

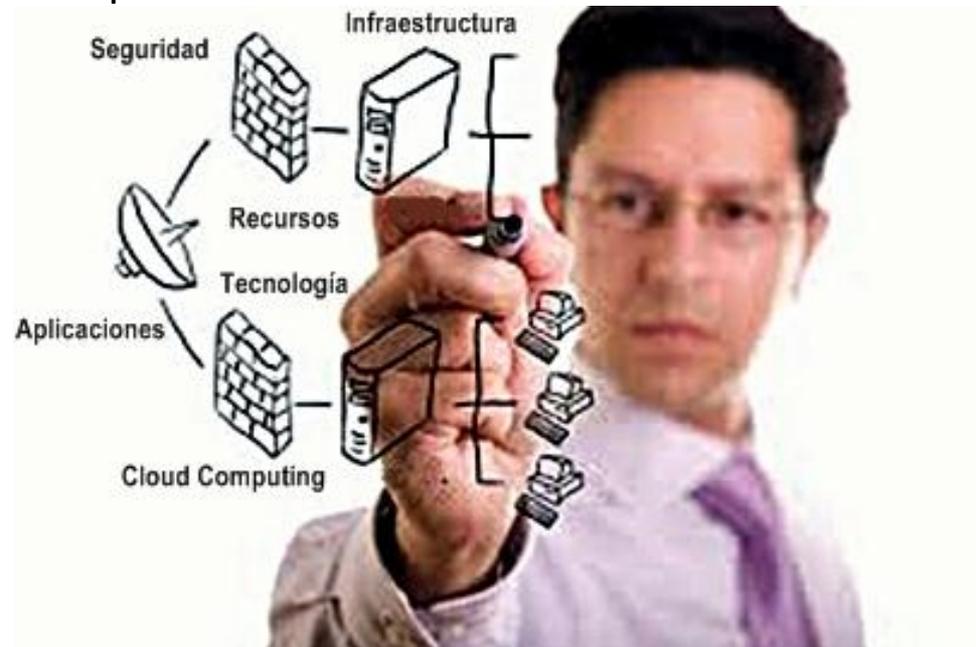
# IT Project Portfolio Management y su vinculación con la Estrategia Corporativa



# IT Management

Los CIO deben gestionar eficazmente la entrega de los servicios de TI para lograr cumplir con las estrategias y objetivos corporativos. Es un trabajo complejo que requiere:

- Comprender los objetivos clave del negocio
- Invertir en las iniciativas de TI adecuadas
- Gestionar la calidad del servicio
- Mantener una estructura de costos adecuada
- Entregar proyectos en tiempo y forma
- Mantener una infraestructura competitiva.
- Manejar recursos

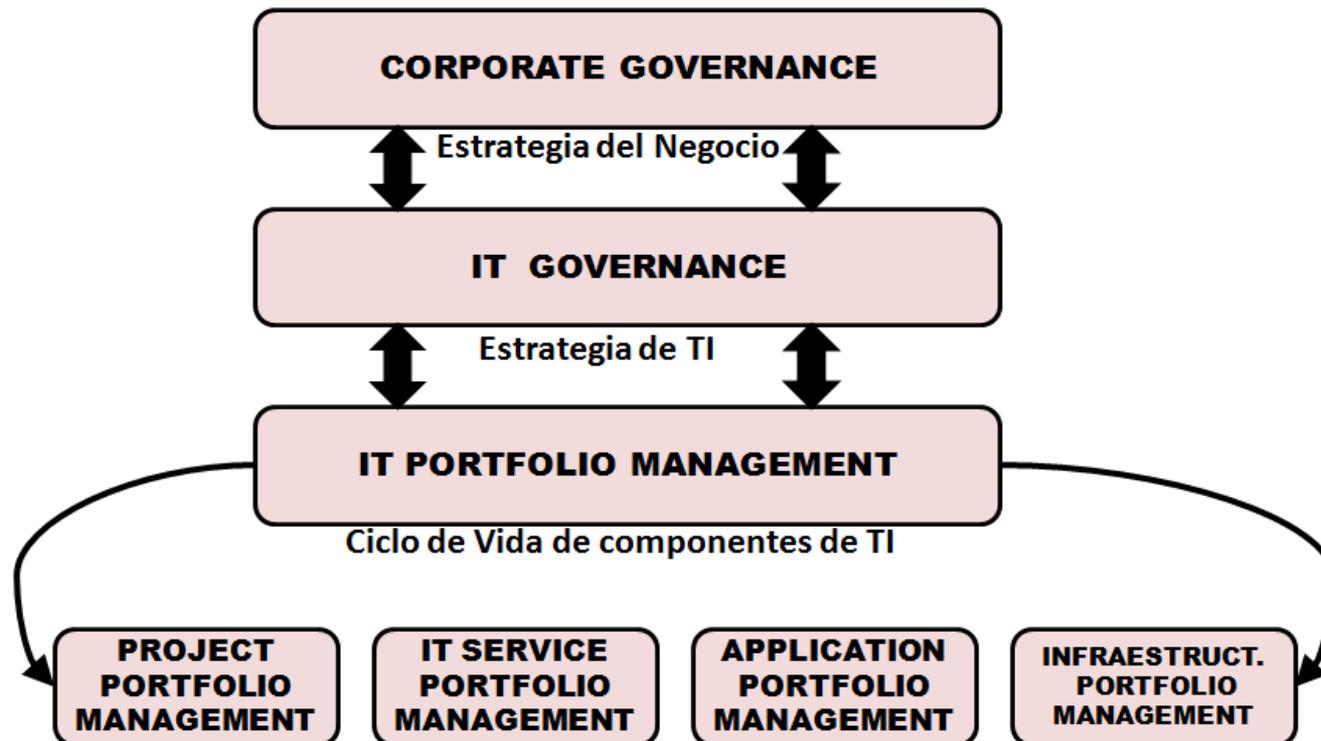


# IT Management

La **Gestión de la Cartera o Portfolios de TI** es la aplicación de los métodos y herramientas de los sistemas de gestión de carteras empresariales, dirigido al ámbito de TI.

La Gestión de Portfolios de TI está alineada con el **Gobierno y Estrategia de TI**.

El Gobierno y Estrategia de TI, soporta a su vez las estrategias y objetivos que establece el **Gobierno y estrategia de la Organización**.



El planeamiento estratégico es vital para la eficiencia de una compañía. Un plan estratégico identifica los objetivos específicos a futuro que una compañía puede tener. También provee pasos claros, concretos y accionables que la empresa tomará para alcanzar dichas metas.

# ESTRATEGIA DEL NEGOCIO

Formulación de las nuevas inversiones para el período.

**PLAN ESTRATEGICO ORGANIZACIONAL**

**NORMATIVAS**

**DEMANDA DE TI**

**GESTION CAPACIDAD**

**PETI**

Proyectos  
Servicios  
Infraestructura

La Planeación Estratégica de TI (PETI) es una herramienta para ordenar los esfuerzos de nuevas incorporaciones o cambios en TI. Establece las políticas requeridas para controlar la adquisición, desarrollo, uso y la administración de los recursos de TI. Integra la perspectiva de negocios con el enfoque de TI, estableciendo un plan informático que responda a las necesidades de la organización

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7

## ESTRATEGIA DE TI

- Cumplir con las necesidades del negocio (plan estratégico corporativo)
- Nuevos servicios y/o proyectos identificados para el período
- Aspectos financieros (Presupuesto)
- Demanda de TI – Necesidades de Stakeholders
- Actualización tecnológica
- Gestión de RR.HH y Capacitación
- Mitigación de Riesgos
- Nuevos acuerdos de servicios
- Planes de Recupero, Disponibilidad y Capacidad
- Certificaciones y cumplimientos regulatorios
- ***Manejo de los Portfolios***

## IT GOVERNANCE

- IT Governance es una metodología o un “framework” que tiene como propósito asegurar el apropiado manejo de los recursos y actividades de IT para asegurar que la organización de IT soporte y facilite el logro de las estrategias y objetivos del negocio. Se logra contestando las siguientes preguntas:
  - La compañía está haciendo las cosas adecuadas? (proyectos de IT que agreguen valor estratégico/económico).
  - Lo está haciendo de la manera adecuada? (enfoque, metodologías, técnicas, herramientas).
  - Está usando eficientemente los recursos?
  - Se están alcanzando los objetivos deseados?
- Es un componente del Gobierno Corporativo, que vela por alinear la estrategia de IT con la del negocio, proveer correcta dirección a los procesos que implementan la estrategia, manejar los riesgos, controlar los procesos, y garantizar la obtención de los resultados deseados.
- Está integrado por el conjunto de **controles** generales y técnicos sobre la infraestructura tecnológica de la información tales como: Aplicaciones, Información, Infraestructura y Personas.

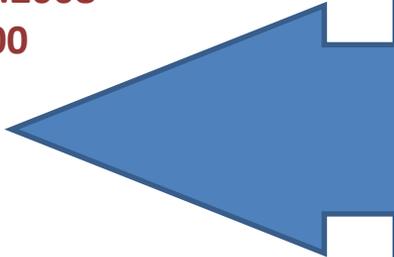
## IT GOVERNANCE

La Gobernabilidad TI es soportada por otras disciplinas como ser:

- Gestión del Portafolio TI.
- Arquitectura Corporativa —*Enterprise Architecture*—.
- Gestión de proyectos informáticos.
- Gestión de los servicios TI.
- Seguridad Informática y Disaster Recovery
- Cumplimiento de Regulaciones
- Risk Management

Existen algunas metodologías o *frameworks* que se han desarrollado para guiar la implementación de la Gobernabilidad TI, surgidos de algunos organismos tales como ISACA, ISO, OGC e ITGI entre otros y también hay empresas que desarrollaron sus propios frameworks. Los más importantes son:

- **COBIT**
- **ISO/IEC 38500:2008**
- **ITIL e ISO 20000**
- **ISO 27001**
- **CMMI**
- **Risk IT**
- **eSCM-SP**

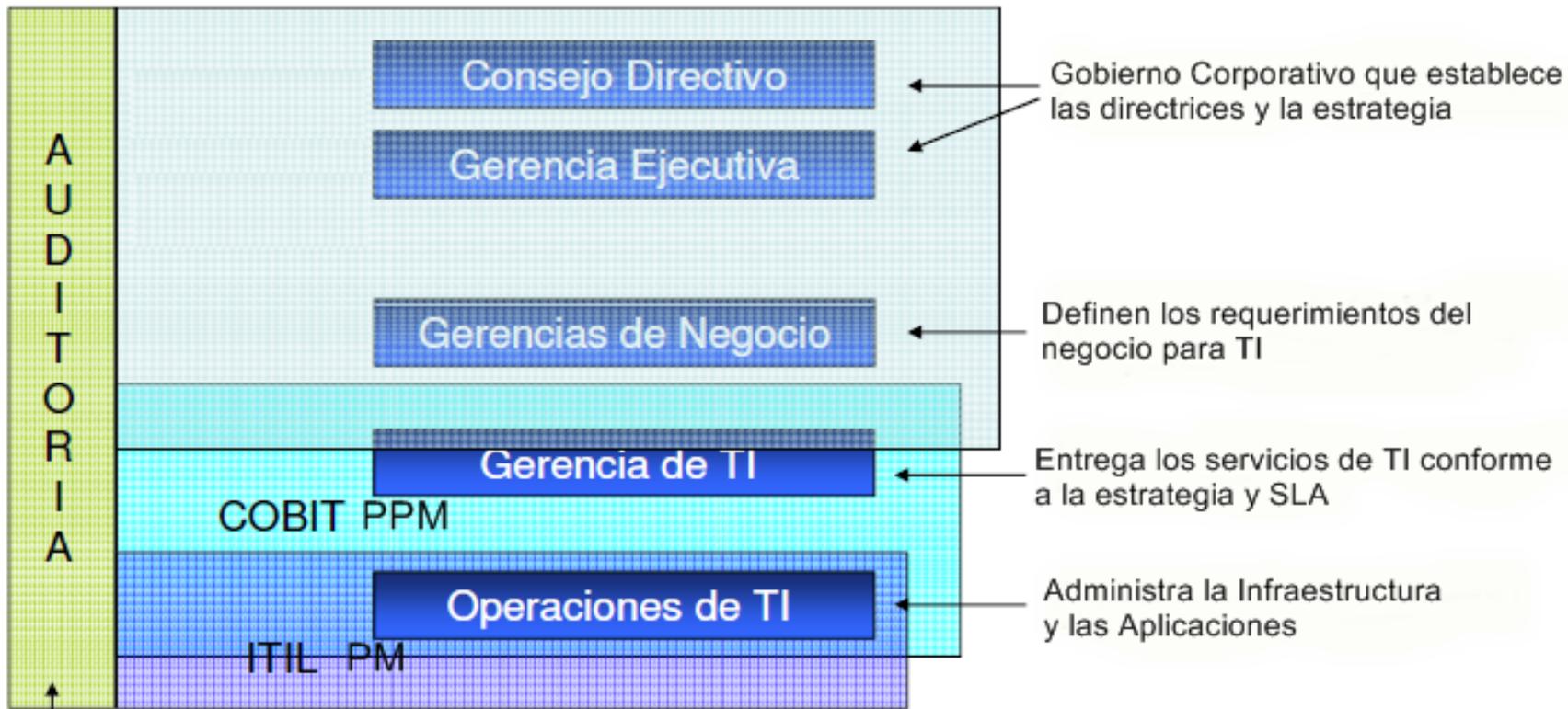


Algunos frameworks son generales y muy utilizados (Cobit, ISO 38500), otros son más específicos (servicios, proyectos, software, etc.). Se puede adoptar y modificar un framework en particular o se pueden combinar distintos frameworks (lo ideal)

# IT GOVERNANCE



# IT GOVERNANCE



Provee una evaluación independiente para asegurar que la TI entrega valor en un ambiente de control adecuado.

## IT PORTFOLIO MANAGEMENT

El concepto de TI de gestión de carteras es análoga a la gestión de la cartera financiera en cuanto a la búsqueda de valor está constantemente equilibrada con los riesgos y costos. La cartera se gestiona como una cartera financiera: inversiones estratégicas más riesgosos se equilibran con las inversiones más conservadoras, y la mezcla se monitorea constantemente para evaluar qué componentes están en camino, cuales necesitan ayuda, y cuales deben ser cancelados.

La **Gestión de la Cartera o Portfolios de TI** es la aplicación de los métodos y herramientas de los sistemas de gestión de carteras empresariales, dirigido al ámbito de TI. Esto incluye proyectos, servicios en curso, aplicaciones y/o activos o infraestructura. El objetivo de gestión de cartera es la cuantificación, medición y evaluación objetiva de las inversiones en TI, además de la alineación con la estrategia empresarial.

En cuanto a estándares sobre gestión de portafolios de TI, normalmente son las herramientas que se utilizan para gestionarlos, las que determinan dichos criterios. De todas formas las “normas” más importantes son :

- **Val IT**, un conjunto de documentos que proporcionan un marco para la gobernanza de las inversiones en TI, producidas por el IT Governance Institute. Val IT está estrechamente integrado con COBIT.
- **VMM - Valor Metodología de Medición**, que proporciona una guía más específica que Val IT sobre los distintos tipos de valor (tangibles e intangibles) que se pueden considerar, y cómo comparar “tangibles” con “intangibles” para mantener el equilibrio.
- **PMI – Project Portfolio Management**, es un estándar utilizado para la gestión de la cartera de proyectos.

# IT PORTFOLIO MANAGEMENT

## SUBCOMPONENTES Y CLASIFICACION DE ITPM

**SERVICE PORTFOLIO**

**APPLICATION PORTFOLIO**

**ASSET/INFRAESTRUCTURE  
PORTFOLIO**

**PROJECT PORTFOLIO**

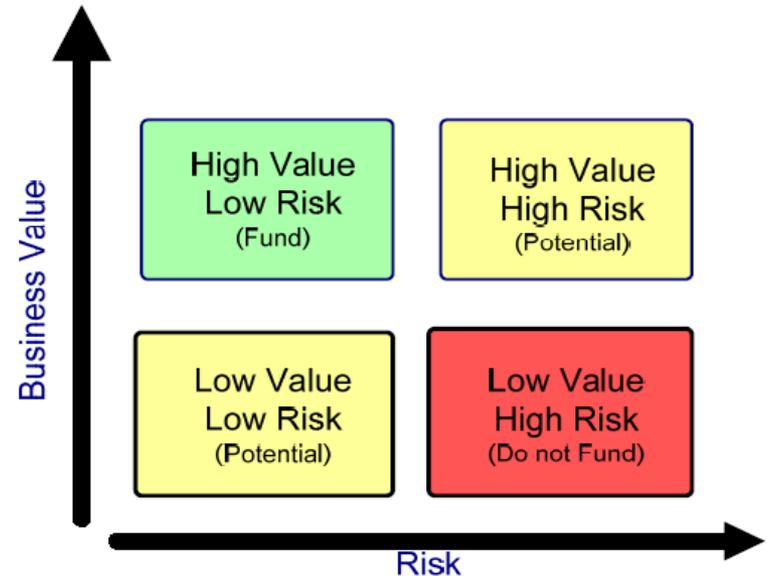


Figure 5.2: How ITPM classifies investments.

## IT PROJECT PORTFOLIO

### Objetivos Estratégicos Principales del PPM

1. Alinear los proyectos con los objetivos estratégicos de la organización
2. Identificar, cuantificar, seleccionar y priorizar proyectos y como apoyan los objetivos estratégicos del negocio
3. Medir el desempeño para asegurar que los proyectos colectivamente están cumpliendo con el objetivo del portafolio
4. Gerenciar la demanda, capacidad y cantidad de los recursos organizacionales para asegurar la asignación de las personas correctas al proyecto correcto
5. Identificar y tomar acciones correctivas sobre aquellos proyectos y/o programas que no cumplen con los objetivos y compromisos del portafolio (Eliminar – Suspender – Modificar)
6. Establecer mecanismos efectivos de comunicación y reporte que faciliten la toma de decisión en el momento adecuado.
7. Poder hacer seguimiento a los milestones
8. Poder realizar seguimiento a los problemas y riesgos identificados

### Objetivos Operacionales del PPM

1. Gerenciar la demanda, capacidad y cantidad de los recursos organizacionales para asegurar la asignación de las personas correctas al proyecto correcto
2. Permitir la planificación detallada de los proyectos
3. Establecer mecanismos que permitan reportar de avances y tiempo dedicado al proyecto
4. Proveer información detallada del estado del proyecto / programa
5. Establecer mecanismos para asignar y evaluar las responsabilidades
6. Permitir hacer tracking del progreso de un proyecto permitiendo realizar comparaciones entre el presupuesto, estimados y actuales
7. Identificar y tomar acciones correctivas sobre aquellos proyectos y/o programas que no cumplen con los objetivos y compromisos del portafolio

## IT PROJECT PORTFOLIO

### **Criterios de Priorización:**

- Alineamiento estratégico (plan organizacional)
- Mejora de procesos o eficiencia
- Mejora o actualización tecnológica
- Beneficio financiero
- Costo del Proyecto (disponibilidad de presupuesto)
- Uso de RR.HH (cantidad y habilidades)
- Uso de capacidad tecnológica
- Dependencias
- Riesgos
- Cumplimientos legales/regulatorios
- Urgencia

## IT PROJECT PORTFOLIO

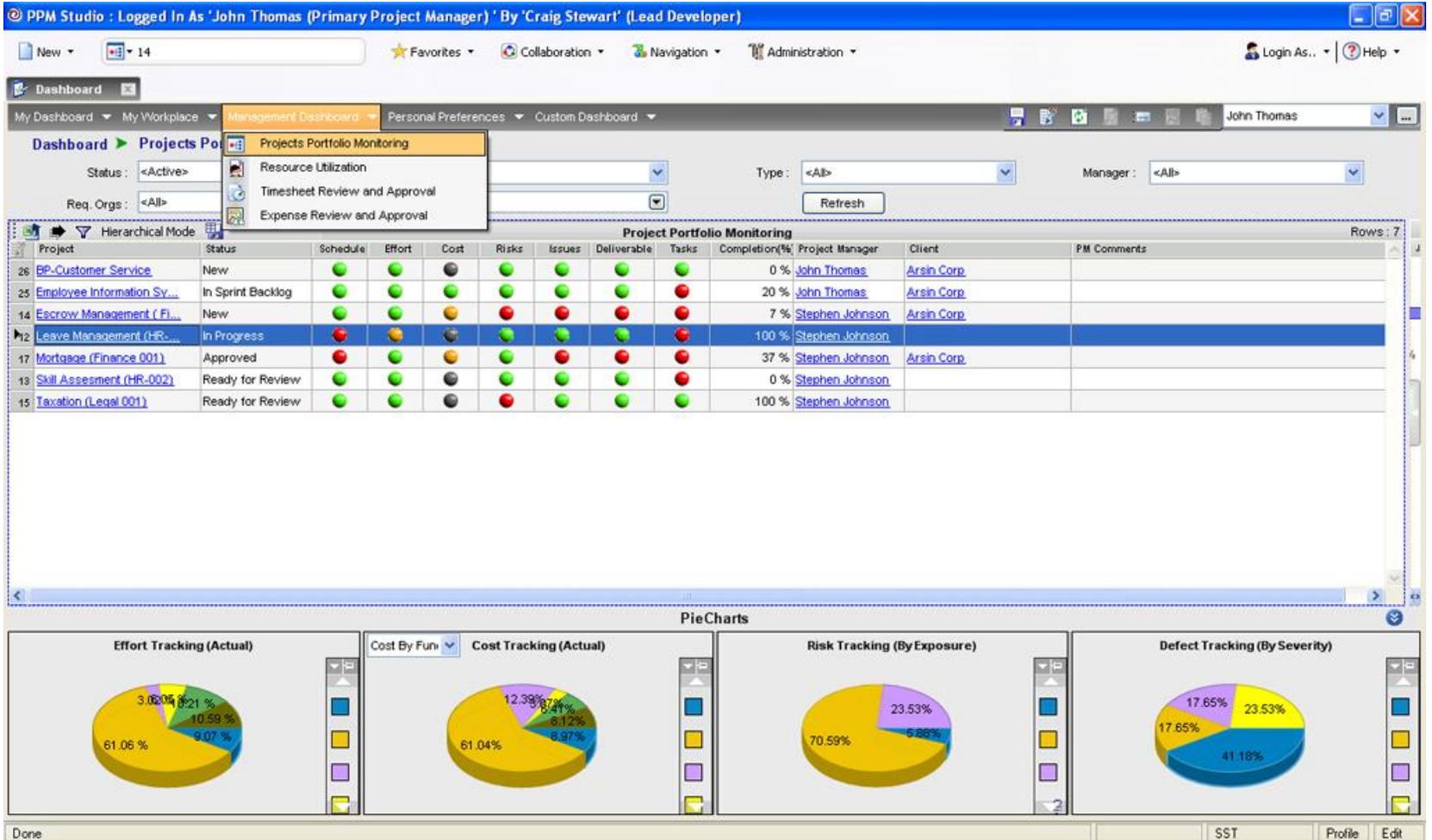
### KPI'S

Para poder saber si un portafolio y componentes (proyectos) están “sanos” se utilizan los Indicadores Claves de Desempeño (KPIs - Key Performance Indicators). Los KPIs son únicos para cada organización, aunque existen KPIs universalmente aceptados por la disciplina (Earned Value – ROI). Los KPIs se utilizan para poder realizar los análisis periódicos, crear los score cards y construir los dashboards

#### Ejemplos de KPIs

- % Utilización de Recursos
- Total de la demora de un proyecto/programa
- % de proyecto con fallas en el cumplimiento de los milestones
- % de milestones fallidos
- # de milestones fallidos
- Variación del Cronograma
- % de asignación de recursos
- # de proyectos con Problemas
- % de proyectos con ROI no positivo
- % Variación de costo

# IT PROJECT PORTFOLIO



# IT PROJECT PORTFOLIO

PPM Studio : Logged In As 'John Thomas (Primary Project Manager)' By 'Craig Stewart' (Lead Developer)

Navigation: New, Favorites, Collaboration, Navigation, Administration

Dashboard | Resource Planning

Actions

Filter: <By Name> Value: John Thomas  Direct Reportees Refresh Advanced <<

Advanced Filters:

Billability: <All> Start Date: 04/01/2008 End Date: 05/31/2008 Capacity Needed: Min Max  
 Project Type: <All> Project Name: <All> Role: <All> Exp. Years: Min Max  
 Skill Type: <All> Skill Name: <All> Skill Rating: <All>

Capacity Planning View | Resource Usage View

Capacity Plan

Resources Rows: 10

Resource	Role	Skills	Available Capacity	Supervisor	Organization	Rating
1 <a href="#">Craig Stewart</a>	Lead Developer	C++,Oracle,Unix,...	352.00	<a href="#">Stephen Johnson</a>	Development	B:Proficient
2 <a href="#">Glen Short</a>	Developer	Project Manage...	352.00	<a href="#">Stephen Johnson</a>	Development	D:No Exposure
3 <a href="#">John Thomas</a>	Primary Project...	XML	176.00		SST	C:Exposure
4 <a href="#">Rick Steyn</a>	Lead Developer	C++,Oracle,Unix,...	352.00	<a href="#">Stephen Johnson</a>	Development	A:Expert
5 <a href="#">Robin Bucknor</a>	Developer	C#,SQL Server ...	352.00	<a href="#">Stephen Johnson</a>	Development	A:Expert
6 <a href="#">Sam Joannes</a>	QA Lead	Manual Testing...	528.00	<a href="#">Stephen Johnson</a>	Development	B:Proficient
7 <a href="#">Shaun Ridge</a>	Lead Developer	C++,Oracle,Unix,...	44.00	<a href="#">Stephen Johnson</a>	Development	A:Expert
8 <a href="#">Sophie Lee</a>	QA/Release Sp...	Manual Testing	70.00	<a href="#">Stephen Johnson</a>	Development	B:Proficient
9 <a href="#">Stephen Johnson</a>	Primary Project...	CMM,Coding,Da...	415.00	<a href="#">John Thomas</a>	Development	A:Expert
10 <a href="#">Teery Blake</a>	Accounts Executive		352.00	<a href="#">Stephen Johnson</a>	Development	

6 Work Week 31 Month Range Date 05/01/2008 From:

2008 4 May, 2008 11

Resource : Sam Joannes  
Date : 05/02/2008  
Status : Under Allocated  
Hours : 3.28

Legends:

- Over Allocated
- Allocated
- Under Allocated
- Available
- Proposed
- Approved
- Planned Event
- Allocation on Planned Event
- Holiday
- Locked
- Allocation on Weekend

Ready SST Profile View

### Implementación de un PPM

- Inventario (lista completa) de todos los proyectos de la organización con suficiente información descriptiva sobre cada uno para que puedan ser analizados y comparados. (incluye por ejemplo el nombre del proyecto, duración, el costo estimado, objetivo de negocio, como el proyecto apoya las estrategias generales de la organización, utilización de recursos, gerente proyecto, etc.)
- Si el PPM ya está implementado, la carga de los nuevos proyectos se efectúa desde la fuente de demanda de TI. Deben visualizarse tanto las fuentes (unidades de negocio) como los proyectos y separarse la demanda estratégica de la demanda operacional.
- Análisis de los proyectos y Priorización conforme a los criterios de valoración establecidos por la organización. Los proyectos deben ser priorizados basándose en su importancia relativa y en su contribución a la estrategia.
- Gestionar el Portfolio
  - Estado del Proyecto
  - Utilización de recursos (humanos, tecnológicos)
  - Indicadores de Gestión
  - Evaluación de Riesgos y Problemas

## Algunos enlaces :

- [Gobierno de TI – Estado del Arte](#)
- [Herramientas PPM – Gartner](#)
- [Consideraciones sobre PPM](#)
- [PPM – Costo vs Valor](#)
- [Executive Guide – IT PPM](#)
- [IT Demand Management](#)