento con las directrices de la empresa, etc. Estos beneficios son intangibles pero por su importancia deben incluirse necesariamente en el conjunto de objetivos que ofrecerá el portafolio de proyectos.

Es importante en esta fase analizar los costos involucrados en la ejecución de todos los proyectos del portafolio. Para ello, al igual que los beneficios, se consolidan todos los costos que se encuentran en las hojas de resumen de proyectos. Esta consolidación permitirá conocer el costo total de implementación del portafolio. Se deben comparar los costos obtenidos con los beneficios que se consolidaron anteriormente a fin de demostrar efectivamente que los beneficios son más amplios que los costos. Obviamente, esto no en todos los casos porque pueden existir proyectos cuyo tiempo de retorno de la inversión vaya más allá del periodo de planificación para el cual fue definido el portafolio, en cuyo caso se debe especificar que determinado proyecto o proyectos generarán beneficios a largo plazo y no en el futuro inmediato.

Durante la redacción de los objetivos y costos se debe especificar la forma de financiación del presupuesto para la implementación del portafolio. Por lo general las empresas asignan un 1% de las ventas a TI, en este porcentaje se encuentran todos los costos del área: personal, administrativos, equipos, etc. En caso de no ser suficiente el presupuesto estimado después de restar los gastos necesarios para la operación de TI, se recomienda negociar con las áreas beneficiadas a fin de que puedan ceder parte de su presupuesto para el portafolio, de todas formas, en la reunión con el comité directivo de la empresa se deberá aprobar o cambiar el presupuesto correspondiente.

Estos objetivos y costos estarán especificados en la plantilla de matriz de objetivos y costos del portafolio que se adjunta en el anexo No. 1

3.3.4.3 Documentos de salida

Todos los documentos generados deben ser agrupados en un solo documento conocido como el portafolio de proyectos de TI de la empresa y deberá contener:

Índice.

1. Introducción
2. Objetivos del portafolio
3. Costos del portafolio
4. Proyectos Vs. estrategias de la empresa
5. Conclusiones
6. Recomendaciones.
7. Anexos
 - a. Matriz de Proyectos Vs. Áreas
 - b. Horizonte de planificación del portafolio

3.3.5 FASE 5: PRESENTACIÓN Y APROBACIÓN DEL PORTAFOLIO

En esta fase se presenta y obtiene la aprobación del portafolio de proyectos por parte del comité directivo de la empresa, durante esta fase pueden añadirse nuevos proyectos o eliminarse varios de los ya identificados o posponerse para un periodo posterior de considerarse así pertinente.

3.3.5.1 Documentos de entrada

1. Portafolio de proyectos

3.3.5.2 Proceso

Primero se debe programar una fecha y hora disponible para la reunión con el comité directivo de la empresa. Previa a la reunión se recomienda enviar una copia del portafolio de proyectos de TI a cada miembro del comité a fin de que tengan la oportunidad de revisarlo y elaborar sugerencias antes de la reunión mencionada arriba

Durante la reunión, el coordinador de la OGP realiza una presentación de los objetivos del portafolio, proyecto vs. iniciativas de la empresa poniendo énfasis en los beneficios y prioridad de los proyectos. Opcionalmente o a pedido del directorio se puede presentar los anexos identificados en la fase anterior. Esta presentación es muy importante, dado que los proyectos serán aprobados, demorados o eliminados, incluso puede que alguno de los proyectos cambie en su alcance, presupuesto, etc.

Todas las observaciones son cuidadosamente registradas y comunicadas al comité directivo y responsables de las áreas para finalmente ser incluidas en el portafolio definitivo de TI para cuya aprobación no hace falta una reunión adicional. Es suficiente que la aprobación por parte del comité directivo sea realizada vía correo electrónico o cualquier otro medio alternativo.

3.3.5.3 Documentos de salida

1. Portafolio de proyectos aprobado

Se sugiere que proceso de elaboración del portafolio de proyectos deberá iniciarse con al menos 2 meses de anticipación al nuevo período de planificación de la empresa. Si el nuevo periodo inicia en enero, entonces el proceso de definición del portafolio de proyectos de TI debe iniciar en noviembre del año

anterior a fin de que la ejecución del portafolio ya aprobado inicie desde el primer mes del nuevo período.

Durante la ejecución del portafolio, se pueden identificar nuevos proyectos o realizar cambios a los existentes; todo cambio al portafolio deberá ser notificado al comité directivo de la empresa para, de ser necesario, contar con su respectiva autorización.

3.4 ETAPA 2: GESTIÓN DEL PORTAFOLIO DE PROYECTOS DE TI

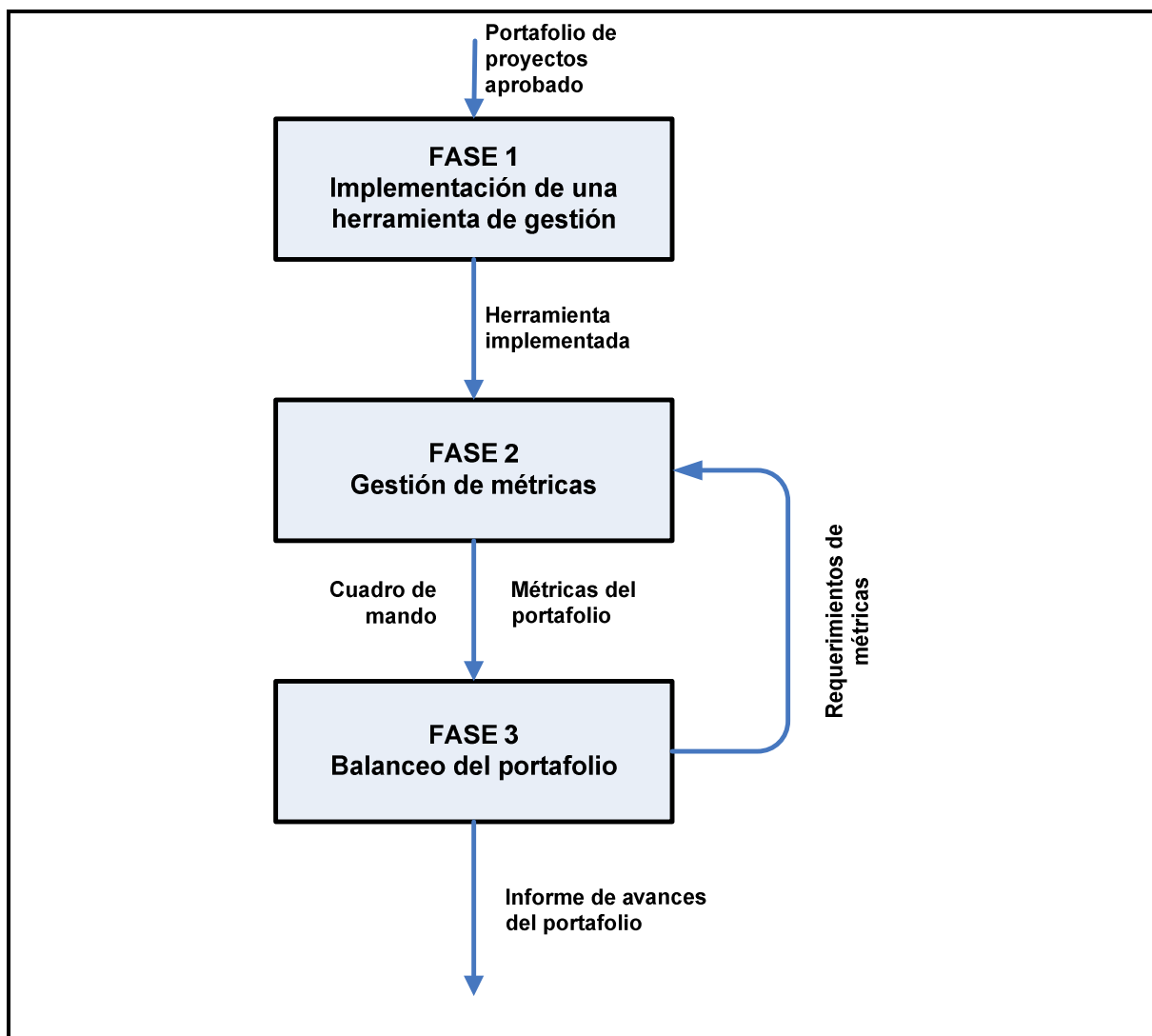


Figura 12 ETAPA 2: Gestión del Portafolio

La primera etapa se enfoca en determinar el portafolio de proyectos que se implementarán. Estos proyectos deben ser factibles de realizar y principalmente deben estar alineados con la estrategia de la empresa. Los proyectos aprobados y agrupados en el portafolio de proyectos deben ser gestionados apropiadamente por la OGP, por ello, en esta etapa se trata sobre la gestión del portafolio. Para este fin, existen varias herramientas que pueden utilizarse

3.4.1 FASE 1: IMPLEMENTACIÓN DE UNA HERRAMIENTA DE GESTIÓN

Cuando se ha logrado la aprobación del portafolio de proyectos por parte del comité directivo de la empresa se debe ingresar este portafolio en una herramienta que permita su completa administración permitiendo a todos los interesados su visualización y la permanente actualización. El portafolio no tiene un tiempo de caducidad, sin embargo para facilitar la evaluación correspondiente se considera un horizonte de planificación como se vio anteriormente. Es probable que algunos proyectos continúen en implementación durante un nuevo período definido.

Establecer una herramienta de gestión de proyectos permite:

- Reducir los riesgos asociados a los proyectos
- Facilitar los tiempos de desarrollo
- Gestionar en forma conjunta los proyectos
- Visibilidad de los proyectos a todos los involucrados
- Administrar individualmente las tareas asignadas a los recursos
- Controlar el desarrollo de los proyectos
- Realizar estimaciones de tiempo y costo

3.4.1.1 Documentos de entrada

El principal documento de entrada para esta fase será el portafolio de proyectos aprobado.

3.4.1.2 Proceso

Se debe definir la herramienta que más se ajuste al presupuesto y necesidades de la empresa, luego de esta elección y con la finalidad de establecer implantar la herramienta elegida para gestionar el portafolio de proyectos se sugieren las siguientes actividades.

1. Los responsables de área serán los administradores de todos los proyectos de sus áreas respectivas, y como tales, tendrán la responsabilidad de aprobar las diferentes tareas encargadas a los miembros del equipo de trabajo de los proyectos, dar informes sobre su avance al coordinador de la OGP, etc.
2. Separar los proyectos por área utilizando la matriz de proyectos Vs. Departamentos del portafolio de proyectos aprobado.
3. Identificar los recursos y costos necesarios para cada proyecto del área a fin de alimentar a la herramienta que manejará el repositorio de proyectos.
4. Ingreso de todos los parámetros (usuarios, accesos, recursos y costos, tiempo de trabajo, notificaciones, rutas de aprobación, etc.) a la herramienta. Se sugiere que esta actividad debe ser realizada por el coordinador de la OGP en conjunto con todos los miembros de la OGP responsables de las diferentes áreas
5. Ingreso de los proyectos a la herramienta por cada administrador del proyecto.
6. Validación de la información ingresada. Esta tarea debe ser realizada por el coordinador de la OGP con cada responsable de área.
7. Comunicación y difusión del portafolio de proyectos

8. Finalmente, ofrecer una capacitación a todo el personal involucrado con el portafolio.

3.4.1.3 Documentos de salida

- En esta fase, la salida es la implementación de la herramienta de gestión del portafolio de proyectos de TI.
- Comunicación informando a los involucrados la operatividad de la herramienta
- Documentación de uso de la herramienta (opcional)

3.4.2 FASE 2: GESTIÓN DE MÉTRICAS

Uno de los objetivos principales del portafolio de TI es generar un valor medible a la empresa. La gestión del portafolio de TI debe convertir la información en algo entendible para todos los ejecutivos de la empresa, utilizando herramientas y procesos específicos. Para lograr esto es necesario establecer métricas de negocios que permitan a los involucrados conocer sobre el estado de todas las inversiones de TI y presentar estos resultados de manera entendible utilizando indicadores de rendimiento (KPI), métricas, cuadros de mando, etc. De esta manera se logrará una mejor colaboración entre TI y el resto de la empresa. En resumen, la gestión del portafolio de TI debe demostrar su valor a través de métricas.

Las métricas deben ser claramente definidas, bien comunicadas, comparables con estándares de rendimiento y revisadas frecuentemente. Deben servir para cuantificar el valor de las inversiones de TI, para mostrar la contribución del portafolio de TI al negocio, y para incorporar valores subjetivos e intangibles.

Para que las métricas sean efectivas deben ser:

- Administradas

- Monitoreadas
- Comparadas
- Comunicadas

Los objetivos de esta fase serán:

- Definir métricas claras y precisas
- Definir la frecuencia de la recolección de datos y presentación de resultados
- Definir el método de recolección de datos
- Definir la manera de comunicar las métricas

Se puede dividir en dos clases fundamentales de métricas:

- Generación de valor
 - Reducción de costos
 - Aumento de utilidades
 - Aumento de la productividad
 - Reducción de los tiempos de ciclo
 - Reducción del riesgo
 - Días persona ahorrados
- Mejoramiento de procesos
 - Medición del mejoramiento de la gestión del portafolio

Al momento de planificar el portafolio, se deben tomar en cuenta métricas básicas que se utilizarán para la gestión. Algunos ejemplos a continuación:

- Métricas financieras (reducción de costos)
- Medidas de la eficiencia y eficacia del servicio al cliente
- Indicadores de marketing (tiempo en sacar al mercado)
- Métricas de calidad
- Métricas de cumplimiento de regulaciones

La frecuencia y método de recolección de datos necesarios para obtener las métricas se determina específicamente para cada métrica. Sin embargo, como regla general, las métricas deberían procesarse mensualmente y los resultados se publicarían lo más pronto posible. La comparación de resultados con fuentes externas (benchmarking) se podría llevar a cabo anualmente.

3.4.2.1 Documentos de entrada

- Portafolio de proyectos implementado en la herramienta de gestión.

3.4.2.2 Proceso

En base al portafolio definido e implementado en la herramienta de gestión seleccionada se proponen las siguientes actividades:

- Analizar los objetivos del portafolio de proyectos de TI con el fin de definir la manera de medirlos.
- Proponer una serie de métricas generales para el portafolio.
- Hacer una lista de las métricas sugeridas por cada uno de los responsables.
- Hacer una selección de las mejores métricas.
- Definir cada métrica estableciendo:
 - Datos necesarios para el cálculo
 - Fórmula de cálculo
 - Frecuencia de toma de datos y presentación de resultado
 - Responsable de cada métrica
- Desarrollar el documento con la definición de las métricas.
- Escoger la mejor opción para la presentación de resultados.
- Seleccionar las herramientas que se utilizarán para la toma de datos y presentación de resultados.

3.4.2.3 Documentos de salida

- Resumen de métricas
- Definición de cada métrica
- Cuadro de mando

3.4.3 FASE 3: BALANCEO DE PROYECTOS

El balanceo de proyectos es la fase de análisis y ajuste del portafolio. Esta es una de las fases más críticas de la gestión de portafolios de proyectos. Los objetivos principales de esta fase son los siguientes:

- Analizar los resultados obtenidos con las métricas estándares para todos los proyectos del portafolio
- Analizar los beneficios y riesgos que cada proyecto aporta al portafolio
- Elaborar un informe del avance global del portafolio.
- Comunicar a tiempo eventos que requieran una acción correctiva y sugerir acciones correctivas.

3.4.3.1 Documentos de entrada

- Métricas del portafolio
- Cuadro de mando

3.4.3.2 Proceso

Las actividades necesarias para un adecuado balanceo del portafolio son las siguientes:

- Recopilar los resultados de las métricas del portafolio
- Analizar los beneficios de cada proyecto.
- Analizar el riesgo de cada proyecto.
- Elaborar documento de resumen de avance del portafolio de proyectos de TI resaltando los puntos que deben ser revisados con más interés y las acciones correctivas para aprobación.

3.4.3.3 Documentos de salida

- Informe de avance de portafolio de proyectos de TI

3.5 ETAPA 3: COMUNICACIÓN

La comunicación de la ejecución del portafolio no debe limitarse a esta fase, sino que debe estar presente en todas las fases. Esto involucra la determinación de la audiencia y del tipo de información que se va a comunicar.

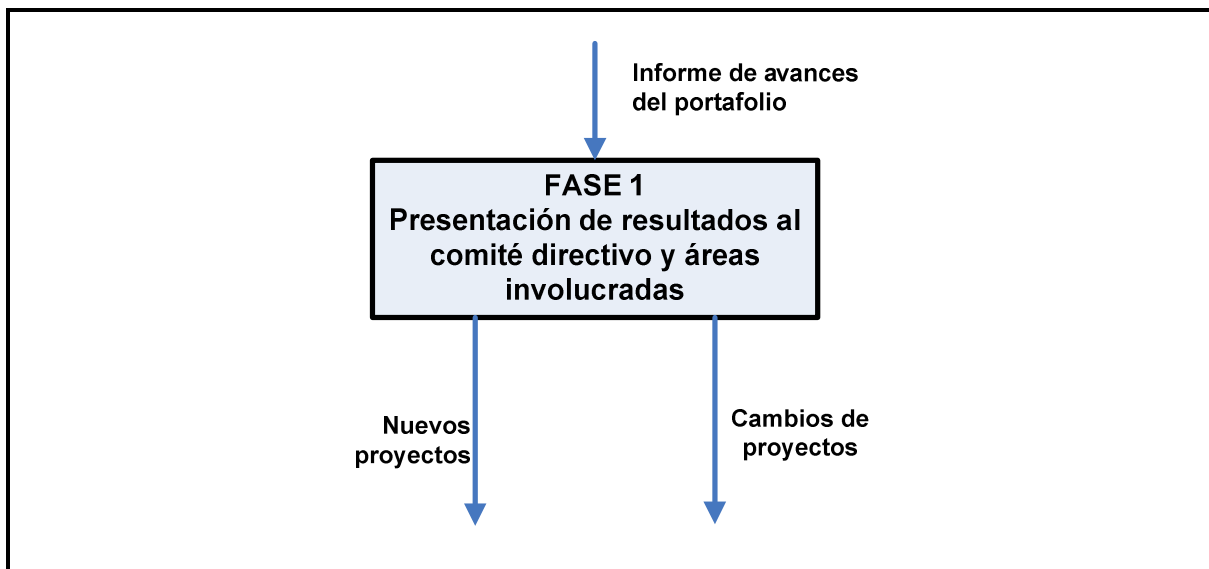


Figura 13 ETAPA 3: Comunicación

3.5.1 FASE 1: PRESENTACIÓN DE RESULTADOS AL COMITÉ DIRECTIVO Y ÁREAS INVOLUCRADAS

3.5.1.1 Documentos de entrada

- Informe de avance de portafolio de proyectos de TI

3.5.1.2 Proceso

- Identificar a la audiencia
- Identificar el tipo de mensajes para cada involucrado
- Comunicar el informe de avance de portafolio de proyectos
- Informar sobre el avance de los proyectos a los clientes internos e identificar nuevas iniciativas para su análisis.

3.5.1.3 Documentos de salida

- Nuevos proyectos identificados
- Cambios en proyectos

3.6 CONTRIBUCIÓN DE LAS FASES A LAS MEJORES PRÁCTICAS

Con la finalidad de establecer la contribución de las fases expuestas anteriormente a las mejores prácticas identificadas en este trabajo de investigación se utiliza la matriz que se muestra en la Tabla 3. Se considera el alcance de cada fase para rellenar esta matriz.

MEJORES PRÁCTICAS	Alineación con las estrategias empresariales	Definición clara de metas y objetivos de la GPPTI	Comunicación de resultados	Gestión centralizada	Monitoreo y Evaluación constante del portafolio y sus proyectos	Establecer un proceso formal de GPPTI
	FASES DE GPPTI					
ETAPA 1: PLANIFICACIÓN						
FASE 1: Preparación del equipo de trabajo, conformación y estructura de una OGP.	X	X		X		X
FASE 2: Identificación de proyectos	X	X	X	X		X
FASE 3: Análisis y priorización del portafolio de proyectos	X	X				X
FASE 4: Elaboración del portafolio de proyectos	X	X		X		X
FASE 5: Presentación y aprobación del portafolio	X	X	X			X
ETAPA 2: Gestión del portafolio de proyectos DE TI						
FASE 1: Implementación de una herramienta de gestión	X		X	X	X	X
FASE 2: Gestión de métricas	X	X	X		X	X
FASE 3: Balanceo de proyectos	X	X	X		X	X
3.5 ETAPA 3: COMUNICACIÓN						
FASE 1: Presentación de resultados al comité directivo y áreas involucradas	X	X	X		X	X

Tabla 3 Fases vs. Mejores Prácticas

MEJORES PRÁCTICAS	Definir métricas comunes para los proyectos dentro del portafolio	Atención a cambios internos que afecten a la GPPTI	Compromiso del comité directivo	Automatización de la GPPTI	Iniciar la GPPTI desde un enfoque básico	Considerar a todos los usuarios involucrados
	FASES DE GPPTI					
ETAPA 1: PLANIFICACIÓN						
FASE 1: Preparación del equipo de trabajo, conformación y estructura de una OGP.		X			X	X
FASE 2: Identificación de proyectos	X	X			X	X
FASE 3: Análisis y priorización del portafolio de proyectos						X
FASE 4: Elaboración del portafolio de proyectos		X			X	X
FASE 5: Presentación y aprobación del portafolio			X		X	X
ETAPA 2: Gestión del portafolio de proyectos DE TI						
FASE 1: Implementación de una herramienta de gestión		X	X	X		X
FASE 2: Gestión de métricas	X	X	X	X		X
FASE 3: Balanceo de proyectos	X	X				X
3.5 ETAPA 3: COMUNICACIÓN						
FASE 1: Presentación al comité directivo y áreas involucradas	X	X	X			X

Tabla 4 Fases vs. Mejores Prácticas (cont.)

Como se aprecia en las matrices presentadas, todas las fases identificadas en este trabajo de investigación contribuyen, en diferente grado, a las mejores prácticas de Gestión de Portafolio de Proyectos de TI.

CAPÍTULO 4.

IMPLEMENTACION

La implementación práctica de las buenas prácticas sugeridas en este trabajo de investigación se realiza en un laboratorio Farmacéutico multinacional. Dadas las políticas de seguridad corporativas, se ha optado por denominarlo ZLAB.

4.1 RECONOCIMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN

Z LAB Ecuador es un laboratorio Farmacéutico filial de una empresa multinacional cuya sede principal se encuentra en Londres. Actualmente cuenta con una muy buena posición en el ranking del mercado ético nacional, Z LAB mantiene filiales en todos los continentes del mundo.

Cuenta con dos áreas claramente definidas:

- **Farma.-** Corresponde a todos los productos farmacéuticos del mercado ético (antiulcerosos, dermatológicos, respiratorios, Sistema Nervioso Central, Sida entre otros) y las vacunas (Hepatitis, Gripe, Meningitis, Paperas, etc)
- **Consumo.-** Corresponde a todos los productos OTC (Productos sin receta médica) que pueden ser vendidos sin necesidad de receta médica. (Cremas humectantes, pasta dental, cepillos, etc.)

Hay que destacar que administrativamente se manejan en forma independiente, así el Gerente General administra el área Farma. Consumo es administrado desde el Perú. Farma presta servicios y facilidades para la operación de Consumo cobrando una cantidad definida del 30% de sus costos operativos y este valor es

cruzado mediante cuentas contables mediante lo que se llama Shared Services (Servicios Compartidos). Desde el punto de vista informático el departamento de TI (Información y Tecnología) ha definido un nivel de servicio en un documento firmado por las partes y que es conocido como ITSLA (IT Service Level Agreement).

Z LAB Ecuador mantiene su oficina principal en Quito, en este sitio se encuentran sus operaciones de facturación, contabilidad, tesorería, ventas Sierra, marketing, Recursos Humanos, Compras, Importaciones, Dirección Médica y Regulatoria, Bodega. Dispone de dos sitios en Guayaquil: una oficina administrativa dónde se encuentra Ventas Costa y la Bodega que administra todos los productos para la venta del laboratorio (farma y consumo). Aquí es en donde se despachan los productos. Finalmente, cuenta con una oficina de ventas en Cuenca que atiende a todo el Austro.

4.1.1 ESTRUCTURA

Como se mencionó anteriormente, Consumo es administrado independientemente de Farma. Esta área cuenta con un administrador de Ecuador supervisado por el Administrador de Ecuador-Perú basado en Lima. Mantiene Representantes de ventas en Quito y Guayaquil que coordinan a un equipo de mercadeo que es el encargado de promocionar y vender sus productos.

Farma esta administrado por el Gerente General de Z LAB Ecuador y constituye parte de una región cuya matriz se encuentra en Costa Rica. Bajo su dirección se encuentra ubicado un grupo de gerentes de subárea que conforman el Comité Ejecutivo. Son los encargados de planificar, monitorear, controlar y asegurar que se cumplan los objetivos y metas organizacionales. El departamento de TI se encuentra ubicado en este nivel con reporte directo al Gerente General y como otras áreas reporta en línea punteada a un director regional. Por lo tanto TI esta obligado a ceñirse a las directrices regionales y corporativas en la implementación de proyectos además de las iniciativas locales. Bajo el Comité Ejecutivo, en

algunos casos se definen Gerencias Medias tales como Gerentes de Distrito Sierra, Costa, Gerentes de Producto, Analista Financiero, entre otros. En el nivel más bajo de la estructura se encuentra todo el personal restante.

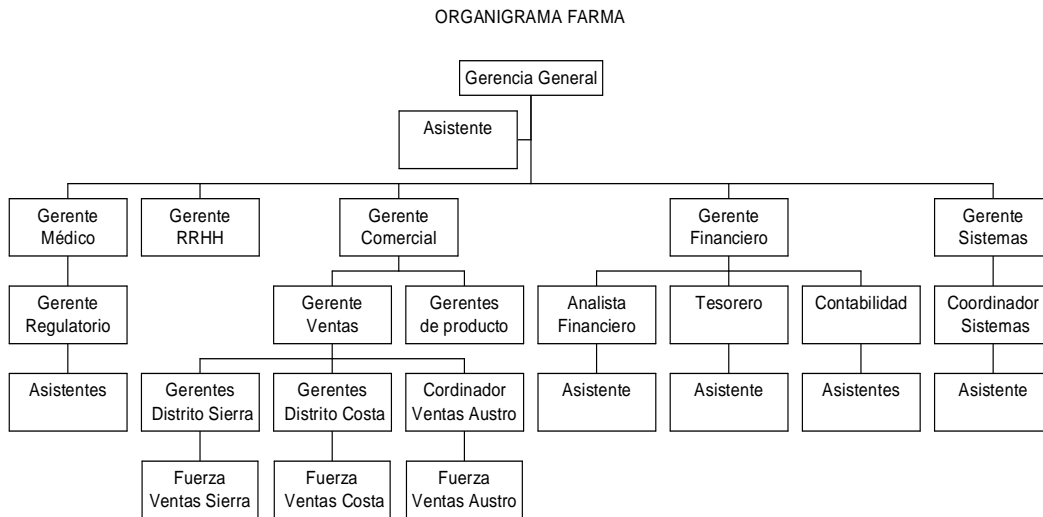


Figura 14 Organigrama Farma

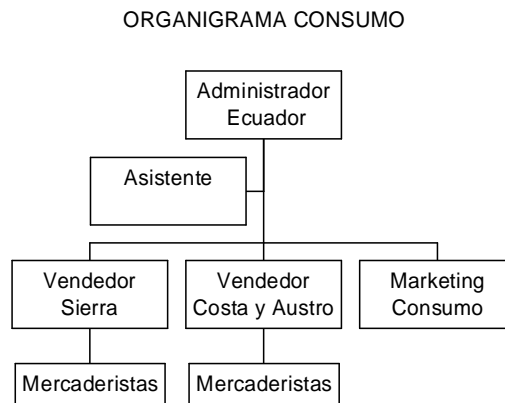


Figura 15 Organigrama Consumo

4.1.1.1 Departamento de Sistemas

Está encargado del mantenimiento y operación de los recursos informáticos hardware y Software, reporta directamente a la Gerencia General y en línea

punteada al Director Regional de TI. Por otro lado brinda servicios Shared Services al área de Consumo (especificados en el SLA).

El Gerente de Sistemas forma parte del Comité Ejecutivo, lo que le permite estar al tanto de los objetivos y metas organizacionales para establecer líneas de acción en concordancia con las iniciativas y directrices regionales.

El departamento de TI se encuentra conformado por 2 personas, Gerente y Coordinador de Sistemas.

Entre las principales funciones están:

Gerente de Sistemas:

- Diseñar planes que nos permita mantener los estándares de hardware y software de la Corporación.
- Definir con los diferentes proveedores de TI la prestación de servicios a la Empresa (central telefónica, mantenimiento preventivo y correctivo de hardware, Instalaciones eléctricas, UPS, etc..)
- Dirigir en forma administrativa y técnica las actividades del departamento de TI
- Presentar informes de actividades, utilización de recursos y estatus del área en Comité Ejecutivo y al Director Regional de TI
- Interactuar con los diferentes niveles de la Empresa a fin de identificar necesidades y proyectos que soporten efectivamente al negocio
- Gestionar con los ejecutivos de TI de otras filiales los best practices a fin de mejorar el servicio del departamento
- Interactuar con los ejecutivos Regionales y Corporativos de TI a fin de implementar exitosamente las estrategias previamente definidas.
- Elaborar el presupuesto estimativo del departamento a corto y largo plazo.
- Definir estrategias de capacitación del personal de TI
- Recomendar nuevas aplicaciones o modificaciones a las actuales
- Delinear e implementar procedimientos de seguridad de hardware y software
- Definir planes de contingencia

- Atender las reuniones de Comité Ejecutivo
- Mantener actualizado y controlado el inventario de Hardware y Software de la Empresa
- Capacitación al usuario no informático sobre el uso de los recursos computacionales de la Empresa

Coordinador de Sistemas:

- Colaborar con el Gerente de TI en la implementación de estrategias informáticas que le fueren asignadas
- Realizar mejoras a los módulos de JDEwards: G/L , A/P , A/R , IM, SOP, NIP, PUR , BUDGET y DRP.
- Corregir la configuración de los diferentes módulos de JDEwards.
- Adecuar a las necesidades del país las seguridades JDE de cada usuario final (unidades de negocio, programas que pueda ejecutar, acceso a impresoras, etc.) en los ambientes de Argentina y Colombia según sea el caso
- Elaborar reportes locales y regionales, de acuerdo a los requerimientos.
- Capacitar a los funcionarios de la empresa en los diferentes módulos de JDEwards, Business Intelligence y Future View.
- Instalar nuevo hardware (estaciones de trabajo) con su software de base (OFFICE, LOTUS NOTES, NAV, SISTEMA OPERATIVO, RUMBA, JDE, ACROBAT READER, WINZIP, INTERNET EXPLORER, PROJECT, ETC.).
- Capacitación al usuario no informático sobre el uso de los recursos computacionales de la Empresa
- Colaborar en la estandarización de procesos administrativos de la empresa.
- Desarrollar aplicaciones nuevas (tanto en JDE como en Access) que requiere la empresa para mejorar o simplificar el trabajo administrativo tales como reportes a usuarios, COA, Importaciones, Datos estadísticos.
- Identificar nuevos requerimientos para mejorar la productividad de los usuarios de aplicaciones corporativas
- Colaborar en la implantación de reglas fiscales dentro de la empresa.

- Generar requerimientos y receipts de compra de las necesidades tecnológicas que tiene la empresa.
- Transferir información desde de JDEdwards a Future View sobre las ventas mensuales de Farma y consumo.
- Soporte en Future View en lo que respecta:
 - Administración de jerarquías de productos y clientes.
 - Administración de usuarios y errores en el sistema.
 - Ingreso del Forecast
- Administración de Web Sphere
- Soporte al usuario en Business Intelligence

4.1.2 SISTEMAS INFORMÁTICOS ACTUALES:

Z LAB Ecuador tiene varios aplicativos en operación:

Aplicaciones estándares Corporativas.- Actualmente se utilizan los siguientes sistemas corporativos:

- Microsoft Office XP, no se ha migrado a una versión más actualizada por cuanto existen lineamientos corporativos a los que debe alinearse, en general la mayoría de sistemas informáticos están regulados por directrices corporativas.
- Lotus Notes Dómino 7 (Servidor y cliente).- Mantiene en operación el Lotus Notes Dómino Server y el cliente Lotus para mensajería, basado en esta herramienta existen aplicaciones tales como ConnectWare que mantienen información de grupos de trabajo, todas ellas administradas en varios países que conforman la región, otras de estas bases de datos están a un nivel más arriba y generalmente son usadas solo para consultas de información relevante al área de Sistemas principalmente.
- Estándar de sistemas operativos, Windows XP SP3 para las estaciones de trabajo y Windows 2003 Server para servidores.

- NAV 10.1.- Sistema Norton Anti Virus Corporate versión mantenida en un servidor el que se halla adscrito a otros sistemas Anti Virus en la Corporación.
- Eracent.- La versión Cliente, esta aplicación es la que obtiene el inventario del software instalado en todos los computadores y la envía a servidores corporativos para su catalogación y control de licencias principalmente.
- Herramientas de Colaboración: Sametime.- Este es un chat usado para contactos inmediatos internos con otras oficinas de ZLAB. Sametime meeting.- es usado para mantener reuniones en línea, los participantes pueden estar localizados en cualquier parte del mundo. Web Call conference.- Es una herramienta similar a la anterior pero que permite realizar reuniones con proveedores externos, este servicio es pagado y muy pocos países lo utilizan. – ConnectWare.- Bases de datos para trabajo en equipo, Quick Place.- Para trabajo en equipo y están disponibles en el intranet corporativo. Groove.- Herramienta que además de permitir lo anterior brinda facilidades adicionales.
- ERP JDE Edwards.- Este es uno de los principales sistemas en el que se mantiene toda la operación de la empresa, se manejan módulos de compras, inventario, demanda, cuentas por pagar, cuentas por cobrar, facturación, contabilidad. Este sistema se encuentra basado en King of Prusai Estados Unidos, por lo tanto allí se administra toda la seguridad y procesos de recuperación de desastres, existe en Costa Rica un equipo llamado TPC que es quién interactúa directamente con las personas responsables de los módulos, este sistema es único para los países de América
- Business Intelligence Cognos.- Herramienta que extrae información del sistema ERP que permite una visión más amigable de la operación del negocio, existen cubos para ventas, cuentas por cobrar y finanzas para las áreas Farma y Consumo, Cognos se administra desde Costa Rica
- Future View.- Esta es una herramienta usada para realizar forecasting de los productos basados en las ventas de hace 36 meses, los gerentes de producto y el de demanda son los encargados de ingresar y procesar esa información que por un sistema de colas es enrutado hacia las plantas para

su fabricación. La información se halla en SQL Server y el envío de colas se lo hace usando el Web Sphere.

- Unison.- Sistema corporativo de Consolidación financiera.
- SB14.- Sistea corporativo de Consolidación de productos e inventario.
- People Soft, para la administración del Recurso Humano, tanto el Departamento de Recursos Humanos como TI tienen acceso a esta aplicación
- HELP DESK, este es un sistema de ayuda al usuario final, es administrado y operado desde Montreal por la empresa Ajilon, el usuario tiene 2 formas de acceder a sus servicios, la primera colocando directamente un ticket a través del intranet de la empresa y la segunda llamando a un número gratuito, el soporte es efectuado utilizando el sametime meeting, cuando no es posible solucionar el problema por este medio, entonces se direcciona el ticket al equipo local de TI.

Existen muy pocos sistemas locales, que se han desarrollado como una manera adicional de obtener información necesaria a la aplicación local, entre los que se destacan:

- Interfase de carga de información de JDE al Sistema SB14.
- Interfase de carga de presupuesto a JDE.
- Interfase en Access para control de despachos, devoluciones.
- Interfase en Access para reportes locales de gross profit instituciones farma, vacunas y Consumo.
- Localizaciones y customizaciones en JDE.
- Varios reportes Word writers, Fasters y Star en JDE
- Base de datos documental de políticas y procedimientos de la empresa, de requerimientos internos para el departamento de ventas, registro de eventos adversos para la Dirección Médica en Lotus Notes

4.1.3 CAPACIDAD ACTUAL

4.1.3.1 Hardware.-

Z LAB Ecuador mantiene su principal sitio de operación en Quito y es en donde se registra la mayor concentración de recurso hardware.

La empresa mantiene en Quito 4 Servidores con las siguientes características y funcionalidades:

1	Servidor de archivos e impresoras Quito	IBM Pentium III 2X 1024 Ram 600Gb HD
2	Servidor de Base de Datos	Compaq ProLiant ML370 G3, 4GB RAM, 200GB HD
3	Servidor de Correo Electrónico Lotus Domino	Compaq ProLiant DL 380 Xeon (2), 2GB RAM 300GB HD
4	Servidor de instalación de aplicaciones	Compaq ProLiant DL 380 Xeon (2), 2GB RAM 300GB HD

Tabla 5 Servidores en ZLAB Quito

Adicionalmente se cuenta con un tarifador y voice mail conectados a la central telefónica SIEMENS HICOM, las comunicaciones de voz se realiza mediante el sistema E1 y líneas convencionales contratado con la telefonía local CNT, adicionalmente tiene 3 líneas ISDN que son usadas para Videoconferencia.

Cuenta con cableado estructurado categoría 5 y todos los elementos necesarios que lo conforman. Además se ha implementado un circuito exclusivo para los computadores con respaldos de UPS por cada piso donde mantiene su operación la empresa.

Las instalaciones de servidores cuentan con Aire Acondicionado y todas las seguridades necesarias tales como extintores, detector de humo, alarma de incendios.

En Quito se hallan instaladas 85 estaciones de trabajo distribuidas en PC's y Laptops.

En Guayaquil se mantiene un centro más pequeño dónde podemos identificar iguales características al centro principal (seguridades, cableado, circuito eléctrico exclusivo, etc.), existen 2 localidades: Oficinas administrativas y Bodega, en las oficinas administrativas se encuentran todos los elementos de comunicaciones, una central telefónica HICOM PRO y un voice mail (SACET).

Se mantienen 11 Estaciones de trabajo (PC's y Laptops) distribuidas entre las oficinas administrativas y la bodega (dos lugares diferentes de operación)

En la bodega se encuentra una central telefónica local HICOM PRO

En la ciudad de Guayaquil existen aproximadamente 30 estaciones de trabajo entre desktops y laptops.

ZLAB mantiene una oficina de ventas en la ciudad de Cuenca, en esta localidad solo se cuenta con un servidor Linux que hace de proxy para el acceso a internet (banda ancha de 512Kbps)

En Cuenca existen 7 laptops.

4.1.3.2 Redes

Existen 3 redes de Area Local (Quito, Oficinas administrativas y Bodega Guayaquil, todas ellas conectadas por enlaces dedicados de 1024 Kbps provistos por GLOBAL CROSSING).

SITA/EQUANT provee el enlace internacional a través del router Cisco instalado en Quito. El diagrama de red es el siguiente:

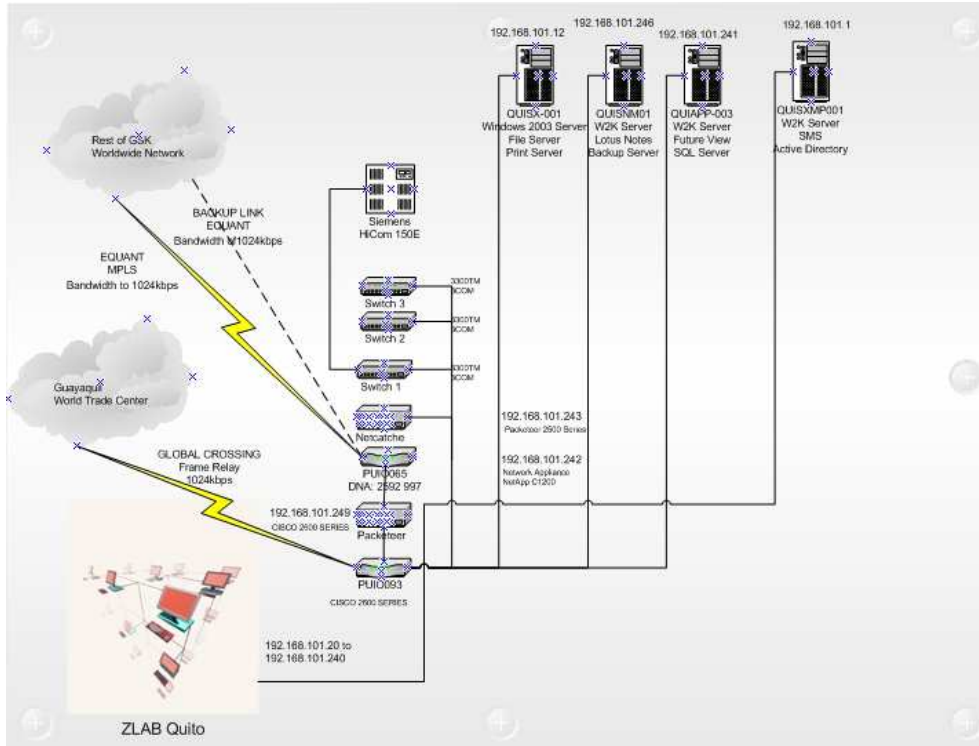


Figura 16 Diagrama de red ZLAB Quito

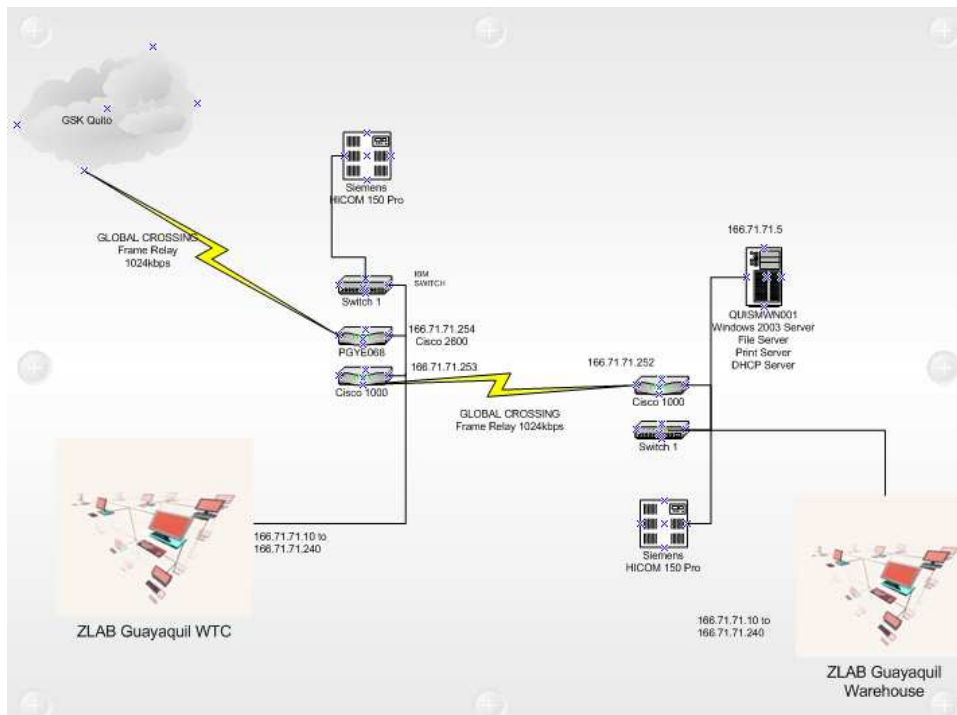


Figura 17 Diagrama de red ZLAB Guayaquil

Existen 4 bandas anchas contratadas:

256kbps Quito, para pruebas de acceso a VPN en las laptops de los usuarios.

512kbps Guayaquil oficinas administrativas

256kbps Guayaquil Bodega

512kbps Cuenca.

Adicionalmente una empresa externa brinda los servicios de mantenimiento preventivo en Quito, Guayaquil y Cuenca.

4.1.4 LIMITACIONES

Las principales limitaciones actuales son:

- Lineamientos Regionales y Corporativos.- Norman y estandarizan todas las herramientas a usarse, esto ha imposibilitado que varias iniciativas locales no hayan podido ser implementadas tales como migración a una nueva versión de Office, implementación de VOIP Quito- Guayaquil, etc..
- Presupuesto.- Podemos considerar los gastos de capital y de operación que son negociados antes del inicio de un nuevo año. Hay pocas restricciones en gastos de capital siempre y cuando sean bien justificados sin embargo en costos de operación se busca siempre que sea menor al 1% del total de ventas netas anuales de la empresa.
- Administración remota.- Los sistemas JDE y Cognos, al ser los principales sistemas de la Empresa, son administrados en los países dónde residen. Esto hace que los requerimientos de mantenimiento, cambios, administración de usuarios sea lenta y fuera de control del departamento local de sistemas, esto genera malestar en los usuarios que requieren de un servicio rápido y a tiempo.

4.2 APLICACIÓN DE LAS MEJORAS PRÁCTICAS PARA GESTIÓN DEL PORTAFOLIO DE PROYECTOS

4.2.1 ETAPA 1 DE PLANIFICACIÓN

4.2.1.1 FASE 1: Preparación del equipo de trabajo, conformación y estructura de una OGP.

ZLAB, al ser una multinacional ya tiene definido una OGP. La base de esta oficina se encuentra en Costa Rica, el coordinador es el Gerente Regional de TI y los Responsables de Área se encuentran divididos de la siguiente manera: Responsable de Infraestructura, de Gestión de Riesgos y Cumplimiento Regulatorio, de Front Office, de Back Office. Todas las operaciones de TI se encuentran enmarcadas en estas áreas. Cada responsable de área coordina las actividades inherentes a su área con el respectivo Gerente Local de TI de los países que conforman la Región. Por lo tanto, el equipo de trabajo y estructura OGP ya se encuentra definido en la empresa.

Dado que es difícil interactuar directamente con el coordinador de la OGP regional, el alcance de esta implementación es definir en la operación local una pequeña OGP con el Gerente de Sistemas como Coordinador y también considerar al Gerente y Coordinador locales de TI como responsables de las áreas. En este caso se refiere a las áreas de la Empresa; lógicamente todo esto bajo los lineamientos de los responsables regionales de TI. El portafolio de proyectos será aprobado localmente y comunicado a cada responsable regional para obtener la aprobación final correspondiente.

4.2.1.2 FASE 2: Identificar los proyectos que se están ejecutando en la empresa y proyectos nuevos que se ejecutarán

Para identificar los proyectos actuales y las nuevas iniciativas, se consideran las tres fuentes de identificación de proyectos: Reuniones con el cliente interno, Plan

estratégico y operativo de la empresa y los requerimientos regulatorios y de cumplimientos locales y regionales.

1. Reuniones con los clientes internos.- Conforme a lo sugerido se planean y ejecutan reuniones con los clientes internos, estas reuniones deben durar máximo media hora por la carga de trabajo del personal. Las reuniones se planifican de la siguiente manera:

- Coordinador local de OGP: Dirección Médica, Distribución y Consumo
- Responsable local de OGP: Recursos Humanos, Comercial y Finanzas.
- No se agenda reunión con el Departamento de Compras.

Previo a cada reunión se prepara el material necesario a ser expuesto, esto es: el objetivo de la reunión e informarles sobre proyectos que están en curso y por supuesto identificar nuevas necesidades en los usuarios. En el anexo No. 2 Se adjunta una de las actas producto del proceso realizado con el área de Distribución.

De estas reuniones se obtienen iniciativas que posteriormente, previo un análisis, pasan a formar parte del portafolio de proyectos de TI.

El área de Finanzas y Comercial es en donde se identifican un mayor número de proyectos que se consideran en el plan, otras iniciativas recolectadas durante estas reuniones no se establecen como proyectos principalmente por su alcance, es así que iniciativas como el mover dos líneas telefónicas a la bodega no se considera un proyecto sino una actividad (de soporte) que hay que efectuar.

Se obtienen 8 proyectos de esta actividad:

- Control eficiente de cartera

- Transferencia a JDE las órdenes de compra de los distribuidores
- Automatización accuracy
- Automatización costo real de los productos de importación
- Automatizar comprobantes de pago para facilitar los reportes de impuestos
- Manejo automatizado información de distribuidores plan canales
- Manejo de información planes de crónicos
- Bajar a Excel reportes específicos para el área de servicio al cliente de consumo

Nota: El proyecto de reportes de impuestos tiene que ver con un requerimiento de cumplimiento legal de la empresa para con el estado

2. Plan estratégico y operativo de la empresa

En el anexo No. 3 se encuentran el plan estratégico y el plan operativo de la empresa, del estudio de los mismos se obtienen proyectos TI que soporten estas iniciativas.

La planificación de ZLAB está basada en el cuadro de mando integral, su plan estratégico establece las cuatro perspectivas correspondientes:

- Financiera
- Cliente
- Interna
- Aprendizaje y Crecimiento

La forma en que se interpreta este Plan estratégico es la siguiente:

Se considera el nivel más bajo de Aprendizaje y Crecimiento como la base para obtener los objetivos estratégicos en las perspectivas especificadas sobre el mismo. En este caso la perspectiva interna que a su vez permitirá la consecución de los objetivos de la perspectiva de Cliente y similar con la perspectiva Financiera. Cuando estos objetivos estratégicos son logrados, entonces se sustenta consistentemente la estrategia definida por la empresa, esto es la productividad y las ganancias. Se debe considerar que no todos los objetivos estratégicos están soportados por los objetivos estratégicos de las perspectivas de menor nivel, sino que se definen también objetivos propios en dichas perspectivas.

Analizando el plan estratégico y operativo de la empresa por cada perspectiva del cuadro de mando se concluye lo siguiente:

- En la perspectiva financiera, se observa proyectos financieros específicos, en particular de ahorro de gastos e incremento de ventas, TI puede colaborar ahorrando gastos pero no se lo va a considerar como proyecto.
- En la perspectiva de cliente, TI considera generar proyectos relacionados con agilizar el cálculo del plan mérito y con la implementación de Siebel (software para la visita médica), por lo tanto se identifican dos proyectos a ser incluidos en el portafolio de TI.
- Del análisis de la Perspectiva Interna, se incluyen proyectos en el portafolio de TI: estandarización de Future View (FV) en Andina, Actualización de ITCP (Plan de contingencias de TI) y la administración del Calendario de Gestión de Riesgo. Hay que notar que estos 3 proyectos a más de encontrarse en el portafolio de la empresa son proyectos de cumplimiento obligatorios de la Región.

Ciertos proyectos regionales de TI no se encuentran en el plan local de la empresa como se puntualizó anteriormente, de todos ellos, el proyecto de implementación del nuevo framework para las estaciones de trabajo en los

equipos es de cumplimiento obligatorio para Ecuador por lo que es incluido en el portafolio.

En el plan operativo local de la empresa se identifica el proyecto de implementación del cubo de ventas y la herramienta de precios para cotizaciones, estos proyectos ya son manejados regionalmente por lo que no se lo toma en cuenta para el plan.

En total se identifican 4 proyectos en esta perspectiva.

Aprendizaje y Crecimiento.- En esta perspectiva se hace referencia al currículum educacional, por lo tanto se define un proyecto que promueva la toma de cursos en línea utilizando la herramienta e-learning que facilita la empresa al personal de ZLAB Ecuador.

Se identifica 1 proyecto

3. Requerimientos regulatorios y de cumplimiento

Como requerimientos regulatorios y cumplimiento se identifican requerimientos del Servicio de Rentas Internas y proyectos, estos proyectos ya han sido identificados en las fuentes 1 y 2, no siempre ocurre esto, pero bajo el escenario estudiado, ya no hace falta incluir más proyectos correspondientes a esta clasificación.

ZLAB al pertenecer a un región debe contribuir en el logro de los objetivos regionales por lo que adicionalmente se analiza el plan operativo regional concluyendo que el plan operativo local de la empresa ya está soportando esos objetivos. Sin embargo en este plan no se encuentran todos los proyectos regionales de TI por cuanto no aplican o no han sido de prioridad para el comité directivo. Se identifica un proyecto de migración del framework de las estaciones

trabajo que es importante y mandatorio en el área de TI y por lo tanto debe incluirse en el portafolio local de proyectos de TI.

El resultado de esta fase son las hojas de resumen de proyectos que se identificaron arriba. Se adjunta en el anexo No. 2 dos hojas de proyectos. Las prioridades de las iniciativas identificadas en la primera fuente fueron establecidas por las diferentes áreas en una escala de 1 a 3 donde 1 es alta, 2 normal y 3 baja prioridad.

4.2.1.3 FASE 3: Elaborar y priorizar el portafolio de proyectos

Dado que el plan estratégico de la empresa se ha desarrollado en base al Cuadro de Mando Integral, se estructura el portafolio de proyectos de TI de una manera similar a fin de exponer claramente la alineación del portafolio de proyectos con la estrategia de la empresa, es así que se agrupa los proyectos por perspectiva.

Posterior a la identificación de proyectos en la fase anterior, se establece la meta de cada proyecto cuyo cálculo es la suma de beneficios hasta diciembre. Por ejemplo, el proyecto “Manejo de planes crónicos” genera un ahorro de 4 días por mes/persona, como solo una persona se encarga de su administración y el proyecto irá en vivo en Junio, la meta a obtener es 24 días de ahorro.

Para la definición de las prioridades se considera la prioridad que cada área estableció en sus proyectos, otros proyectos que no se identificaron de estas reuniones se analizan desde el punto de vista de TI. La clasificación final considera la disponibilidad de los recursos de TI y los beneficios que cada proyecto ofrece.

Todos los proyectos identificados están en línea con el plan operativo de la empresa. Los beneficios que se consolidan en la hoja de objetivos del plan justifican su implementación. En este caso los costos financieros son menores a

los obtenidos con el portafolio, el riesgo involucrado es bajo y ZLAB cuenta con la infraestructura necesaria para su implementación. Sin embargo, el costo de algunos proyectos puede ser obstáculo para su aprobación final, principalmente aquellos proyectos en los cuales el desarrollo externo es requerido, en todo caso en la presentación del plan al comité directivo se definirá si se los considerará en el portafolio.

Los documentos generados en esta fase se los encuentra en el anexo No. 4 correspondiente al Portafolio de proyectos de ZLAB Ecuador

4.2.1.4 FASE 4: Definir objetivos del portafolio de proyectos

En base a los documentos generados en la fase anterior procedemos a definir los objetivos y costos consolidados del portafolio de proyectos de TI conforme a los lineamientos establecidos en el capítulo de buenas prácticas.

Los objetivos y costos del portafolio se encuentran en el anexo No. 5

Se procede a la elaboración de la introducción del portafolio de proyectos así como también las conclusiones y recomendaciones. Se adjunta los principales documentos generados y obtenemos nuestro portafolio listo para la presentación al comité directivo de ZLAB.

El documento final contiene lo siguiente:

- Índice.
- 8. Introducción
- 9. Objetivos del portafolio
- 10. Costos del portafolio
- 11. Proyectos Vs. estrategias de la empresa

12. Conclusiones

13. Recomendaciones.

14. Anexos

- a. Matriz de Proyectos Vs. Áreas
- b. Horizonte de planificación del portafolio

4.2.1.5 FASE 5: Presentación y aprobación del portafolio

A fin de realizar la presentación del portafolio de proyectos de TI, se coordina una reunión con el comité directivo de la empresa y se les envía este documento con la suficiente anticipación a la reunión.

Durante la presentación, se discuten los alcances de los proyectos y los beneficios a obtener. El Gerente General quién preside la reunión solicita a cada miembro del comité sus observaciones y su acuerdo con los proyectos que se presentan. Al final de la reunión se aprueba el portafolio sin ninguna observación.

Posterior a su aprobación, se envía al comité un acta de la reunión mantenida en la que se solicita la colaboración y el compromiso de todas las área involucradas para asegurar una exitosa implementación del portafolio.

4.2.2 ETAPA 2: GESTIÓN DEL PORTAFOLIO DE PROYECTOS PROPUESTO

4.2.2.1 FASE 1: Implementación de una herramienta para gestionar el portafolio de proyectos.

Existen muchas herramientas que facilitan la gestión del portafolio de proyectos, sin embargo los estándares corporativos no permiten el uso de cualquier

herramienta, de esta manera luego de las consultas respectivas se define el Project Server 2002 como la herramienta estándar para la gestión del portafolio. Dicha implementación se la realiza regionalmente con todos los países integrantes y el acceso se lo realiza vía Web.

Los accesos que se otorgan a los países corresponden a la actualización del avance de las tareas establecidas en los diferentes proyectos, administración de los recursos y la extracción de información para la elaboración de reportes.

Cuando se ingresa a Project Server Web Access se visualiza la siguiente pantalla:

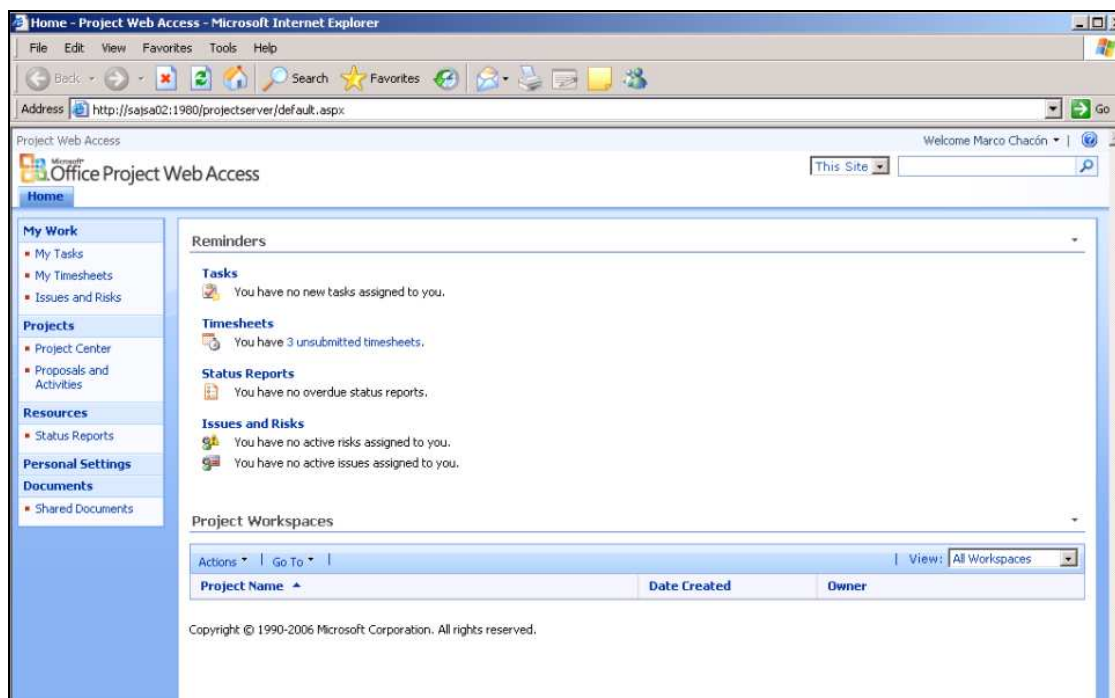


Figura 18 Pantalla Inicial Project Server

Para revisar las tareas que un miembro del equipo tiene asignadas, se puede dar click en la sección “My Work” y escoger “My Tasks”

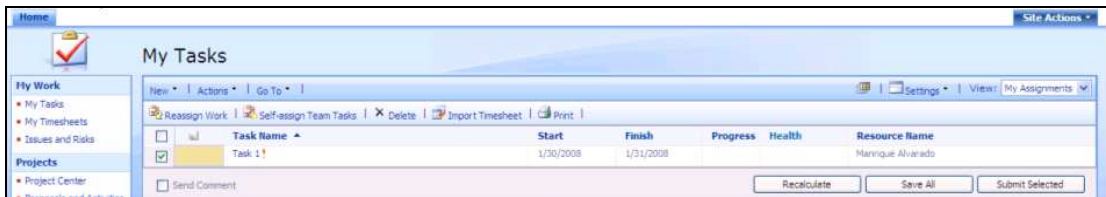


Figura 19 Ventana de tareas en Project Server

En la página de tareas se puede ingresar el avance de las tareas asignadas, puede ser realizado ingresando directamente el valor en el campo de progreso.

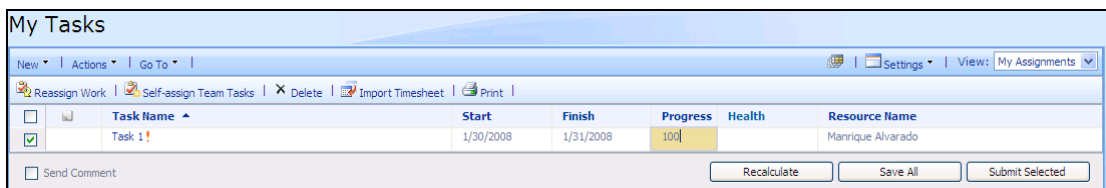


Figura 20 Avance de tareas en Project Server

El botón “Recalculate” sirve para actualizar valores que pueden verse afectados al ingresar valores en una vista “My Work” personalizada tales como “Actual Work” o “Actual Overtime Work”, pero para nuestros propósitos no es necesario su uso porque no se ha personalizado la vista “My Work”

El botón “Save All” permite cambiar los valores de progreso de tareas ingresados, no se permite cambiar los valores de fecha de inicio ni final.

El botón “Submit Selected” permite enviar al aprobador respectivo una alerta que le indica que hay una actualización de avance en una tarea o tareas para su respectiva aprobación.

Para los administradores de proyectos, se tiene más opciones disponibles en el “Home Page”, de hecho una de las principales actividades es la aprobación o rechazo de los avances realizados en los proyectos.

Se debe ir a la opción de aprobaciones:

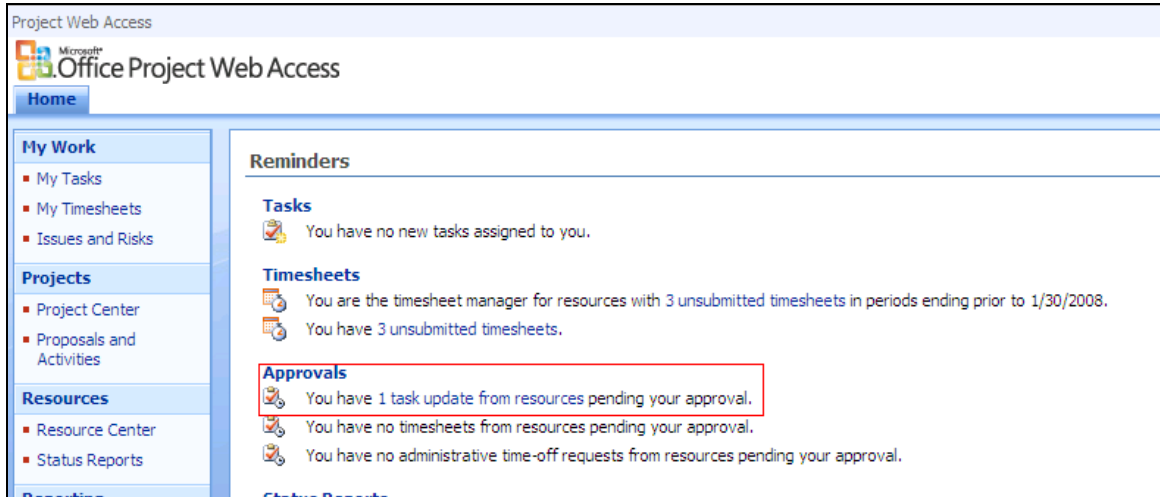


Figura 21 Aprobación de tareas en Project Server

En la página de actualización de tareas, puede aceptar o rechazar el avance.

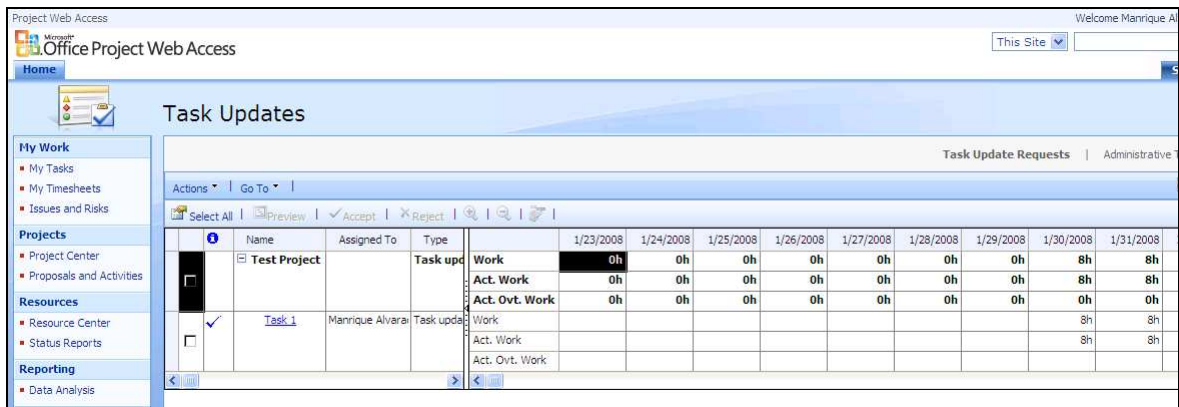


Figura 22 Actualización de tareas en Project Server

Adicionalmente, se despliega una ventana que le permite enviar comentarios al miembro que solicita la aprobación.

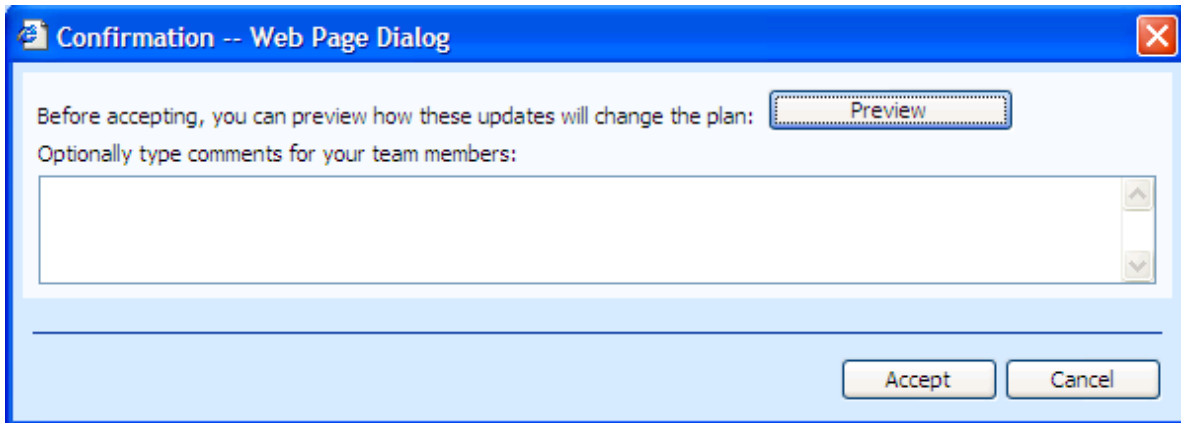


Figura 23 Mensaje de aprobación en Project Server

El administrador de proyecto puede ver detalles de cualquier proyecto que esté a cargo. Esto se lo realiza desplegando en la sección de proyectos la opción de Centro de proyectos.

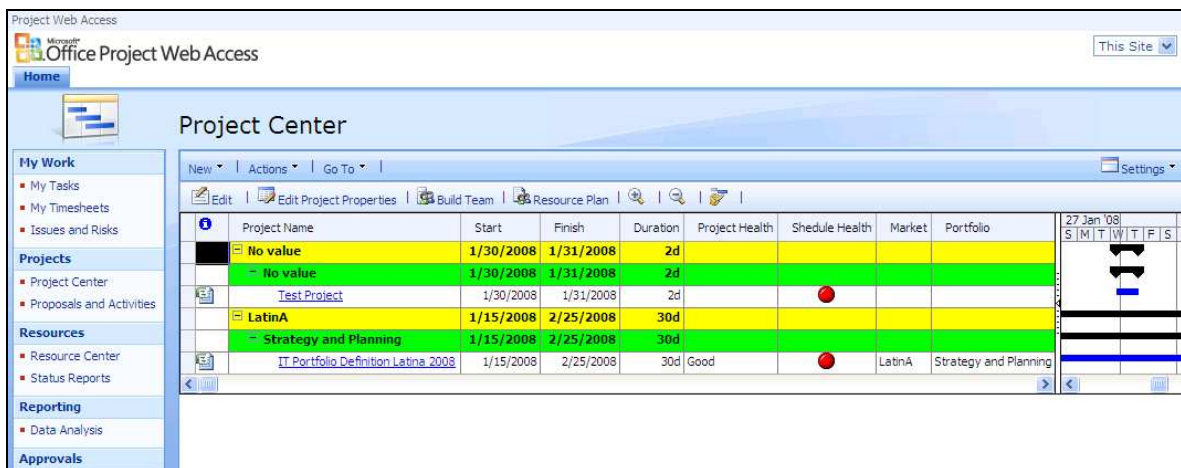


Figura 24 Centro de Proyectos en Project Server

Se puede editar tareas, editar propiedades del proyecto, administrar el equipo de trabajo y seleccionar diferentes vistas del proyecto.

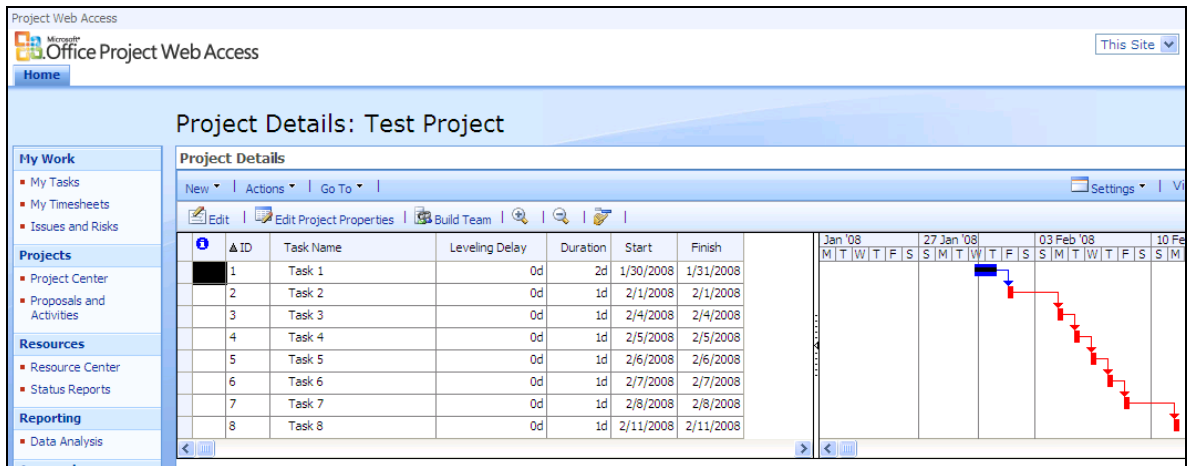


Figura 25 Detalles de Proyecto en Project Server

El personal de la oficina OGP de Ecuador es el encargado de ingresar en esta herramienta los proyectos, calendario, recursos y personal para los proyectos locales.

Para la extracción de reportes se utiliza una herramienta web desarrollada regionalmente especialmente para la empresa (KPI). Esta herramienta permite extraer información consolidada del avance de los proyectos, de los recursos utilizados, costos, etc. Permite adicionalmente ingresar el valor objetivo de las métricas a ser utilizadas (suma de todas las metas).

Durante esta fase el personal de la oficina OGP ingresa las metas correspondientes al año de ejecución del portafolio. Los reportes por proyecto se los obtiene directamente del Project Server.

4.2.2.2 FASE 2: Definición de métricas

Todas las métricas se definen considerando los criterios del comité directivo de la empresa, de la gerencia regional de TI y de la oficina OGP.

Se considera en primer lugar los beneficios que se obtienen producto de la implementación de los proyectos:

- Reducción de tiempo de ciclo (horas)
- Días persona ahorrados
- Beneficio económico obtenido (£'000)

Estas métricas son clasificadas como Generación de Valor conforme a lo especificado anteriormente y corresponde a la suma de las metas identificadas en los diferentes proyectos del portafolio.

Adicionalmente se definen métricas que permiten el mejoramiento de la gestión del portafolio.

- Porcentaje de avance del portafolio (actividades mensuales y consolidado)
- Porcentaje de avance por proyecto
- Costo del portafolio
- Horas de trabajo en el portafolio
- Horas de trabajo por recurso vs planificación
- Costo del recurso vs presupuesto

Las métricas se recolectan mediante la aplicación KPI que permite:

- Importar desde el Project Server valores que permiten la gestión del portafolio que han sido listadas arriba
- Ingresar el valor de los beneficios obtenidos luego de la implementación exitosa de los proyectos, estos valores corresponden a las métricas de generación de valor.

Los responsables de la oficina OGP son los encargados de ingresar, actualizar las métricas definidas.

La frecuencia para la recolección, ingreso y comunicación de métricas es mensual.

4.2.2.3 FASE 3: Balanceo de proyectos

El balanceo de proyectos debe ser realizado mensualmente, para ello, como primera actividad debe obtenerse el valor de las métricas definidas para el portafolio.

Para la obtención de los valores de las métricas, primero se ingresa a la aplicación KPI creada para el efecto y se ingresa los valores consolidados de las métricas de valor únicamente para los proyectos que han sido culminados exitosamente y están en producción. De esta manera podemos identificar fácilmente los tiempos de ciclo reducidos, los días persona y el valor monetario ahorrado vs. la meta ingresada y se obtiene el reporte respectivo.

A continuación se extrae la información que permite obtener las métricas de mejoramiento del portafolio tanto de la aplicación KPI como del Project Server.

Se analizan los proyectos en ejecución en forma individual para controlar el porcentaje de avance de los mismos, recursos utilizados, etc. De esta manera se puede identificar si hay problemas, si todavía pueden generar valor agregado a la empresa o simplemente han dejado de ser útiles.

El análisis de la gestión del riesgo es importante para la toma de decisiones y se hace considerando los riesgos definidos por cada proyecto y las condiciones actuales de su ocurrencia. Producto de estos análisis se elabora una presentación en la cual la oficina OGP detalla el avance del portafolio, los beneficios obtenidos a la fecha, las acciones correctivas y/o reubicación de recursos que se realiza para los diferentes proyectos que tienen retrasos y finalmente la recomendación de discontinuar algún proyecto de ser el caso.

No todas las acciones correctivas pueden realizarse inmediatamente. Dependiendo de la profundidad del cambio y del nivel de decisión que mantiene la OGP, se debe obtener primero la obtención del comité directivo de la empresa, en el caso de discontinuar un proyecto, la aprobación correspondiente es obligatoria.

En el anexo 5 se encuentra un modelo de comunicación mensual que será presentado al comité directivo de la empresa. En este caso el informe corresponde al mes de agosto.

4.2.3 ETAPA 3: COMUNICACIÓN

4.2.3.1 FASE 1: Presentación de resultados al comité directivo y áreas involucradas

Esta es una fase que debe ser realizada permanentemente y no se rige en forma secuencial como última etapa de la gestión del portafolio de proyectos de TI. Durante esta fase, se informa al comité directivo sobre el resultado de ejecución del portafolio utilizando la presentación obtenida en la etapa anterior. En esta presentación se encuentra el estatus de cada proyecto definido en el portafolio y las sugerencias correctivas que requieren aprobación o apoyo del comité para que los proyectos no presenten retrasos y, en caso de existirlos, se presentan las correspondientes acciones a ser realizadas para agilizar la ejecución de los respectivos proyectos.

Adicionalmente se informa al comité mediante gráficas, aspectos correspondientes a la gestión propia del portafolio tales como porcentaje de avance del portafolio, porcentaje de actividades realizadas, los beneficios entregados y los costos involucrados a la fecha de presentación. Esta presentación al comité directivo de la empresa es realizada en forma mensual.

Para el caso de los proyectos plan mérito e implementación del plan canales, debido a las iniciativas regionales y retraso de la planificación local, se obtiene la

autorización del comité para retirar estos proyectos del portafolio. Esta autorización se asienta en las actas respectivas como soporte para proceder con esta actividad.

En esta fase también se procede a comunicar a los clientes internos sobre el avance de sus proyectos. Para ello se coordina con anticipación una reunión y se procede conforme a los lineamientos establecidos en la primera etapa fase 2. Estas reuniones no son realizadas en forma mensual y están totalmente suscritas a la disponibilidad de tiempo del personal de las diferentes áreas involucradas en los proyectos. Como se dijo, se pueden recopilar iniciativas que luego de un análisis pueden derivarse nuevos proyectos que deberán registrarse en el portafolio de proyectos de TI posterior a la autorización del comité directivo de la empresa. Para el caso de ZLAB apenas se logra coordinar 3 reuniones con las áreas de distribución, finanzas y comercial sin identificar ninguna iniciativa durante las mismas.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

- Pese a la cantidad de información y difusión de la teoría de portafolios de inversiones financieras, la utilización de esta teoría en inversiones de proyectos de TI no puede ser aplicada directamente. Dado los múltiples aspectos involucrados en el área tecnológica se deben analizar varias consideraciones adicionales tales como la alineación de los proyectos a la estrategia de la empresa y no solamente los beneficios y riesgos de las inversiones.
- La gestión tradicional de proyectos de TI no permite administrarlos en conjunto lo que deriva en duplicidad de recursos, demoras en su implementación, falta de visibilidad, etc. La gestión del portafolio de proyectos de TI permite planificarlos y gestionarlos centralizadamente. De esta manera se obtiene una apropiada administración de recursos dentro de los tiempos establecidos para su implementación.
- Todas las metodologías investigadas tratan la Gestión de Portafolios de Proyectos de TI con diferentes enfoques, diferenciándose en el grado de complejidad y organización de las fases propuestas. Desde el punto de vista práctico, no todas estas fases pueden ser aplicadas “paso a paso” en todas las empresas por la diversidad de organización que éstas puedan tener, sino que deben ser previamente adaptadas a la realidad de cada una de ellas.
- Las etapas (planificación, gestión y comunicación) sugeridas para la gestión del portafolio de proyectos de TI están basadas en las buenas prácticas y en las metodologías estudiadas en el presente trabajo. Cada etapa se compone de varias fases que pueden ser aplicadas a cualquier tipo de empresas, no se constituyen en una receta a seguir, sino que

brindan una buena guía para que el administrador de la OGP administre apropiadamente el portafolio de proyectos conforme a sus requerimientos.

- La forma en que se ha definido las etapas y fases para la gestión del portafolio de proyectos de TI permiten fácilmente ser aplicadas a la gestión de proyectos en general.
- Los lineamientos corporativos de ZLAB no permitieron la implementación de una herramienta adecuada para la gestión de portafolio de proyectos, sin embargo, la aplicación de las buenas prácticas en la gestión del portafolio fue satisfactoria y cumplió con las expectativas de todos los participantes involucrados en el proceso.

RECOMENDACIONES

- Con la finalidad de demostrar el valor estratégico de TI, se debe asegurar que los proyectos identificados en el portafolio se encuentren alineados con el plan estratégico y operativo de la empresa.
- Se recomienda recolectar y analizar periódicamente la información del estado del portafolio de proyectos de TI para evaluar su avance, hacer ajustes en caso de ser necesario y comunicar periódicamente al comité directivo y participantes del portafolio.
- Para asegurar el éxito de la gestión del portafolio de proyectos de TI es importante obtener y mantener el compromiso del comité directivo de la empresa porque de esta forma se motiva y establece una cultura de buena gestión en todos los participantes.
- Se sugiere implementar las buenas prácticas de gestión de portafolio de proyectos de TI en varias empresas del medio a fin de ampliar el alcance del estudio realizado en el presente trabajo, por ejemplo se pueden

considerar el caso en que los integrantes de la OGP estén distribuidos en todas las áreas de la empresa y no únicamente ser miembros del área tecnológica. Adicionalmente se puede considerar que el responsable del portafolio de proyectos de TI sea una persona responsable de la empresa y no de TI.

- El presente trabajo considera los clientes internos de la empresa, se recomienda incluir a clientes externos a fin de explorar nuevas oportunidades tecnológicas a fin de enriquecer el portafolio de proyectos de TI.

GLOSARIO

BACK OFFICE: área regional de ZLAB que abarca servicios de aplicativos que son administrados y provistos por la región

BCP: Plan de continuidad del negocio

BENCHMARKING: Benchmarking es el proceso de comparar y medir continuamente a una organización con respecto a los líderes comerciales de cualquier lugar del mundo para obtener la información que permitirá a la organización tomar las medidas necesarias para mejorar su desempeño.⁵

CIO: (Chief Information Manager) o Director de IT, es la cabeza del grupo de IT dentro de una organización. Esta posición es cada día más relevante debido a la importancia que tiene IT en las organizaciones.

CUADRO DE MANDO INTEGRAL: un sistema de administración de desempeño que puede utilizarse en cualquier organización, grande o pequeña, par alinear la visión y misión con los requerimientos del cliente, las tareas diarias, administrar las estrategias del negocio, monitorear las mejoras en la eficiencia de las operaciones, crear capacidad organizacional, comunicando los progresos a todo el personal⁶

ERP: Los sistemas de planificación de recursos empresariales, o ERP (por sus siglas en inglés, *Enterprise resource planning*) son sistemas de información gerenciales que integran y manejan muchos de los negocios asociados con las operaciones de producción y de los aspectos de distribución de una compañía comprometida en la producción de bienes o servicios.⁷

⁵ <http://mx.geocities.com/Benchmarkingmx/page2.html>

⁶ http://www.mercadeo.com/41_scorecard.htm

⁷ http://es.wikipedia.org/wiki/Planificaci%C3%B3n_de_recursos_empresariales

FRAMEWORK: Mecanismos o metodologías que se han desarrollado para guiar la implementación de la Gobernabilidad IT

FRONT OFFICE: área regional de ZLAB que abarca aplicativos del área comercial y de usuario

GESTIÓN DE RIESGO: Administración de las diferentes áreas de riesgo para la empresa, licencias, accesos, antivirus, auditoría, procedimientos, etc.

GOBERNABILIDAD DE TI: La disciplina de la Gobernabilidad IT deriva de la Gobernabilidad Corporativa, y trata principalmente de la relación entre el negocio y la gestión informática de una organización. Resalta la importación de las materias concernientes a IT en las organizaciones modernas y recomienda que las decisiones estratégicas de IT deban ser tomadas por el Directorio, en vez del CIO u otros ejecutivos del área de IT.

Los objetivos principales de la Gobernabilidad TI son: (1) asegurar que las inversiones en IT generen valor comercial, y (2) mitigar los riesgos asociados a las IT. Esto puede lograrse por medio de la implementación de una estructura organizacional con los roles, muy bien definidos, para las funciones de información, procesos de negocios, aplicaciones, infraestructura, etc.

GPPTI: Gestión de Portafolio de Proyectos de Tecnologías de la Información.

INICIATIVA: Corresponden a todas las propuestas realizadas por las diferentes áreas de ZLAB, no todas las iniciativas pueden ser consideradas como proyectos

IT: Siglas en inglés correspondiente a Tecnología de la Información (TI)

JDEdwards: Es una compañía de software fundada en marzo de 1977 en Denver (Colorado) por Jack Thompson, Dan Gregory y Ed McVaney. Tuvo éxito creando un programa de contabilidad para los miniordenadores Sistema/34 y Sistema/36

de IBM, centrándose en los miniordenadores Sistema/38 a mediados de los años 1980 hasta la aparición de los sistemas AS/400.⁸

KPI: Aplicación regional de ZLAB para la gestión y determinación de Indicadores de Rendimiento.

“Indicadores clave de rendimiento, del inglés Key Performance Indicators (KPI), miden el nivel del desempeño de un proceso, enfocándose en el "como" e indicando como de buenos son los procesos, de forma que se pueda alcanzar el objetivo fijado. Los KPI son métricas financieras y no financieras para cuantificar los objetivos que reflejan el desempeño estratégico de una compañía”⁹

LINEAMIENTO REGIONAL: Directriz de una región ZLAB para todos los países que la conforman

LINEAMIENTO CORPORATIVO: Directriz global para todas las regiones de ZLAB

MÉTRICA: Una Métrica de un proyecto es la medida de alguna propiedad de un entregable del proyecto o del proceso de administración de proyectos, efectuada para conocer el avance o los desvíos al plan original.¹⁰

MEJORES PRÁCTICAS: Se entiende un conjunto coherente de acciones que han rendido buen o incluso excelente servicio en un determinado contexto y que se espera que, en contextos similares, rindan similares resultados.

Las mejores prácticas (*best practices*, en inglés) dependen de las épocas, de las modas y hasta de la empresa consultora o del autor que las preconiza. No es de extrañar que algunas sean incluso contradictorias entre ellas.¹¹

⁸ http://es.wikipedia.org/wiki/JD_Edwards

⁹ <http://www.gestiopolis.com/delta/term/TER433.html>

¹⁰ <http://iaap.wordpress.com/2007/10/30/que-son-las-metricas-en-proyectos/>

¹¹ http://es.wikipedia.org/wiki/Mejores_pr%C3%A1cticas

OGP: (Oficina de Gestión de Proyectos): es un departamento o grupo que define y mantiene los estándares de los procesos relacionados con la gestión de proyectos dentro de la organización. Es responsable de la coordinación de todo el trabajo de los proyectos y de proveer la infraestructura y competencias necesarias para administrar los proyectos propuestos.

OUTSOURCING: hace referencia a la fuente externa de suministro de servicios; es decir, la subcontratación de operaciones de una compañía a contratistas externos¹²

PMI: Project Management Institute (PMI®) está actualmente considerado la asociación profesional para la gestión de proyectos sin fines de lucro más grande del mundo, formada por más 260.000 miembros alrededor de 171 países. La oficina central se encuentra en la localidad de Newtown Square, en la periferia de la ciudad de Filadelfia en Pensilvania, Estados Unidos. Sus principales objetivos son: 1) Formular estándares profesionales, 2) Generar conocimiento a través de la investigación y 3) Promover la Gestión de Proyectos como profesión a través de sus programas de certificación.¹³

PLAN DE CONTINGENCIA DE TI: Plan que permite la recuperación de los servicios de TI con el mínimo de información perdida

PORTAFOLIO DE PROYECTOS: Es un conjunto de iniciativas o proyectos. La gestión del portafolio tiene como objetivos: identificar, seleccionar, financiar, monitorear y mantener la mezcla adecuada de proyectos para que la organización alcance sus metas y objetivos.

PROYECTO: es un esfuerzo temporal emprendido para crear un producto o un servicio único.

¹² http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/outsourcing/

¹³ http://es.wikipedia.org/wiki/Project_Management_Institute

PRODUCTOS OTC: Productos farmacéuticos que pueden ser vendidos al público sin receta médica.

SARBANES-OXLEY: Ley impulsada en Estados Unidos el año 2002 por el senador demócrata Paul Sarbanes y el congresista Michael Oxley enfocada a reestablecer la confianza en los mercados de valores y reportes sobre la información financiera.

SHARED SERVICES: se trata del outsourcing de una función del negocio junto con un departamento de alto rendimiento de una empresa de outsourcing. Los Shared services o servicios compartidos puede ser también proporcionados por un tercer proveedor.¹⁴

El departamento de Sistemas perteneciente a la división farma de ZLAB ofrece adicionalmente servicios a la división consumo.

SLA: EL modelo de Acuerdo de Nivel de Servicios (Service Level Agreement, SLA) consiste en un contrato en el que se estipulan los niveles de un servicio en función de una serie de parámetros objetivos, establecidos de mutuo acuerdo entre ambas partes, así, refleja contractualmente el nivel operativo de funcionamiento, penalizaciones por caída de servicio, limitación de responsabilidad por no servicio, etc....¹⁵

STAKEHOLDERS: es parte interesada, es decir, cualquier persona o entidad que es afectada por las actividades de una empresa

TI: (Tecnología de la Información). Según la Asociación Americana de Tecnologías de la Información (ITAA, por sus siglas en inglés), TI se define como: “el estudio, diseño, desarrollo, implementación, soporte o administración de sistemas de información computarizados, particularmente aplicaciones de

¹⁴ <http://www.outsourcingfacil.es/blog/?p=50>

¹⁵ <http://www.contratosinformaticos.com/sla/>

software y hardware computacional". Se encarga del uso de computadoras electrónicas y software de computación para convertir, almacenar, proteger, procesar, transmitir y recuperar información.

En la actualidad, el término se ha ampliado y abarca también el campo de las comunicaciones electrónicas cambiando su nombre por Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC)

TIC: (Tecnologías de la Información y Comunicación): No existe un término o definición estándar para las TIC pero según el PNUD (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo): "Las TIC se conciben como el universo de dos conjuntos, representados por las tradicionales Tecnologías de la Comunicación (TC) - constituidas principalmente por la radio, la televisión y la telefonía convencional - y por las Tecnologías de la Información (TI) caracterizadas por la digitalización de las tecnologías de registros de contenidos (informática, de las comunicaciones, telemática y de las interfases).

BIBLIOGRAFIA

- MAIZLISH, Bryan; HANDLER, Robert; *"IT Portfolio Management Step-By-Step:Unlocking The Business Value Of Technology"*. John Wiley & Sons, Inc. New Jersey, EEUU. 2005
- BONHAM, Stephen S.; *"IT Project Portfolio Management"*. Artech House Inc. Massachusetts. EEUU. 2005
- CIO Council; *"A Summary of First Practices and Lessons Learned in Information Technology Portfolio Management"*. CIO Council. Washington, EEUU. 2002
- KENDALL, Gerald I.; ROLLINS, Steven C.; *"Advanced Project Portfolio Management and the PMO: Multiplying ROI at Warp Speed"*. J. Ross Publishing. Florida, EEUU. 2003
- MIRANDA, Eduardo; *"Running the Successful Hi-Tech Project Office"*. Artech House. Massachusetts. EEUU. 2003
- WALTER, Bruce; ZAIYONG, Tang; *"IT-enabled strategic management: increasing returns for the organizations"*. Idea Group Inc. EEUU. 2006
- ARCHER, Norm; GHASEMZADEH, Feidoun; "An integrated framework for project portfolio selection". *International Journal of Project Management* Vol. 17, No. 4. 1999. Pag 207-216
- MAKLEFF, Gil; *"The Seven Habits of Highly Effective Portfolio Management Implementations: Proven Best Practices That Work"*. Edición 2005. UMT Consulting Group. New York, EEUU. 2005

- SHARMA, Sunil; “*The Practice*”; Internet. www.gantthead.com/articles/articlesPrint.cfm?ID=234025; Acceso último: 04/09/2009
- GANTTHEAD; “*A Conversation with Dr. Harry Markowitz*”; Internet www.gantthead.com/article.cfm?ID=119883&authenticated=1; Acceso último: 04/09/2009
- Project Management Institute (PMI); “*Organizational Project Management Maturity Model (OPM3) Knowledge foundation*”; Project Management Institute Inc. Pennsylvania, EEUU. 2003
- VERHOEF, Chris. “*Quantitative IT portfolio management*”. Elsevier Science B.V. Amsterdam, Holanda. 2002
- HARDER, Paul; “*What is Project Portfolio Management*”; Internet www.gantthead.com/content/articles/114344.cfm; Acceso último: 04/09/2009
- CHEFETZ, Gary; “*Implementing Enterprise Portfolio Management with Microsoft Project Server 2002*”; Apress. California, EEUU. 2003
- MONTEFORTE, Jeff; “*Doing IT Right: 8 steps to Project Portfolio Management*”; Exential LLC. EEUU, 2003
- CARDIN, Lewis; “*The Forrester Wave™: Project Portfolio Management Tools, Q4 2007*”; Forrester Research Inc. EEUU. 2007
- HOTLE, Matthew; “*Case Study: Project and Portfolio Management at Transport for London*”; Gartner Inc. EEUU. 2007

- KERSTEN, Bert; VERHOEF, Chris; *"IT Portfolio Management: A Banker's Perspective on IT"*. Cutter IT Journal, Vol.16, No.4. Amsterdam, Holanda. 2003. Pag. 27-33
- DATZ, Todd; *"Portfolio Management Done Right"*; Internet www.cio.com/article/print/31864; Acceso último: 04/09/2009
- MAKLEFF, Gil; ANGELINO, Mauro; *"A proven paradigm for creating enterprise project and portfolio management adoption roadmaps that work!"*. UMT Consulting Group. New York, EEUU. 2008

ANEXOS

ANEXO 1: PLANTILLAS PARA DEFINICIÓN DE PROYECTOS

ANEXO 2: EJEMPLO DE PLANTILLAS LLENAS

ANEXO 3: PLAN ESTRATÉGICO DE ZLAB

ANEXO 4: PORTAFOLIO DE PROYECTOS DE ZLAB

ANEXO 5: MODELO DE COMUNICACION MENSUAL AL COMITÉ
DIRECTIVO DE ZLAB

ANEXO 6: HERRAMIENTAS PARA GESTIÓN DE PORTAFOLIOS DE
PROYECTOS

ANEXO 7: CASOS DE ÉXITO DE PORTAFOLIO DE PROYECTOS

ANEXO 2

EJEMPLO DE PLANTILLAS LLENAS

PLANTILLA DE REUNION CON EL CLIENTE INTERNO LLENA

AGENDA

Estatus de Proyectos
Requerimientos adicionales
Feed back del ejercicio

ESTATUS DE LOS PROYECTOS

Objetivo Estratégico	Iniciativa	Estatus
Excelencia Operacional	Incrementar la memoria RAM de las estaciones a 1Gb	En proceso la aprobación del presupuesto correspondiente
	Reemplazo impresora laser	Impresora Laser 4100L con capacidad para red adquirida, esperando entrega del proveedor
Gestión de Riesgos	Incremento del ancho de banda auxiliar a 256/128	Obteniendo Cotizaciones respectivas
Incrementar la productividad	Gestión de Material Promocional	Análisis y Diseño del módulo Listo

NUEVAS INICIATIVAS

Iniciativa	Beneficios	Responsable del Negocio
Transferir 2 líneas del WTC a Bodega	Solo existen 2 líneas e incrementarlas facilitará la comunicación con los clientes y con la oficina de Quito	FR
Bajar a Excel reportes específicos desde JDE para el Area de Servicio al cliente de Consumo	Permite contar con información actualizada de primera mano (reporte de ventas y de existencias)	FB
Establecer un método apropiado para obtener respaldos, el tape actual no esta funcionando apropiadamente	Tener un 100% de fiabilidad en los respaldos obtenidos en caso de desastres	FR

PLANTILLAS DE RESUMEN DE PROYECTO LLENAS

RESUMEN DE PROYECTO

OBJETIVO ESTRATEGICO:	Innovar para compensar la falta de inventario		
NOMBRE:	Agilizar el cálculo de puntaje para el plan mérito		
DESCRIPCION:	Automatizar el cálculo de los primeros 20 lugares (vendedores) trimestralmente en base a parámetros establecidos		
DEPARTAMENTO:	Ventas	Fecha Inicio	Duración (Semanas)
PATROCINADOR:	Gerente de Ventas	02-Jul	24-Ago
PROPIETARIO:	Asistente de Ventas	PRIORIDAD PROPIETARIO	
ADMINISTRADOR DEL PROYECTO:	Gerente de TI	1	
ALCANCE			
Proyecto solo aplicable a ventas Farma			
Se consideran 7 parámetros: Cobertura, Frecuencia (build, defend, maintain), Cam (Evaluación trimestral del rep por parte del gerdis), Product Knowledge (evaluación del gerente de entrenamiento), Prescript, Close Up y Rotación de ventas por línea			
OBJETIVO (S)			
Facilitar el cálculo del puntaje para el Plan Mérito		Mantener historial del Plan	
Organizar la información para una rápida consulta de los mismos			
BENEFICIO (S)			
Nombre	Financieros (USD)	Reducción tiempo de ciclo (horas)	Días persona ahorrados
Reducir de 6 a 2 días el tiempo de proceso del cálculo del plan mérito			2/trim
	TOTAL:	0	0 2/trim
RIESGOS			
Nombre	Probabilidad	Acción	
No aprobación de la iniciativa porque existe una iniciativa similar en región	1	Contribuir a la iniciativa regional e implementarla localmente	
Información dispersa en varias herramientas y aplicaciones	2	Estandarizar fuentes de alimentación de datos	

RESUMEN DE PROYECTO

OBJETIVO ESTRATEGICO:	Mejorar eficiencia operacional (cumplimiento regulatorio legal)		
NOMBRE:	Automatizar comprobantes de Pago para facilitar los reportes de impuestos (Anexos fiscales)		
DESCRIPCION:	Obtener todos los reportes requeridos por el SRI del sistema JDE	Fecha Inicio	FECHA FIN
DEPARTAMENTO:	Finanzas	01-Mar	29-Mar
PATROCINADOR:	Gerente Financiero	Duración (Semanas)	
PROPIETARIO:	Jefe Contabilidad	4	
ADMINISTRADOR DEL PROYECTO:	Coordinador TI	PRIORIDAD PROPIETARIO	
		1	
ALCANCE			

Uso exclusivo de las facilidades de JDE (work writer)

OBJETIVO (S)
Elaborar interfaces de JDE para extraer la información
Implementar en excel los reportes correspondientes

BENEFICIO (S)				
Nombre	Financieros (USD)	Reducción tiempo de ciclo (horas)	Días persona ahorrados	Otros
Reducir de 3 a 1 día el tiempo en la elaboración de los anexos que deben enviarse al SRI			2/mes	C. Reg. Legal
TOTAL:	0		0	2/mes

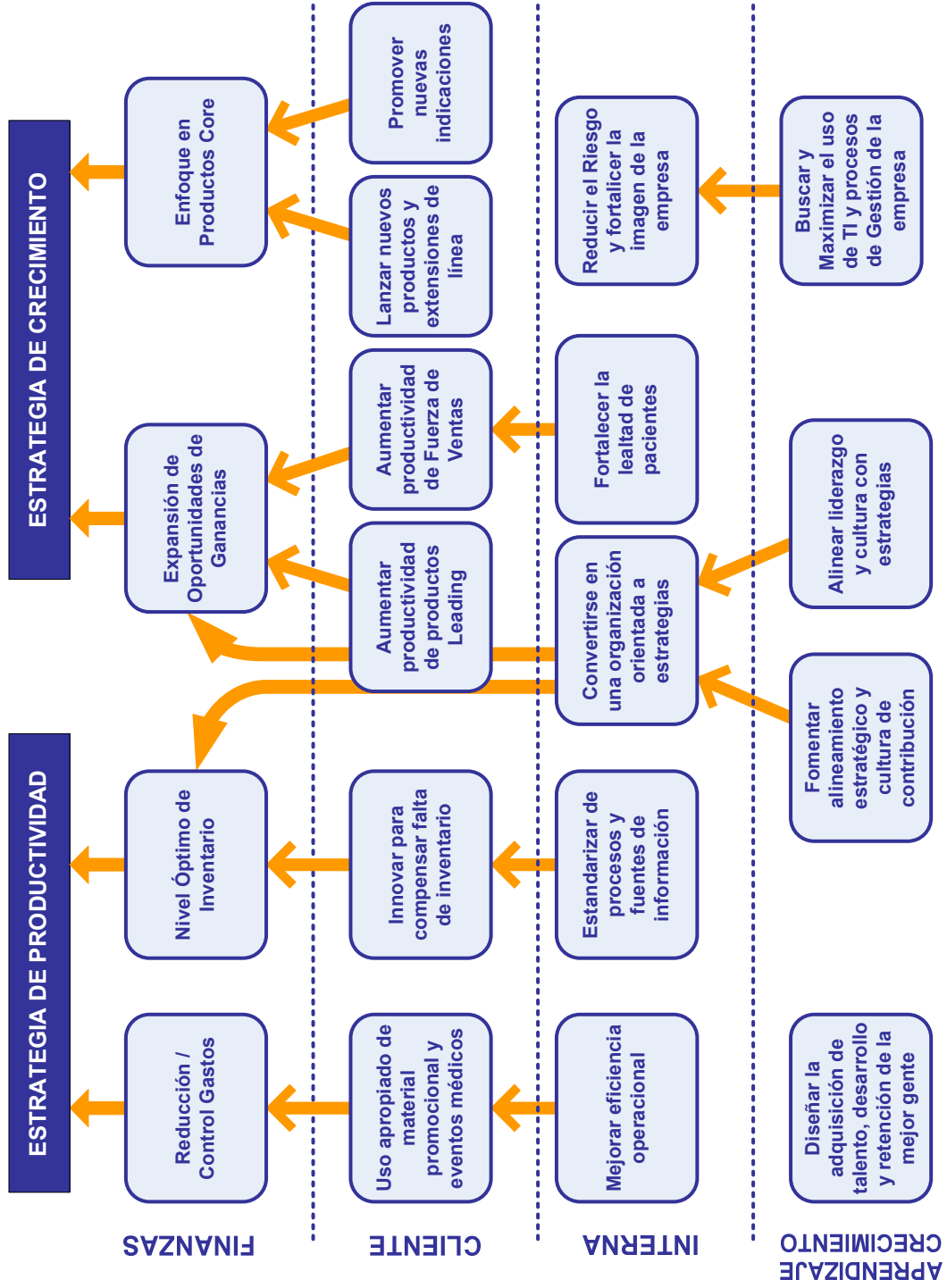
RIESGOS		
Nombre	Probabilidad	Acción
Cambios de los requerimientos funcionales por parte del SRI	3	Realizar un nuevo análisis
Excel no es la herramienta apropiada	3	Buscar e implementar en una nueva herramienta

COSTOS						
Descripción	Compras y Equipamiento	Subcontratación	Recursos Humanos Org.		Administrativos	TOTAL
			Horas	Costo		
Personal de TI			40	5		200
Personal de Finanzas			10	5		50
Material de oficina					10	10
						0
						0
						0
						0
						0
						0
TOTAL:						260
ACTIVIDADES						
Actividad	Responsable	Departamento	Duración	Observaciones		
Análisis de los campos para revisar en que campos se debe de ingresar la información requerida por el SRI (# autorización proveedor, fecha vencimiento autorización proveedor y # autorización imprenta)	Coordinador TI/Jefe de Contabilidad	TI/FINANZAS	1	Solicitar la colaboración del TPC para obtener los accesos respectivos		
Elaboración de los reportes solicitados por el SRI	Coordinador TI	TI	2	Validar la herramienta excel para la interfase con el usuario		
Realización de pruebas / puesta en marcha	Coordinador TI/Jefe de Contabilidad	TI/FINANZAS	1			

FECHA DE ELABORACION:	
RESPONSABLE:	Coordinador TI/Jefe de Contabilidad

ANEXO 3

PLAN ESTRATÉGICO DE ZLAB



PLAN OPERATIVO DE ZLAB

Perspectiva Financiera

Objetivo Estratégico	Iniciativa	Meta	Fecha
Reducir / Controlar los gastos operacionales e Implementar oportunidades de ahorro	Establecer metas de ahorro en gastos operativos	Incremento de máximo el 2% en gastos operativos; Reducción del 20% de gastos en viajes con respecto al año anterior.	Dic
	Reducir los gastos de importaciones	Ganancia sobre el 65% en productos de venta; £80k de ahorro en importaciones versus año anterior	Dic
Expandir oportunidades de ganancias	Nueva estructura de precios para el portafolio de productos de farma	Aprobación de iniciativa de revisión de precios	Dic

Perspectiva del Cliente

Objetivo Estratégico	Iniciativa	Meta	Fecha
Uso apropiado de material promocional y eventos médicos	Reforzar CME (Educación Médica Continua)	Al menos 4 eventos principales por línea core; Implementación >90% del plan de CME	Dic
	Participación en los principales congresos médicos	Participation in no more than 2 key congresses by core line	Dic
	Reuniones mensuales para seguimiento de la adecuada ejecución de inversiones y presupuestos	Ejecución del presupuesto de material promocional ≤ 100%	Dic
	Acordar objetivos de ahorro.	Ahorros de £110k	Dic
Innovar para compensar la falta de inventario	Esquema de Incentivos de acuerdo a las prioridades de los productos claves y otros programas motivacionales para recompensar la innovación y la falta de inventario	Compensación del 100% de las ventas con extensiones de línea y otros productos	Dic
	Nuevos mercados	Al menos una nueva oportunidad capitalizada	Dic
	Agilizar el cálculo del puntaje para el Plan Mérito	Reducción del 40% en el proceso de cálculo para el Plan Mérito	Ago
Aumentar la productividad de los productos Leading	Consolidar la figura representativa comercial	Aumento de las ventas y ganancias en 16.6% versus el año anterior	Dic
	Consolidar el proceso de Alianzas Estratégicas		Dic
	Fortalecer el plan comercial para distribuidores	Mantener las mismas condiciones del 2006 con los distribuidores	Mar
	Fortalecer el trabajo con la fuerza de venta de los distribuidores	Formulación e implementación de un adecuado plan de incentivos a los distribuidores (Plan Canales 2007)	Dic
Incrementar la Productividad de la Fuerza de ventas	Implementación del SIEBEL para la fuerza de ventas	Implementación completa de Siebel; Productividad de ventas por representante > £200	Nov
	Crear la fuerza de ventas para productos de salud femenina	Cobertura >50% en productos de salud femenina basado en el potencial de mercado	Mar
	Cambiar el concepto de días de salida de campo para los Gerentes de Distrito y Gerentes de Productos	Crear un programa para los médicos claves y potenciales: más de 200 llamadas mensuales	Dic
Lanzar nuevos productos y extensiones de líneas	Relanzamiento del producto PCR	Recuperación posición de mercado en 3%	Dic
	Relanzamiento del producto AVM 500mg	Recuperación posición de mercado en 4%	Dic
	Relanzamiento del producto AVM 1000mg	Incremento posición de mercado en 1%	Dic
	Lanzamiento del producto ARX	Ventas de £50K	Dic
	Lanzamiento del producto AVY	Incremento posición de mercado en 2%	Dic
	Desarrollar oportunidades de mercado para línea de productos infantiles	Desarrollo de planes de marketing para la línea de productos infantiles	Sep
	Mejorar negocios con el Estado Ecuatoriano	Incluir RTX	Dic
Promover nuevas indicaciones	Lanzamiento de DPT	Incremento posición de mercado de AVD en 1%	Dic
	Lanzamiento de TRH	Incremento posición de mercado de STD en 2%	Dic
	Lanzamiento de DRM	Incremento posición de mercado de AVD en 1.5%	Dic

Perspectiva Interna

Objetivo Estratégico	Iniciativa	Meta	Fecha
Mejorar eficiencia operacional	Mejorar el proceso de auspicios y eventos de Educación Médica Continua	Reducción del tiempo de ciclo > 20%	Sep
	Implementar eTool Compras	Automatizado el 40% del gasto	Dic
	Fortalecer el uso de las herramientas SGM y OE para asegurar que las decisiones estén basadas mediante su análisis respectivo	4 proyectos estratégicos documentados por SGM en Sourcetrack	Dic
	Implementar mejoras en la Calidad y Disponibilidad a través de la Gestión y Medición del Proveedor, y la medición del Aprovisionamiento	Indicadores de Aprovisionamiento en 85%	Dic
		Reducción del Tiempo de Ciclo en procesos claves. Al menos 2 procesos claves.	Dic
	Mejora del proceso y los costos del Centro de Distribución	Aumento de 20% de eficiencia, ahorros de 20k vs. presupuesto	Dic
	Alinear la estrategia de gestión de inventarios de acuerdo al tiempo en estantes de los productos	Garantizar 15 meses en el estante; 100% del inventario con mínimo de 13 meses de vida en estantes	Dic
Reducción de tiempo en los procesos de materiales promocionales y recepción de importaciones	30% de reducción de tiempo en importaciones y facturación	Dic	
Estandarizar de procesos y fuentes de información	Estandarización con Base de Datos FutureView (FV)	1 modelo de datos estándar de FV	Ago
	Homologación de Empaquetado	80% de homologación de empaquetado	Dic
	Consolidación de productos en Warehouse de Panamá	Migración de 50% al Warehouse de Panamá	Dic
	Implementación de herramienta de Cubo de Ventas y Precios de ventas privadas	100% de implementación, Entrenamiento de usuarios claves	Dic
Convertirse en una organización orientada a estrategias	Seguimiento mensual de las estrategias	Revisión mensual del Cuadro de Mando Integral de Ecuador	Dic
Fortalecer la lealtad de pacientes	Elaborar un programa para fortalecer la lealtad de pacientes con enfermedades crónicas	Definido y aprobado por los departamentos Comercial, Regulatorio y Legal	Sep
Reducir el Riesgo y fortalecer la imagen de la empresa	Actualización de planes de contingencia de la empresa y de TI	Actualizados y probados una vez al año	Dic
	Calendario de actividades de Gestión del Riesgo	Cumplimiento del 100% de las actividades planificadas	Dic
	Fortalecer el esquema de Responsabilidad Social	Mantener el soporte a la fundación AD	Dic
		Contribuir al desarrollo de la estrategia de imagen de la zona	Dic
	Implementar manuales de usuario para los procesos claves	Manuales disponibles para revisión	Dic
Mejorar la imagen del departamento Financiero	Plan de acciones basado en el FODA	Dic	

Aprendizaje y Crecimiento

Objetivo Estratégico	Iniciativa	Meta	Fecha
Diseñar la adquisición de talento, desarrollo y retención de la mejor gente	Implementar o adaptar un nuevo proceso de reclutamiento basado en competencias	90% de los Gerentes de línea entrenados en el proceso Base de datos externas para aplicar a posibles candidatos	Sep
	Implementar un proceso de desarrollo de competencias estratégicas	50% de cargos claves con plan de desarrollo individual acordado 80% de los gerentes de línea entrenados en proceso de retroalimentación dar/recibir	Dic
	Fortalecer el conjunto de talentos claves y planes de sucesión	70% de los talentos claves con plan de desarrollo individual completo	Dic
		Definidos y validados los criterios para la identificación de talentos claves	Dic
	Desarrollar una estrategia a largo plazo para atraer y reterner los mejores talentos	Completos los planes de sucesión para el 70% de los cargos claves	Dic
		Implementada la estrategia de políticas y procedimientos de compensación	Dic
	Mantener altamente motivados a los Gerentes de Distrito y a la fuerza de ventas	Diseñado e implementado el programa de recompensas	Jun
		70% de los empleados encuestados confirman haber recibido reconocimientos del trabajo bien hecho	Dic
Fomentar alineamiento estratégico y de cultura y de contribución	Asegurar el alineamiento de planes operacionales y objetivos individuales con la estrategia de la empresa	100% de los cuadros de mando individuales de los empleados clave alineados con el plan operativo	Mar
		90% de los objetivos de los cargos claves son Específicos, Medibles, Alcanzables, Relevantes, y con Tiempo definido	Jun
	Implementar un programa de resiliencia y bien estar	60% de los empleados encuestados confirman tener soporte en el trabajo para balancear su trabajo y su vida personal	Dic
Alinear liderazgo y cultura con estrategias	Lanzamiento, difusión, entrenamiento y certificación en el modelo de liderazgo de alto rendimiento CHPD	100% del equipo de administración entrenado y dando soporte a la implementación de los comportamientos CHPD	Dic
Buscar y Maximizar el uso de TI y procesos de Gestión de la empresa	Re-entrenamiento de la gente clave en procesos, programas y políticas claves nuevos y existentes	90% de la gente clave reentrenada en procesos, programas y políticas claves nuevos y existentes	Dic
	Programa de Curriculum Educativo para certificación de conocimiento	70% de los ejecutivos y la fuerza de ventas completan el Curriculum Educativo para sus cargos	Dic
		80% de los empleados con certificación de E-Learning	Dic
		20% de mejoría en el nivel de inglés del staff de finanzas	Dic
	Alinear la comunicación interna orientada a la estrategia de la empresa	Diseminar las estrategias de la empresa y plan operativo dentro de la empresa	Jun
		Lanzamiento de comunidad regional en Web	Jun

ANEXO 4

PORTAFOLIO DE PROYECTOS DE ZLAB

INDICE

1. INTRODUCCION
2. OBJETIVOS
3. COSTOS
4. PROYECTOS Vs. INICIATIVAS
5. CONCLUSIONES
6. RECOMENDACIONES
7. ANEXOS
 - a. MATRIZ DE PROYECTOS Vs. AREAS
 - b. HORIZONTE DE PLANIFICACION DEL PORTAFOLIO

1. INTRODUCCION

ZLAB tiene la finalidad de ofrecer medicamentos que permitan una mejor calidad de vida de las personas y para ello dispone de una amplia cartera de productos y con la finalidad de conseguir su objetivo primordial ha desarrollado un plan estratégico y operativo alineado con la región a la que pertenece. El área de TI ha identificado 15 proyectos que soporten los objetivos especificados en estos planes mediante un análisis de los mismos y manteniendo reuniones con las diferentes áreas que conforman la empresa; lógicamente, proyectos de regulación y cumplimiento son incluidos.

Para facilitar la ejecución de estos proyectos, se los ha agrupado en el portafolio de proyectos TI que serán administrados centralmente por la Oficina de gestión de proyectos integrada localmente por el gerente y coordinador de TI quienes serán los responsables de realizar todo el proceso de gestión del portafolio.

Todos los proyectos identificados han sido analizados, priorizados y programados conforme los recursos que dispone TI y adicionalmente se ha considerado la contratación externa para las actividades de desarrollo, de igual manera se analizó los posibles riesgos que pueden presentarse y las acciones correspondientes en caso de que se presenten.

Adicionalmente, se ha realizado un análisis de los beneficios que estos proyectos ofrecerán a las operaciones de la empresa y los recursos estimados para su implementación

El documento contiene los principales documentos generados del portafolio, no se adjunta las hojas de resumen de los proyectos identificados, sin embargo están a su disposición si se requiere un análisis de mayor profundidad de algún proyecto en particular.

2. OBJETIVOS

Los objetivos que se espera obtener con la implementación del portafolio de proyectos de TI de Ecuador son los siguientes:

OBJETIVOS

FINANCIEROS	£ 47000
REDUCCION TIEMPO DE CICLO	109 HORAS
AHORRO DIAS HOMBRE	32 DIAS
OTROS	
- MINIMIZAR LAS PERDIDAS DE INFORMACION POR DESASTRES Y GARANTIZAR UN CORRECTO Y RÁPIDO PROCESO DE RECUPERACIÓN DE LOS DATOS Y DE OPERACIONES DE LA EMPRESA	
- CUMPLIR CON LOS ESTANDARES Y PROCESOS DE GESTION DE RIESGO MENSUAL REGIONAL	
- ESTANDARIZAR FUTURE VIEW EN LA REGION	
- ESTANDARIZACIÓN DEL FRAMEWORK DE TRABAJO CORPORATIVO	
- INCREMENTAR LA DESTREZA EN EL USO DE APLICACIONES DE OFICINA POR EL PERSONAL	
- MANTENER LA ALINEACION E IMAGEN LOCAL A LA REGION	

De todos los proyectos identificados, uno de los más importantes es el de la implementación de SIEBEL que ofrecerá un incremento de productividad de £200 por cada representante de ventas de allí que la suma de todos los beneficios estimados financieros corresponden a £47000.

3. COSTOS

A fin de obtener los objetivos indicados arriba, se debe incurrir en costos tanto de personal interno como de personal externo (desarrollo de aplicaciones), se consideran además costos de infraestructura y software.

Los costos de implementación son los siguientes:

COSTOS DE IMPLEMENTACION

SOFTWARE	£ 1000
DESARROLLO EXTERNO	£ 4000
PERSONAL DE LA EMPRESA	£ 2000
INFRAESTRUCTURA	£ 36000
TOTAL:	£ 43000

El costo más alto corresponde a infraestructura y esto se debe a la compra de aproximadamente 60 laptops para la implementación de SIEBEL. Esta implementación es necesaria para mantener estandarizado el sistema de visita médica a nivel regional.

De los cuadros anteriores podemos apreciar que el costo financiero de implementación es de £43000 y los beneficios ascienden a £47000, puesto que todos los proyectos serán ejecutados durante este año, se puede observar claramente que el portafolio ofrecerá un beneficio de £4000 a la empresa, sin considerar aquellos beneficios que tienen que ver principalmente con horas de proceso reducidas, días persona ahorrados, imagen, gestión de riesgo, estandarización, etc.

El presupuesto de TI corresponde al 1% de las ventas, considerando el target de £12M durante este año, consideramos que existe el recurso financiero necesario para la implementación del portafolio de proyectos de TI.

4. PROYECTOS VS. INICIATIVAS

El portafolio de proyectos que se presenta a continuación está basado en un esquema similar al plan operativo de la empresa a fin de facilitar la visión del comité directivo la forma en que los diferentes proyectos contribuyen a lograr los objetivos estratégicos y es coherente con el esquema de Cuadro de Mando Integral que actualmente está utilizando la empresa.

En esta matriz se incluye el objetivo estratégico, el proyecto identificado, las metas a lograr y las correspondientes metas anuales, la prioridad del proyecto (1 Alta, 2 Normal y 3 Baja), la fecha de finalización y las áreas involucradas donde se identifican con P al propietario del proyecto y C al colaborador.

Se han definido proyectos para las perspectivas del cliente, interna y de crecimiento y aprendizaje, no se han definido proyectos para la perspectiva financiera puesto que la colaboración principal de TI en la misma es con los correspondientes ahorros OPEX que se estiman en un incremento de no más del 1% con respecto al año anterior.

Los proyectos identificados son:

PERSPECTIVA DEL CLIENTE

Objetivo Estratégico	Proyecto	Meta	Meta Anual	Prioridad (1,2,3)	Fecha Fin.							
						Comercial	Finanzas	Distribución	Médico	Recursos Humanos	TI	Compras
Innovar para compensar la falta de inventario	Agilizar el cálculo de puntaje para el plan mérito	Reducción de 6 a 1 días el tiempo de proceso del cálculo (proceso trimestral)	10 días	3	Ago	P					C	
Incrementar la productividad de la fuerza de ventas	Implementación de SIEBEL	Incremento de la productividad de cada representante de ventas en £ 200	£ 36000	1	Sep	P					C	

PERSPECTIVA INTERNA

Objetivo Estratégico	Proyecto	Meta	Meta Anual	Prioridad (1,2,3)	Fecha Fin.							
						Comercial	Finanzas	Distribución	Médico	Recursos Humanos	TI	Compras
Mejorar eficiencia operacional	Control eficiente de cartera	Reducción de saldos de cartera y permitirá a finanzas la recuperación de 50% de la cartera incobrable	£ 5000	2	Ago	C	P				C	
	Transferencia a JDE las órdenes de compra de los distribuidores (Facturas distribuidores)	Reducción en 3 horas/mes el tiempo perdido por digitación errónea de pedidos de distribuidores	21 horas	2	May		P				C	
	Automatización de la Planificación de las compras de productos para la venta	Reducción en 4 horas/mes el tiempo utilizado para el cálculo del Forecast	12 horas	3	Sep		P				C	
	Automatización Costo Real productos de importación	Reducción en 6 horas/mes el cálculo del costo real	48 horas	3	Abr		P				C	
	Automatizar comprobantes de Pago para facilitar los reportes de impuestos (Anexos fiscales)	Reducción en 2 horas/mes la elaboración de comprobantes de pago	22 horas	1	Ene		P				C	
	Manejo automatizado información de distribuidores plan canales	Incremento de rotación en ventas de un 2%	£ 6000	3	Oct	P					C	
	Manejo de información planes de crónicos	Ahorro de 4 día /mes persona	24 días	3	Jun	P					C	
	Bajar a Excel reportes específicos para el Area de Servicio al cliente de Consumo	Reducción de tiempo de ciclo a 30 mins	6 horas	3	Dic						C	P
Reducir Riesgo y Mejorar la imagen de la empresa	Actualización del Plan de Contingencia de TI	Actualizado y probado una vez al año	100%	2	Feb	C	C	C	C	C	P	C
	Calendario de actividades de gestión de riesgos	100% de actividades calendarizadas completadas	100%	1	Dic						P	C
Estandarizar de procesos y fuentes de información	Implementar el nuevo framework de trabajo en todas las estaciones de Ecuador	100% de estaciones de trabajo migradas	100%	2	Nov						P	
	Estandarización de FutureView (FV) en Andina	1 solo modelo de datos FV en la Región	100%	2	Ago	C					P	

PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

Objetivo Estratégico	Proyecto	Meta	Meta Anual	Prioridad (1,2,3)	Fecha Fin.	Comercial	Finanzas	Distribución	Médico	Recursos Humanos	TI	Compras	Consumo
Buscar y Maximizar el uso de TI y procesos de Gestión de la empresa	Facilitar la toma de cursos en línea (office y recursos de TI) por el personal de Ecuador	Al menos 2 cursos por mes	≥ 24 cursos	2	Dic	C	C	C	C	P	C	C	C

5. CONCLUSIONES

- El portafolio de proyectos está alineado completamente con el plan estratégico y operativo de la empresa
- Los beneficios a obtenerse superan los costos de implementación del portafolio
- El financiamiento es coherente con el presupuesto de TI durante este año
- Se requerirá de desarrollo externo para ciertas aplicaciones locales cuyo costo no excede de £4000
- Proyectos como la implementación de SIEBEL son financiados principalmente por la Región tales como costo del software y de la consultoría, el costo local se centra en la adquisición de los laptops para la fuerza de ventas y costos de capacitación.
- Los proyectos de estandarización y gestión de riesgo son mandatorios y no pueden ser eliminados del portafolio
- La implementación de la herramienta para gestionar el portafolio cumplirá con los lineamientos corporativos y regionales existentes
- Las reuniones mantenidas con las diferentes áreas fueron de mucha utilidad para la identificación de proyectos que principalmente ofrecen mejora de procesos.
- No existen proyectos para el área de compras en este portafolio porque no fue posible reunirse con el personal de esta área.

- El proyecto de gestión de riesgos así como la facilitación de cursos en línea para el personal de ZLAB será ejecutado durante todo el año.
- El área comercial y de finanzas tienen un mayor número de proyectos con respecto a las otras áreas, esto es porque existen sistemas que ya están en producción pero que necesitan ser mejorados y por que estas áreas tienen varias sub-áreas bajo su nivel.

6. RECOMENDACIONES

- La colaboración permanente y comprometida del comité directivo es fundamental para la exitosa implementación del portafolio de proyectos de TI.
- Mantener una reunión mensual para informar sobre el avance del portafolio y definir acciones correctivas de ser el caso
- Informar regionalmente el avance del portafolio de proyectos de Ecuador a los responsables de TI regionales.
- Considerar permanentemente los posibles factores de riesgo identificados para establecer las acciones requeridas
- Involucrar activamente a los propietarios y colaboradores de los diferentes proyectos.
- Mantener reuniones con todas las áreas (reuniones con el cliente interno) para informarles de los avances de sus proyectos e identificar nuevas iniciativas.

- Confirmar con el área de compras si existe alguna iniciativa en la que TI pueda soportarla.
- Se recomienda la aprobación del portafolio de proyectos de TI.


7. ANEXOS


a. MATRIZ DE PROYECTOS VS. AREAS

No.	PROYECTO	Comercial	Finanzas	Distribución	Médico	Recursos Humanos	TI	Compras	Consumo
1	Agilizar el cálculo de puntaje para el plan mérito	P					C		
2	Implementación de SIEBEL	P					C		
3	Control eficiente de cartera.	C	P				C		
4	Transferencia a JDE las ordenes compra de los distribuidores. (Facturas distribuidores)		P				C		
5	Automatización de la Planificación de las compras de productos para la venta		P				C		
6	Automatización Costo Real productos de importación		P				C		
7	Automatizar comprobantes de Pago para facilitar los reportes de impuestos (Anexos fiscales)		P				C		
8	Manejo automatizado información de distribuidores plan canales	P					C		
9	Manejo de información planes de crónicos	P					C		
10	Bajar a Excel reportes específicos para el Area de Servicio al cliente de Consumo						C		P
11	Actualización del Plan de Contingencia de TI	C	C	C	C	C	P	C	C
12	Calendario de actividades de gestión de riesgos						P	C	
13	Implementar el nuevo framework de trabajo en todas las estaciones de Ecuador						P		
14	Estandarización de FutureView (FV) en Andina	C					P		
15	Facilitar la toma de cursos en línea (office y recursos de TI) por el personal de Ecuador	C	C	C	C	P	C	C	C

ANEXO 5

MODELO DE COMUNICACION MENSUAL AL COMITÉ DIRECTIVO DE ZLAB

				
No.	Proyecto/Tarea	Responsable	Acciones/estatus/Commentarios	Fecha Finaliz.
1	Agilizar el cálculo de puntaje para el plan mérito / Manejo automatizado información de distribuidores plan canales	TI, Comercial	- Plan mérito no justifica luego de analizar el avance de la iniciativa regional, Plan Canales no aprobado por el presupuesto final (Se recomienda eliminarlos del Portafolio de proyectos)	Agosto/Octubre
2	Implementación de SIEBEL -(Plan decomisión Xfarma)	TI, Comercial	-Remover Datos ok -Revisión informe final de decomisión XFARMA (90%) - Instalación del cliente Siebel en equipos de representante de ventas (60%), se solicita colaboración del Dept. comercialización para instalación en costa y austro.	Septiembre
3	Control Eficiente de Cartera	TI, Finanzas	- En proceso de pruebas word writers (70%)	Septiembre



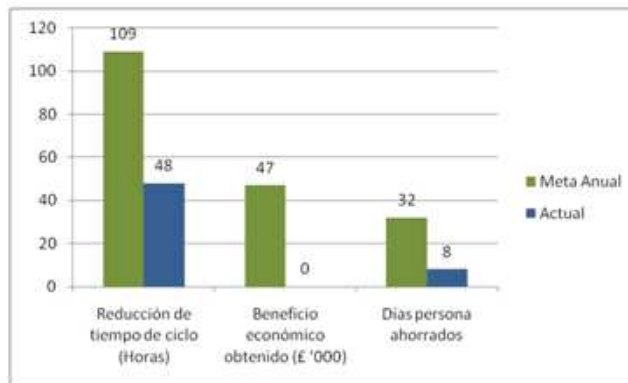
No.	Proyecto/Tarea	Responsable	Acciones/estatus/Commentarios	Fecha Finaliz.
4	Transferencia a JDE las ordenes compra de los distribuidores. (Facturas distribuidores)	TI, Finanzas	-Demorado. Pendiente change control para pasar de test a producción (90%). Pruebas realizadas ok. Se solicitará apoyo regional.	Mayo
5	Automatización de la Planificación de las compras de productos para la venta	TI, Finanzas	- Levantando los requerimientos funcionales del negocio (19%)	Septiembre
6	Automatización Costo Real productos de importación	TI, Finanzas	- Listo, en producción	Abril
7	Automatizar comprobantes de Pago para facilitar los reportes de impuestos (Anexos fiscales)	TI, Finanzas	- Listo, en producción	Enero

No.	Proyecto/Tarea	Responsable	Acciones/estatus/Commentarios	Fecha Finaliz.
8	Manejo de información planes de crónicos	TI, Comercial	- Listo, en producción	Junio
9	Bajar a excel reportes específicos para el Area de Servicio al cliente de Consumo	TI, Consumo	- Pendiente	Diciembre
10	Actualización del Plan de Contingencia de TI	TI	- Listo	Febrero
11	Calendario de actividades de gestión de riesgos, Agosto	TI	- Listo, Revisión de Accesos privilegiados - Demorado, Implementación de los requerimientos del sistema de Calidad (QMS) (50%)	Agosto

No.	Proyecto/Tarea	Responsable	Acciones/estatus/Commentarios	Fecha Finaliz.
12	Implementar el nuevo framework de trabajo en todas las estaciones de Ecuador (ZLAB Connect 3.1)	TI	- Pendiente, Plan de trabajo realizado (5%)	Noviembre
13	Estandarización de FutureView (FV) en Andina	TI	Pendiente. No se ha recibido lineamientos regionales	Agosto
14	Facilitar la toma de cursos en línea (office y recursos de TI) por el personal de Ecuador	TI, RRHH	- Plan listo Procedimientos operativos estándares (RRHH) - 12 cursos tomados	Diciembre

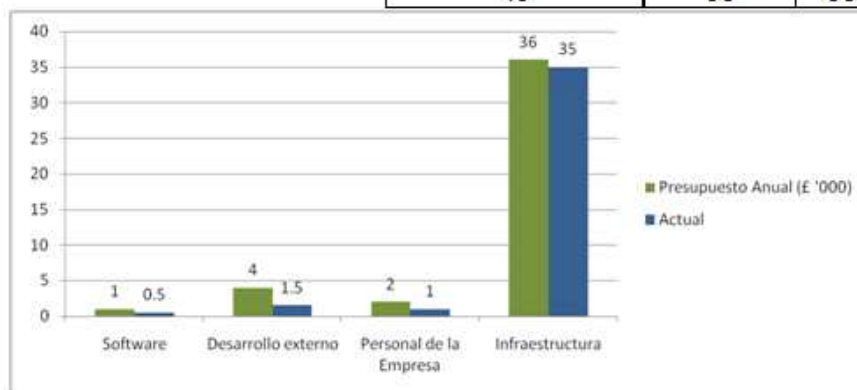
Distribución de Beneficios

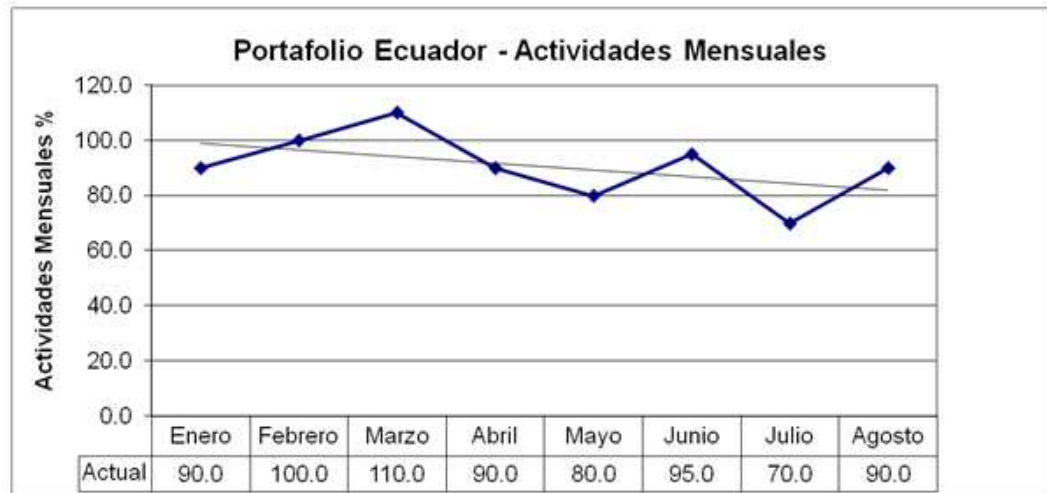
	Meta Anual	Actual	%
Reducción de tiempo de ciclo (Horas)	109	48	44%
Beneficio económico obtenido (£ '000)	47	0	0%
Días persona ahorrados	32	8	25%

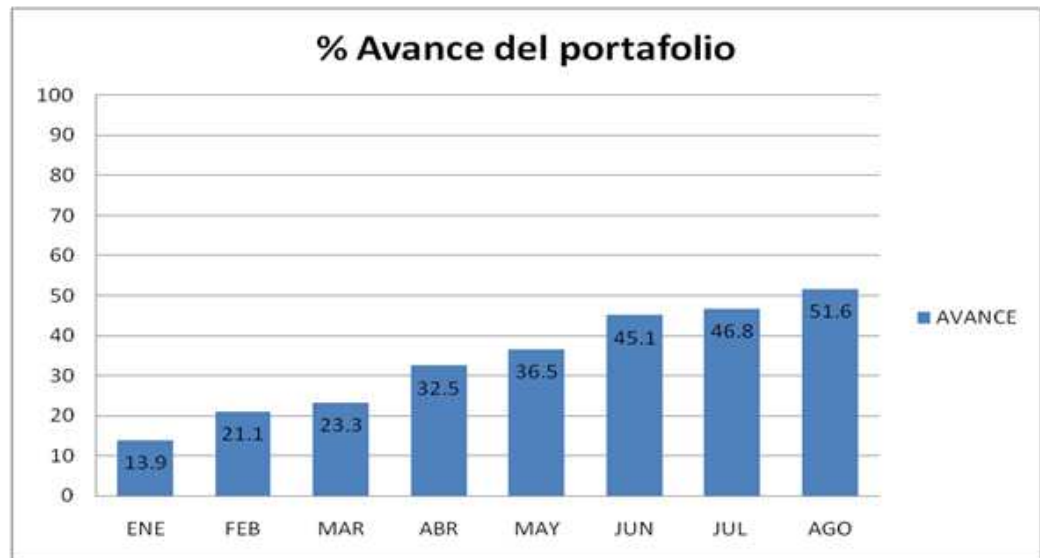


Costos de Implementación

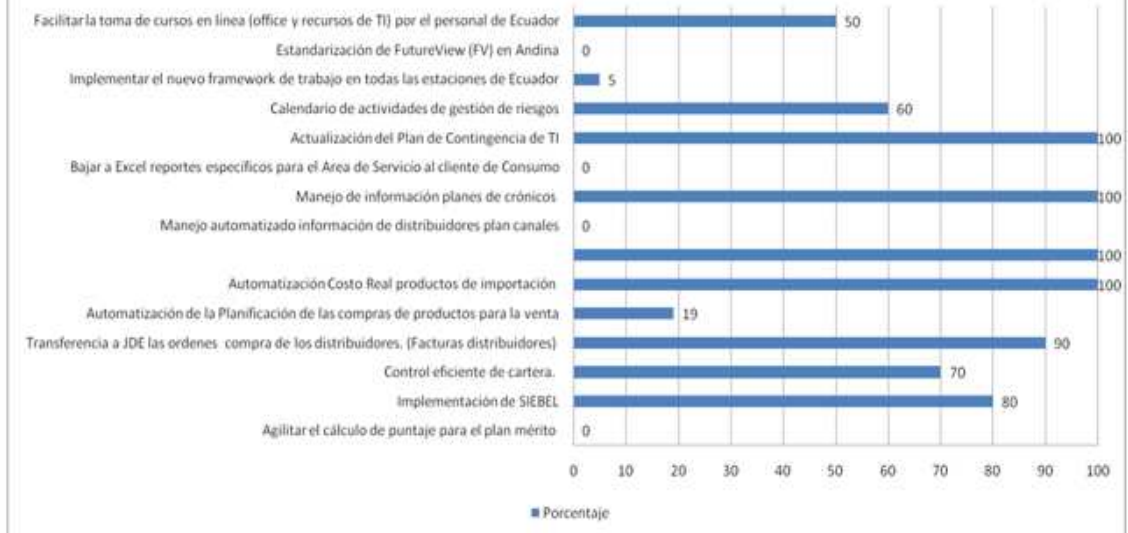
	Presupuesto Anual (E '000)	Actual	%
Software	1	0.5	50%
Desarrollo externo	4	1.5	38%
Personal de la Empresa	2	1	50%
Infraestructura	36	35	97%
	43	38	88%







Avance por proyecto



ANEXO 6

HERRAMIENTAS PARA GESTIÓN DE PORTAFOLIOS DE PROYECTOS

Las herramientas de gestión de portafolios de proyectos deben cumplir con los objetivos de la empresa y para seleccionar la herramienta adecuada hay que seguir un proceso riguroso de selección. Este proceso consiste básicamente en desarrollar y evaluar una corta lista de proveedores y determinar rápidamente la opción que mejor se adapte a los requerimientos de la empresa.

Actualmente existen varios proveedores de soluciones tecnológicas orientadas a la gestión de portafolios de proyectos. Cada una tiene diferentes características y diferentes maneras de enfocar el proceso. Sin embargo, a lo que las herramientas tienden es a tener al menos las siguientes características:

- Un único repositorio de proyectos con las vistas apropiadas para categorizar, evaluar el valor y el riesgo, calificar las inversiones dentro del contexto de la empresa (finanzas, recursos, posición competitiva, etc.)
- Herramienta de análisis de inversiones, escenarios, evaluación del impacto en los cambios dentro del portafolio.
- Capacidad de realizar gestión de cronogramas, planificación y recursos
- Gestión de programas empresariales
- Gestión de procesos
- Gestión de cambios
- Completa integración con otros sistemas y procesos empresariales, tales como Finanzas, Recursos Humanos, Compras, Gestión de Riesgo, Gestión de Activos, etc.

Con respecto al proceso de selección de la herramienta, es necesario que los involucrados con el proceso de gestión de portafolios de proyectos se pongan de acuerdo en los objetivos y criterios de selección. Adicionalmente, el proceso de

gestión de portafolio debe estar previamente definido. Con estos requisitos se puede aplicar un proceso de selección como el siguiente:

- 1) Determinar los objetivos con todos los involucrados
- 2) Identificar criterios de selección
- 3) Aplicar ponderaciones a los criterios
- 4) Desarrollar documento de requerimientos
- 5) Identificar una lista grande de proveedores
- 6) Solicitar la respuesta a los requerimientos por parte de los vendedores
- 7) Analizar y calificar las propuestas
- 8) Filtrar la lista de proveedores
- 9) Pedir demostraciones puntuales
- 10) Analizar y calificar a los vendedores
- 11) Determinar la primera opción y la de respaldo
- 12) Hacer una demostración exhaustiva
- 13) Entrar en negociaciones

Al momento de calificar a los proveedores, es necesario tomar en cuenta 3 aspectos fundamentales:

- 1) Funcionalidad de la herramienta
 - a. Gestión de Proyectos
 - b. Gestión de Programas
 - c. Gestión de Portafolio
 - d. Gestión de Recursos
 - e. Gestión de Procesos
 - f. Gestión de Oportunidades
- 2) Presencia del proveedor
 - a. Visión / estrategia
 - b. Unidades de negocio / socios
 - c. Reputación
 - d. Área de cobertura

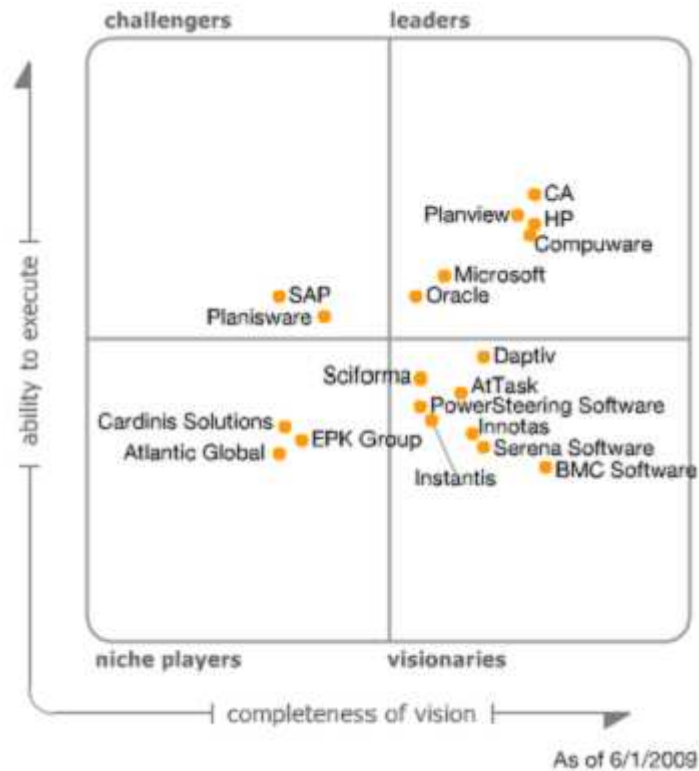
- e. Ventajas competitivas (competencias, patentes, capital, etc)
- f. Enfoque en cada mercado
- g. Inversiones
- h. Posicionamiento en el mercado

3) Rendimiento del proveedor

- a. Tecnología
- b. Servicios
- c. Precio
- d. Ejecución
- e. Agilidad
- f. Personal
- g. Estabilidad Financiera

Herramientas

Actualmente, se pueden encontrar en el mercado varias herramientas dedicadas a la gestión de portafolios de proyectos. En el siguiente cuadro se puede ver una comparativa entre algunas opciones:



Fuente: Gartner (junio 2009)

A continuación se presenta la descripción de algunos ejemplos de herramientas especializadas en gestión de portafolios de proyectos. Se escogieron los considerados líderes del mercado ya que tienen la mayor cantidad de funcionalidades. La información mostrada es extraída de las hojas técnicas de los fabricantes.

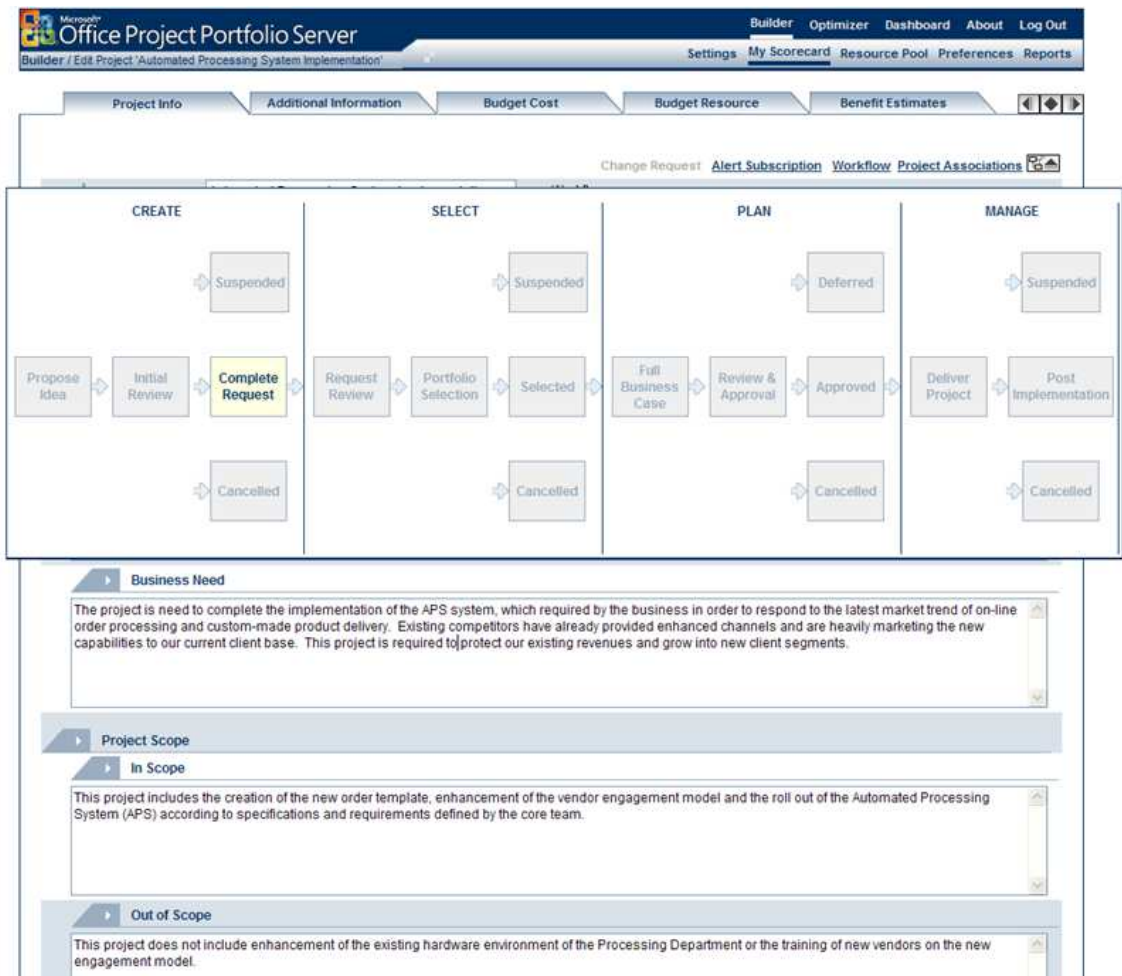
Microsoft Office Project Portfolio Server 2007

Microsoft Office Project Portfolio Server 2007 es una herramienta que ayuda a las empresas a identificar, seleccionar, gestionar y entregar portafolios alineados con las estrategias. Es un componente clave de la suite Microsoft Office Enterprise Project Management (EPM). Se integra con el Microsoft Office Project Server 2007 de tal manera que permite enlazar varios servidores de proyectos y mantener una visión consolidada de todos los proyectos dentro de la empresa.

Las principales ventajas mencionadas por el fabricante son:

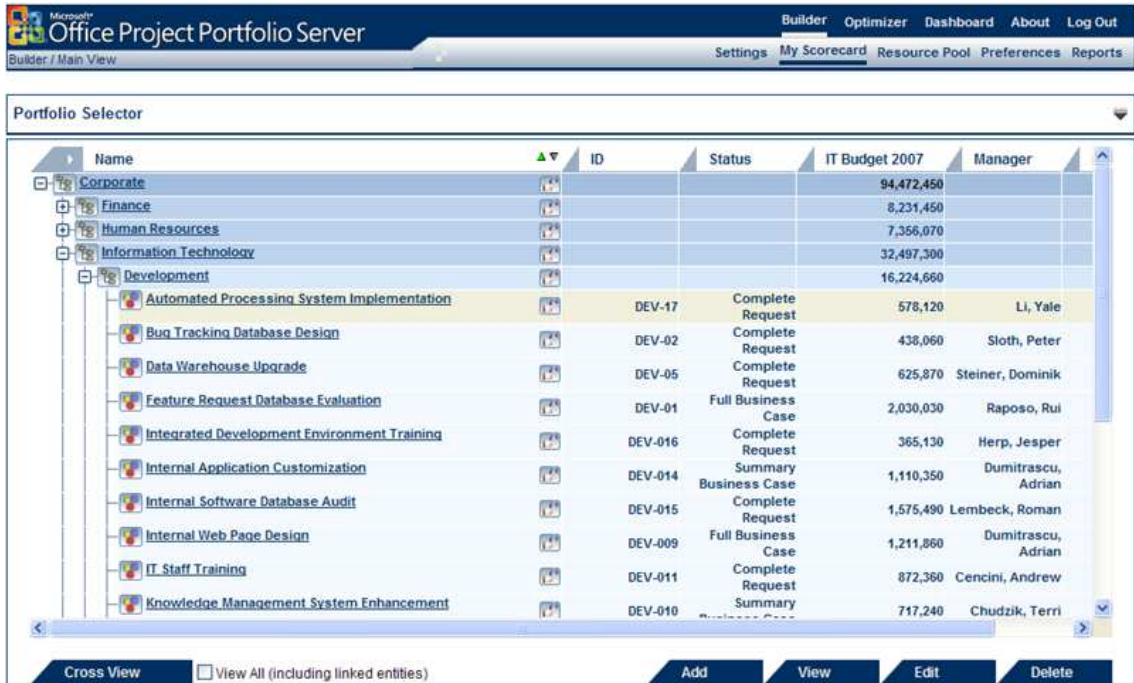
- Automatización y cumplimiento de los procesos de administración
- Emplear los métodos de mejores prácticas recomendadas.
- Reunir todas las inversiones en un repositorio central.
- Dar prioridad a la estrategia empresarial de forma objetiva.
- Dar prioridad y evaluar eficazmente las inversiones competitivas.
- Optimizar el presupuesto y alinear inversiones seleccionadas con la estrategia empresarial.
- Alcanzar la frontera de eficiencia.
- Evaluación y seguimiento del rendimiento de los portafolios.
- Obtener las ventajas de la estrecha integración con Microsoft Office Project Server 2007.
- Consolidar y analizar proyectos en servidores de Microsoft Office Project.

Pantallas principales



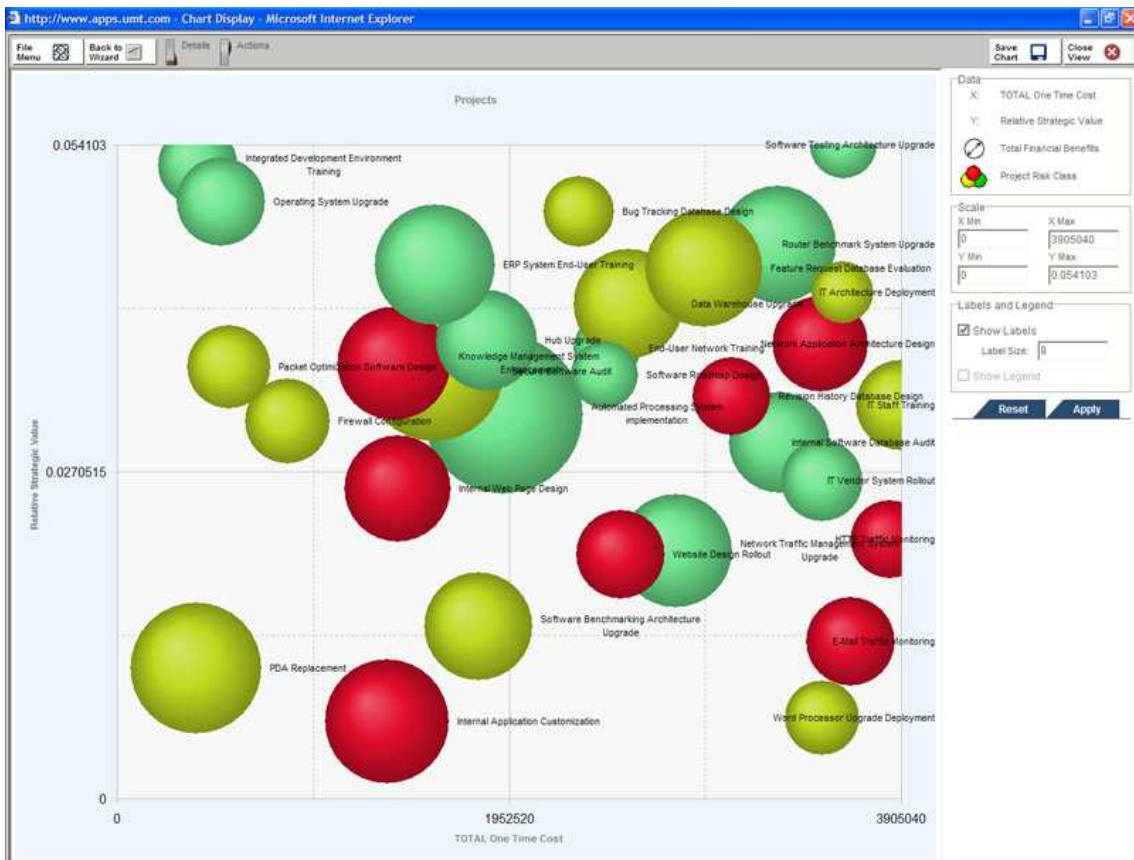
Módulo de construcción de portafolios: Workflow

Fuente: www.microsoft.com



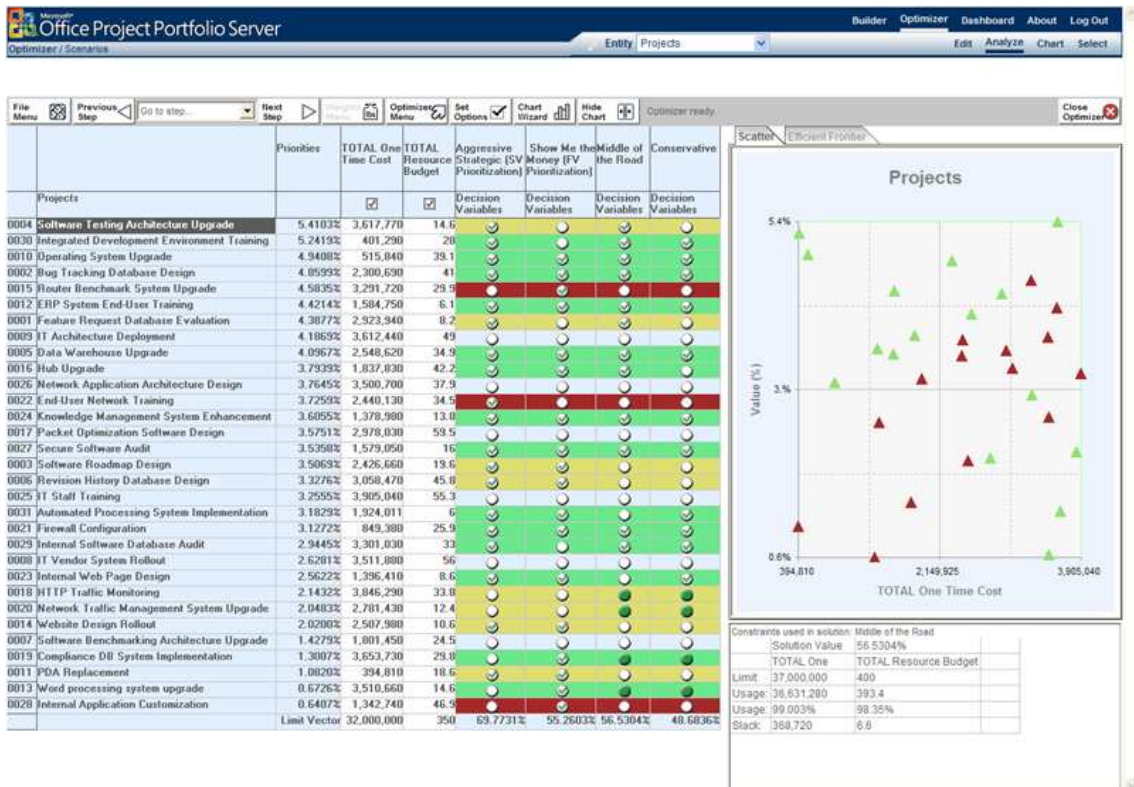
Módulo de construcción de portafolios: Solicitud de proyectos

Fuente: www.microsoft.com

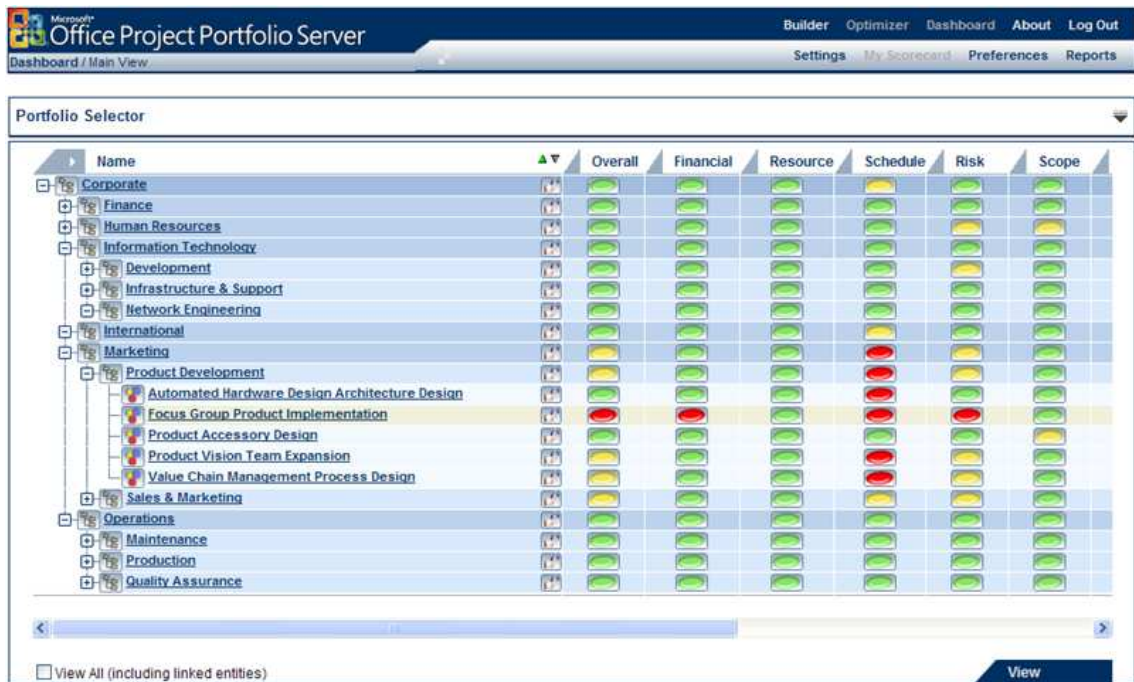


Módulo de optimización de proyectos: Diagrama de Burbuja

Fuente: www.microsoft.com



Módulo de optimización de proyectos: Escenarios
Fuente: www.microsoft.com



Módulo de cuadro de mando: Dashboard

Fuente: www.microsoft.com

Los usuarios reportan las siguientes fortalezas:

- Provee un alto nivel de visibilidad de los proyectos individuales al estar centralizada la gestión de los mismos.
- La capacidad de Workflow gracias a su integración con SharePoint es una característica de gran utilidad.
- La integración con herramientas de desarrollo Microsoft le permiten estar en constante evolución.

Las principales debilidades reportadas son las siguientes:

- Los reportes predefinidos son deficientes y los personalizados requieren personal con amplios conocimientos de TI.
- La integración entre el Project Server y el Portfolio Server no es tan fácil y podría ser mejorada.
- La gestión de recursos no se puede hacer en el Portfolio Server sino en el Project Server.

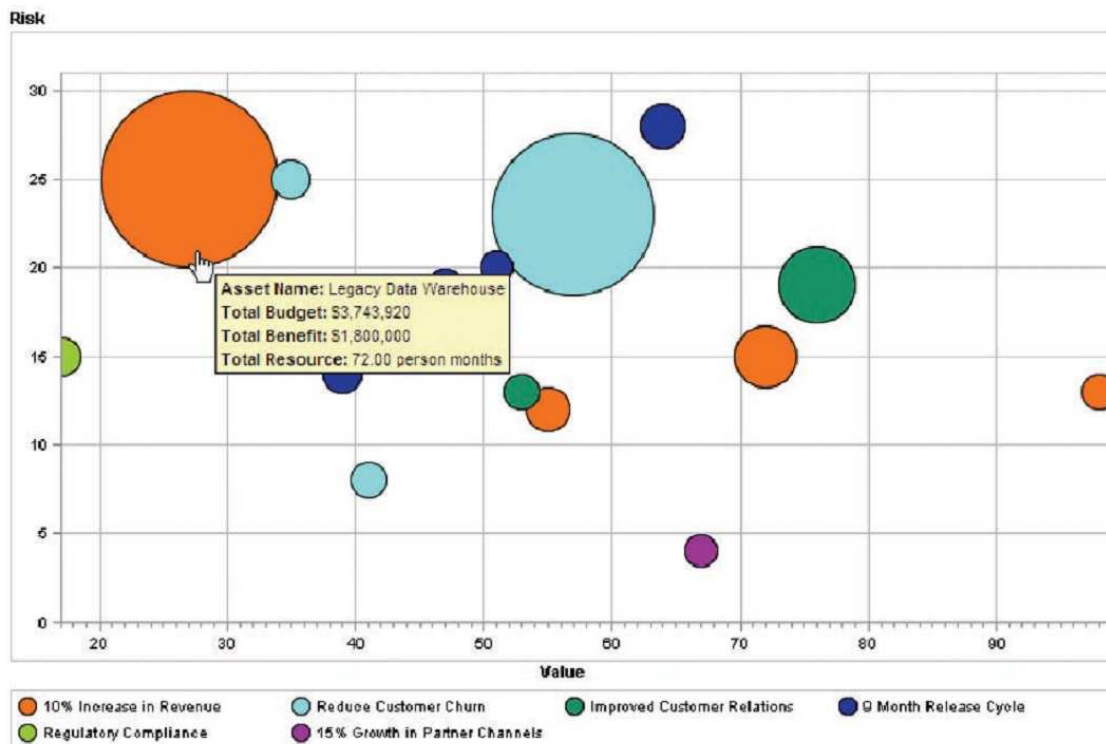
HP Project and Portfolio Management (HP PPM)

El software HP PPM Center Portfolio Management permite administrar todo el portafolio de oportunidades, aplicaciones y proyectos de TI en tiempo real con eficaces procesos de colaboración. Permite a la empresa y a los participantes de TI adoptar decisiones mejor documentadas mediante la creación de comparaciones concordantes y de múltiples niveles de incorporación, revisión y aprobación en su portafolio de TI.

Las principales ventajas mencionadas por HP PPM son:

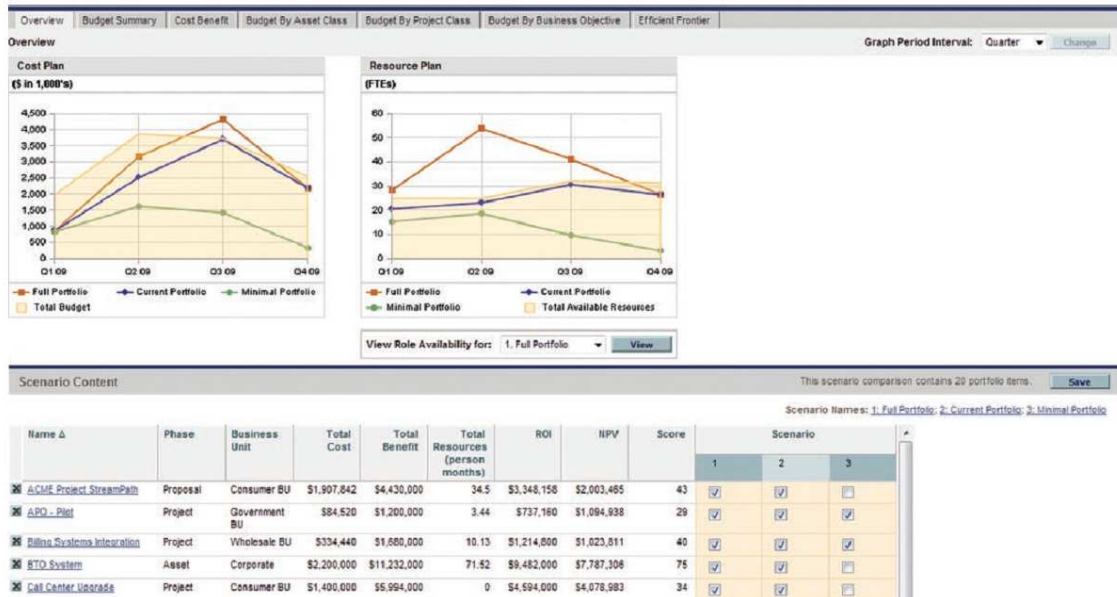
- Gestión en tiempo real: capacidad de capturar información y mostrar resultados en tiempo real.
- Procesos automáticos: el sistema está basado en procesos que abarcan la gestión de portafolios de proyectos desde su iniciación hasta la presentación de resultados.
- Planificación con escenarios: puede crear automática o manualmente la mejor mezcla de proyectos con la ayuda del modelamiento de escenarios.
- Alineamiento estratégico: diseñado para alinear el portafolio de TI con las estrategias de la empresa.
- Gestión Financiera de TI: provee una robusta gestión de las finanzas de TI incluyendo las etapas de inversión, producción y retiro de proyectos.

Pantallas principales



Vistas en tiempo real

Fuente: www.hp.com



Escenarios

Fuente: www.hp.com

Los usuarios reportan las siguientes fortalezas:

- El alcance de la integración entre el PPM y otros procesos de TI parte de la suite HP PPM Center es uno de los puntos más fuertes de esta herramienta.
- Las implementaciones predefinidas de Workflow son buenas y exitosas.
- La solvencia y posición de HP le permiten dar excelentes condiciones de financiamiento a sus usuarios

Las principales debilidades reportadas son las siguientes:

- Los reportes predefinidos son escasos y la capacidad de personalización de reportes necesitan ser mejoradas
- Son muy limitadas las capacidades de generar reportes de recursos medidos en tiempo (horas de trabajo, horas extras, etc)

- La gestión financiera propia de la herramienta es limitada pero se mejora con el uso de otra herramienta de HP llamada ITFM (Gestión Financiera de TI)

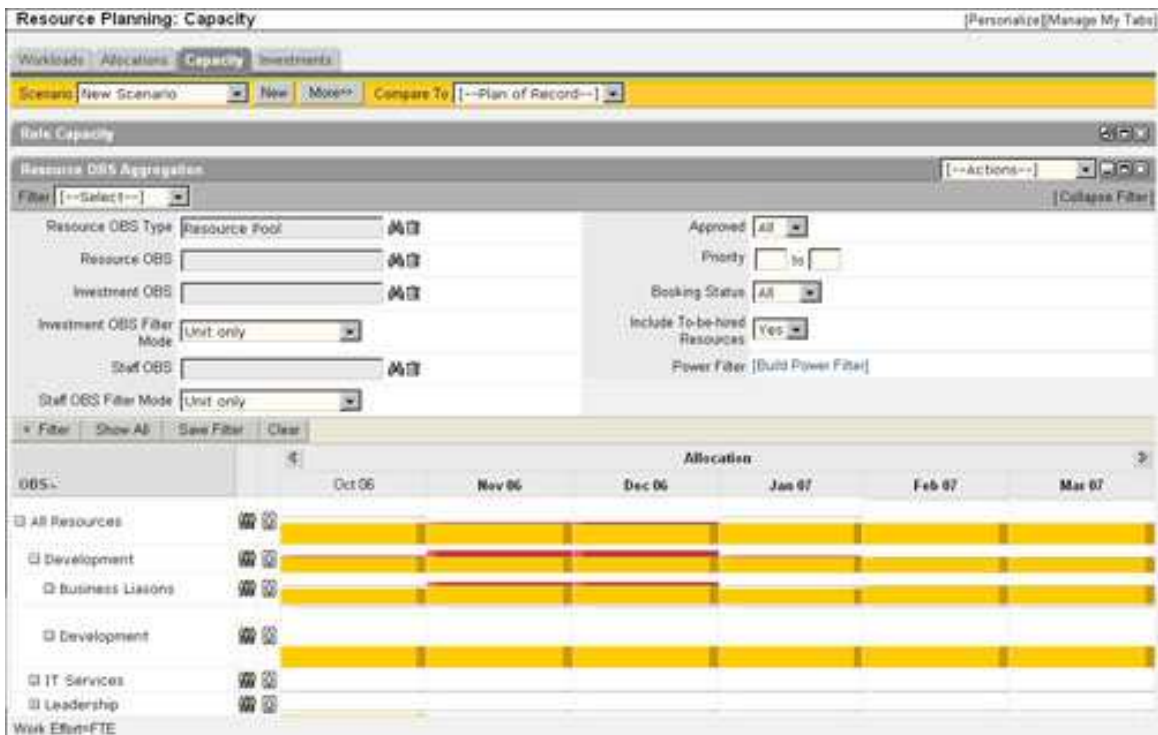
CA Clarity PPM

La herramienta CA Clarity PPM es una solución llena de funcionalidades y comprensiva que permite mejorar la toma de decisiones y fortalecer la efectividad y eficiencia de las empresas.

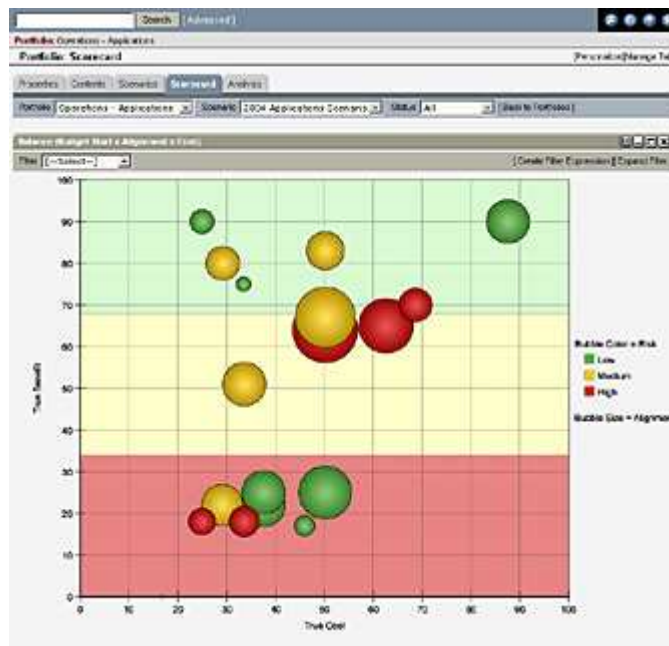
Las funcionalidades principales de esta herramienta son:

- Gestión de Recursos
- Gestión de la Demanda
- Gestión de Portafolios de Proyectos
- Gestión de Proyectos
- Colaboración
- Gestión de Tiempos y Costos
- Reportes
- Configuración
- Workflow
- Utilización de Mejores Prácticas y Estándares (PRINCE2, PMO)

Pantallas principales

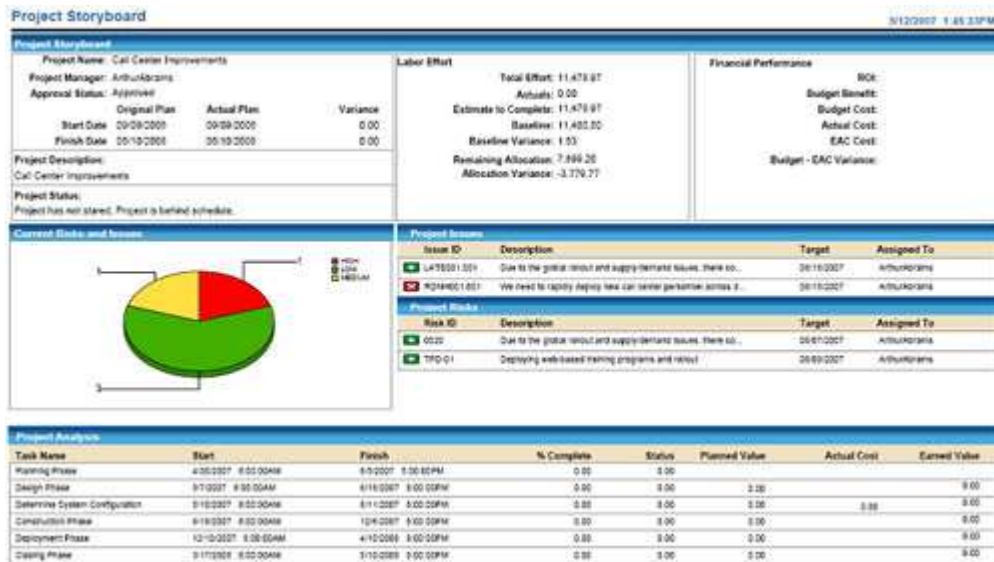


Gestión de recursos
Fuente: www.ca.com



Análisis del Portafolio

Fuente: www.ca.com



Reportes

Fuente: www.ca.com

Los usuarios reportan las siguientes fortalezas:

- La mayor fortaleza es su capacidad de mostrar los resultados a través de cuadros de mando flexibles.
- Las opciones predefinidas de reportes, workflows, plantillas, etc. son muy útiles y se ajustan muy bien a la mayoría de usuarios.
- La capacidad y flexibilidad para personalizar plantillas, workflows, procesos, etc. también son fortalezas muy importantes del Clarity.

Las principales debilidades reportadas son las siguientes:

- La personalización de reportes no es tan eficiente.
- El módulo de Gestión Financiera es muy complejo.
- El servicio al cliente del fabricante no es bueno.

ANEXO 7

CASOS DE ÉXITO DE PORTAFOLIO DE PROYECTOS

Caso #1 Transporte para Londres (TFL, por sus siglas en inglés)

Antecedentes

La empresa Transporte para Londres (TFL, por sus siglas en inglés) fue creada en el año 2000 y tiene las siguientes responsabilidades:

- Gestión y monitoreo del sistema de transporte de Londres (bus, ríos y algunos trenes)
- Mantenimiento de las principales rutas de Londres
- Regulación del servicio de taxis
- Manejo del Metro.

Tienen un departamento de Gestión de la Información que les provee de servicios y sistemas para soportar las necesidades operacionales de la empresa.

Situación

Alrededor del año 2005 se detectaron los siguientes problemas:

- El personal trabaja muy duro pero no se sabía exactamente por qué.
- El número de proyectos en la lista creció de 50 a 200 rápidamente.
- Se gastaba dinero en lo proyectos pero sin mucho criterio
- Falta de controles que permitan a los líderes de la empresa determinar en qué se está trabajando.
- Falta de colaboración y balanceo de los proyectos entre las diferentes áreas de la empresa.
- Recursos limitados hacían que no siempre se puedan entregar a tiempo los proyectos.

- Convertir una idea en un proyecto de software concreto tomaba demasiado tiempo.

Solución

TFL reconoció que la Gestión del Portafolio de Proyectos de TI (GPPTI) podría servirles si corregía los problemas antes mencionados. Sin embargo, la falta de experiencia interna en el tema les obligó a contratar una consultoría externa.

El proceso de GPPTI incluía los siguientes componentes:

- Se creó el nuevo cargo de Gerente de Cuenta de TI para encargarse de las relaciones entre TI y el resto de la empresa. TFL tiene 8 gerentes de cuenta, cada uno con un diferente plan de cuentas y objetivos.
- Plan anual de cuentas para la organización de los gerentes de cuenta.
- Plan trimestral de gestión de la demanda que se enfoca en los planes de cuenta y sus recursos.
- Chequeo cada 2 semanas del estado de los proyectos.
- Proceso de priorización basado en estrategias y metas.
- Priorización de inversiones a través de un comité de inversión que incluye a los altos ejecutivos de la empresa.

Tomó casi un año en la definición de procesos y su implementación. Los procesos y la gente fueron cruciales para la GPPTI. Se vio necesario utilizar una herramienta de software. Las opciones preferidas fueron Prosight y Microsoft Portfolio Server, aunque TFL se decidió por la primera.

Resultados y lecciones aprendidas

Después de un año de la implementación, TFL encontró los siguientes avances:

- Mejora significativa de la transparencia del trabajo realizado por el departamento de Gestión de Informática.
- Mejor respuesta a los proyectos en cola.
- Eficiencia en la gestión de recursos

- Mejor percepción de TI dentro de la empresa
- Mejores métricas de costos, beneficios y estado.
- Las métricas son la base para el proceso de mejoras de TI.

Caso #2 Cisco Systems

Antecedentes

Cisco Systems es una empresa multinacional de telecomunicaciones fundada en 1984. Se dedica principalmente a la fabricación, venta, mantenimiento y consultoría de equipos electrónicos tales como:

- Dispositivos de conexión para redes informáticas: Routers, Switches y Hubs
- Dispositivos de seguridad como Firewalls;
- Productos de telefonía IP como teléfonos y Centrales;
- Software de gestión de red como CiscoWorks, y
- Equipos de almacenamiento para redes.

Situación

La empresa ha tenido un crecimiento bastante grande. Cisco creció desde 1987 de \$1.5 millones de dólares hasta \$22 billones de dólares en el 2004. Gran parte de este crecimiento se debió a la adquisición de empresas más pequeñas. Desde 1993 Cisco adquirió más de 80 empresas con el objetivo de aumentar las ganancias, expandirse horizontal y verticalmente en el mercado, y penetrar más en los mercados existentes. Sin embargo, lograr que la compra de empresas funcione es complicado debido a los riesgos y dificultades de la integración posterior a la compra.

En cuanto a proyectos de TI, Cisco posee lo siguiente:

- 9 sistemas para ingreso de órdenes
- 16 sistemas de CRM (gestión de relación con clientes)
- 9 implementaciones de Siebel
- 900 bases de datos con 9000 esquemas
- 40 iniciativas de Call Center
- 28 iniciativas de gestión de órdenes
- 22 iniciativas de reportes operacionales
- 55 iniciativas para la gestión de proyectos y programas

Solución

Cisco decidió implementar una serie de herramientas y procesos para mejorar la eficacia y eficiencia de la empresa. Una de las herramientas que adoptó es la Gestión de Portafolios de Proyectos de TI (GPPTI).

Para implementar la GPPTI, Cisco siguió una serie de pasos. Primero, logró el apoyo y auspicio de los ejecutivos. El principal fue el Director de Informática (CIO) y el siguiente fue el vicepresidente de Planificación Financiera. Segundo, se enfocó en la comunicación de las iniciativas de la GPPTI con todos los involucrados en una forma que todos comprendan. Para este fin, Cisco desarrolló un proceso interno de comunicación adaptado a su cultura y necesidades. Todos estos procesos fueron creados antes de escoger la tecnología de soporte para GPPTI. Finalmente, Cisco alineó todos los procesos de GPPTI con los procesos existentes en la empresa, tales como, gestión de proyectos, gestión de programas y planificación estratégica.

Cisco también desarrolló un proceso para estandarizar las iniciativas de proyectos antes de que sean parte del portafolio. Parte de este estándar era establecer KPI (indicadores claves de rendimiento) o métricas para cada iniciativa. Luego, estas métricas sirven para mostrar los resultados a todos los interesados y poder tomar decisiones más acertadas.

Resultados y lecciones aprendidas

- Se logró mayor confianza en la gestión del capital entregado a TI
- GPPTI ayudó a fortalecer el apoyo y auspicio de los líderes de la empresa y de TI.
- La comunicación de los objetivos, metas y resultados es de gran importancia. Esto permitió satisfacer las expectativas de todos los interesados.
- Con la estandarización de los procesos de GPPTI se logró que todas las unidades de negocio tengan los mismos conceptos, y a la vez, ayudó a escoger la mejor herramienta para sus necesidades.
- De la experiencia en la implementación de GPPTI, se aprendió también que ni el proceso ni su análisis debe ser demasiado rigurosos.

Caso #3 Xcel Energy

Antecedentes

Xcel Energy fue formada en 1999 como resultado de la fusión entre las empresas New Centyry Energies de Denver, Northern States Power de Minneapolis y Southwestern Public Service de Amarillo. Actualmente es la cuarta empresa más grande de electricidad y gas natural de Estados Unidos. Provee de electricidad a más de 3.3 millones de usuarios y provee de gas natural a más de 1.8 millones en 8 estados.

Situación

Después de la fusión, Xcel se dio cuenta que sus sistemas de TI estaban dispersos y demasiado distribuidos. Esto los imposibilitaba tener una visión global en temas importantes como la demanda de TI, los gastos en TI y la manera de hacer que las diferentes áreas trabajen juntas dentro de la empresa. Los

proyectos retrasados y que habían sobrepasado su presupuesto era demasiado comunes.

Adicionalmente, cada departamento dentro de la empresa manejaba sus propias iniciativas de TI de manera autónoma. Los servicios de TI corporativos estaban bajo el control del departamento Financiero.

Solución

Primero se estableció un cambio en la estructura: se creó una nueva unidad de sistemas informáticos. Esta unidad tiene como objetivo lograr que TI sea gestionada como un negocio con todos sus procesos claramente definidos. Para lograr este objetivo vieron esencial involucrar a toda la empresa en el proceso de TI para entender mejor a las diferentes unidades y entregarles un mejor servicio.

Una de las principales iniciativas que tomaron para mejorar la gestión de IT fue crear una Oficina de Gestión de Proyectos (PMO, por sus siglas en inglés) que se encargaría de crear un sistema de Gestión del Portafolio de proyectos de TI. El objetivo principal era evaluar y priorizar los proyectos estratégicos de TI.

Seleccionaron como herramienta a Mercury IT Governance Software para la gestión de portafolios, gestión de programas y gestión de la demanda. La razón principal de esta decisión fue la flexibilidad de esta herramienta para la presentación de resultados mediante tableros de control o dashboards.

Resultados y lecciones aprendidas

Después de un año de la implementación de la gestión de portafolios, Xcel Energy logró los siguientes resultados:

- Identificó y dio por terminado \$8 millones en proyectos que no daban valor a la empresa.

- Redireccionó \$10 millones de proyectos que no demostraban su valor a otro que sí.
- Redujo los gastos de operación y mantenimiento en casi \$1 millón.
- Redujo las solicitudes de cambios en los proyectos en un 21% gracias a un mejor análisis inicial.
- Redujo el gasto del capital debido a solicitudes de cambios de 69% a 5%.
- Incrementó en más de 70% la cantidad de proyectos saludables, es decir, que cumplen su cronograma y presupuesto.