

Los Dominios de la Dirección de Proyectos y la PMO de Valor

Ing. Alexandres Hoyos Espinoza
MBA, PfMP, PMP, PMO-CC, SMC

Lima, Marzo 2020

Reseña Profesional Consultor



Ing. Alexandres Hoyos E.
MBA, PfMP, PMP, PMO-CC, SMC

<https://www.linkedin.com/in/alexandreshoyos/>

- Especialista, Consultor e Instructor en Gestión de Portafolios-Proyectos, PMO y Planeamiento Estratégico.
- Magíster, Programa MBA Internacional Centrum PUCP (Perú) – Maastricht School of Management (Holanda). Miembro de Beta Gamma Sigma Society.
- Ingeniero Informático - Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP), con estudios de especialización en Estrategia, Gestión de Portafolios-Proyectos, Transformación Digital y Prácticas Ágiles.
- Certificado como PfMP® (Portfolio Management Professional), PMP® (Project Management Professional), PMO-CC® (PMO Value Ring Consultant), SCM® (Scrum Master) y Consultor SAP® BO.
- Ha desempeñado funciones ejecutivas en TIM Perú, BCTS, Interbank, Corporación Belcorp y ARPL Tecnología Industrial.
- Catedrático en la Maestría en Dirección Proyectos UPC, Maestría de Project Management en ESAN, UPN, en el Diplomado Presencial y Virtual de Especialización Profesional en Gest. Proyectos y Calidad – Instituto para la Calidad PUCP, en las Universidades ESAN y USIL; e Instructor en Dharma Consulting.
- Ha brindado conferencias a nivel internacional y nacional en los Congresos PMI, así como en los congresos estudiantiles en gestión de proyectos CONCEPMI, CONALP y CONEGP
- Voluntario en el dictado de conferencias y talleres sobre Gestión de Proyectos a las Comunidades Estudiantiles de las principales universidades locales.
- Actualmente es **Director de Consultoría – Thinker Portfolio Management & PMO en Practical Thinking Group** y desempeña el rol voluntario de **Presidente en el PMI Lima-Perú Chapter, periodo 2019-2020.**

Agenda

1. La Dirección de Proyectos como la capacidad de ejecución organizacional.
2. Introducción a la Dirección de Portafolios y Programas.
3. El proceso de vinculación entre las estrategias de negocio y la conformación de portafolios.
4. El valor agregado que una PMO puede ofrecer a los Dominios de la Dirección de Proyectos
5. Conclusiones Finales

Agenda

1. La Dirección de Proyectos como la capacidad de ejecución organizacional.
2. Introducción a la Dirección de Portafolios y Programas.
3. El proceso de vinculación entre las estrategias de negocio y la conformación de portafolios.
4. El valor agregado que una PMO puede ofrecer a los Dominios de la Dirección de Proyectos
5. Conclusiones Finales

Experiencias y Motivaciones



PUCP



2003

InfoSoft

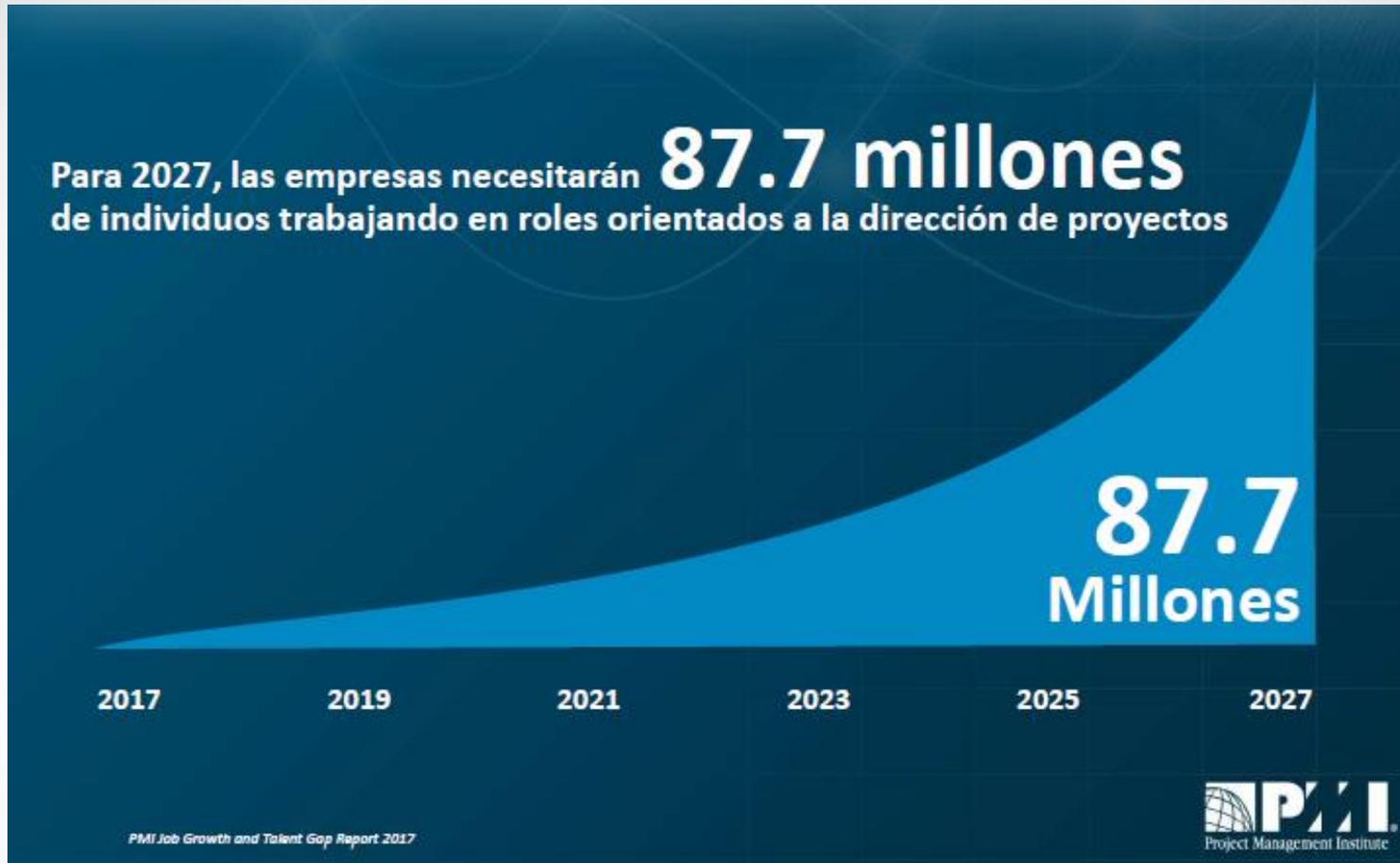




Los proyectos, el medio para transformar las ideas en realidad

Hablemos de Proyectos





La Capacidad de Ejecución, elemento altamente valorado por toda Organización

The PMI Talent Triangle®



Combinación de capacidades que responden a las necesidades actuales de las Organizaciones

Aborda las necesidades del negocio para generar beneficios

MEJORAR EL NEGOCIO

PMI, IPMA, Axelos, Project Management Offices

Un proyecto/programa crea un nuevo proceso, producto o mejoras en los existentes
- Temporal -
(CAPEX)

Un proceso o product existente requiere de Proyectos para su mejora

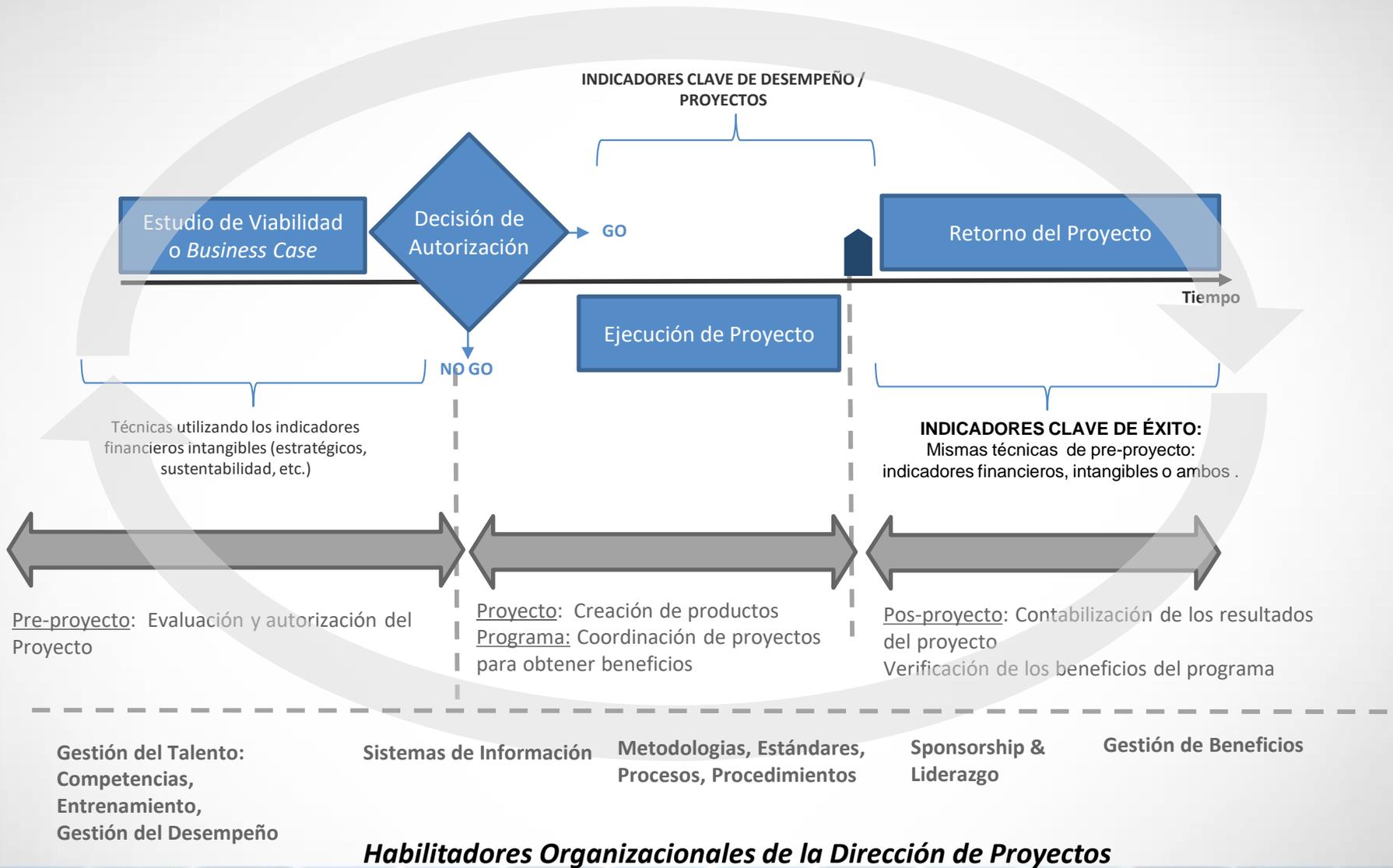
SOSTENER EL NEGOCIO

BPM, Six Sigma, Lean Management

Opera los productos o servicios existentes o nuevos (que nacen del desarrollo de proyectos o programas)
- Recurrente-
(OPEX)

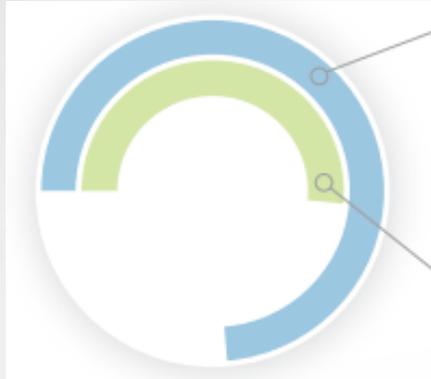
El Ciclo de Vida de las Inversiones

Plan Estratégico
Visión a largo plazo



Resultados

El Impacto del Bajo Desempeño en los Proyectos



Cultura Madura en Gest. Proyectos

71%

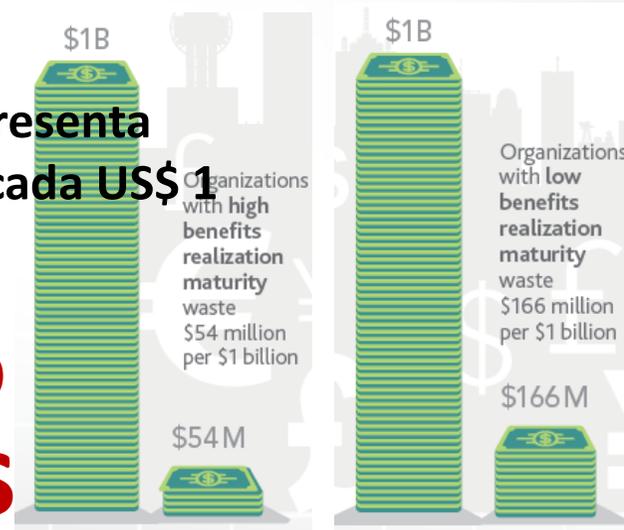
de los proyectos que cumple con sus objetivos e intención de negocios originales cuando la cultura de dirección de proyectos es de alta prioridad

52%

de los proyectos que cumple con sus objetivos e intención de negocios originales cuando la cultura de dirección de proyectos es de baja prioridad

El Bajo Desempeño representa pérdidas importantes por cada US\$ 1 Billón invertido

US\$ 166 Millones



Gestión Madura de los Beneficios



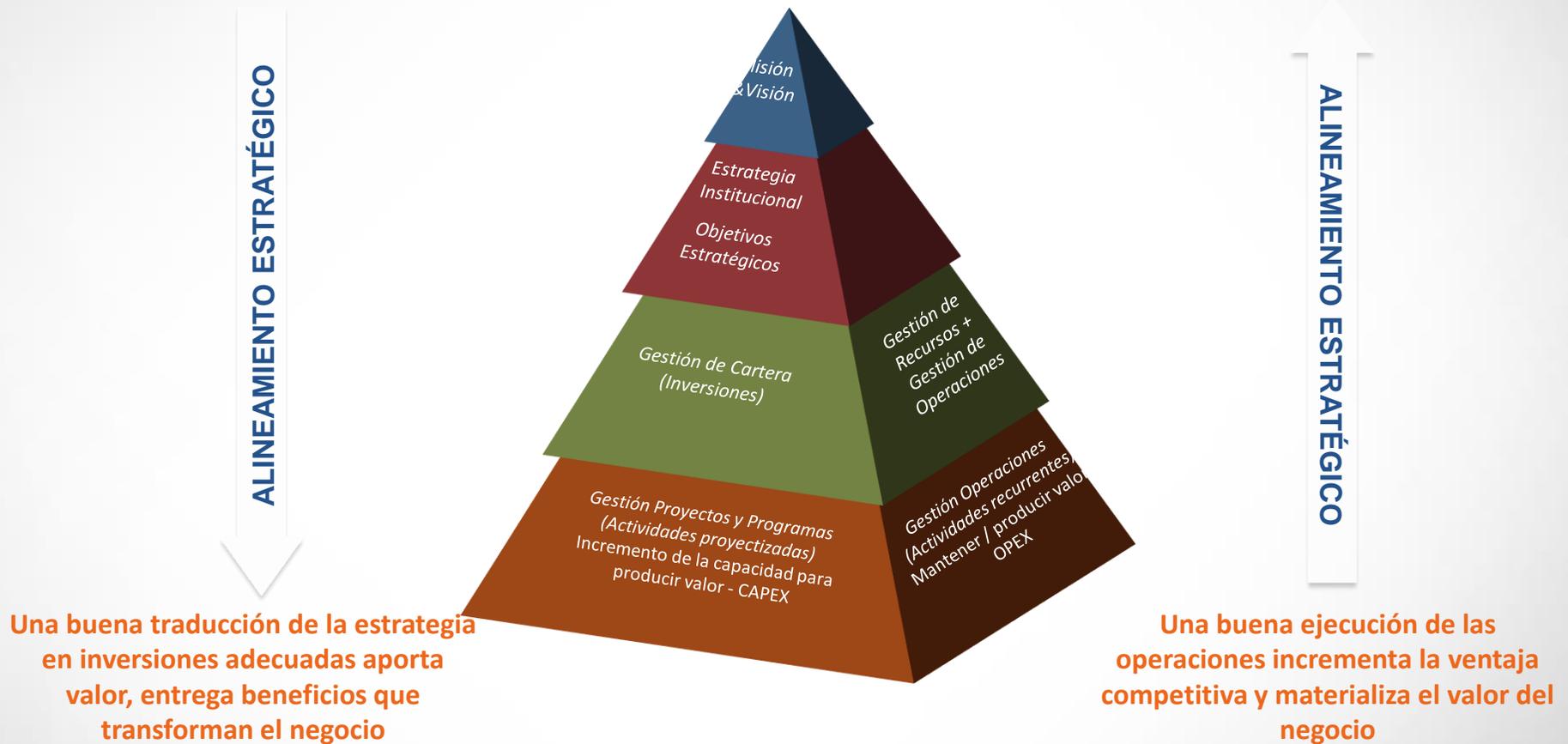
16,6%

En Porcentaje

Comparativo por drivers de Gest. Proyectos

Fuente: El Alto Costo de un Bajo Desempeño, Pulse of the Profession, PMI - 2016

La Dirección Organizacional de Proyectos



Resolvamos esta encuesta.

www.menti.com

Código: 731316

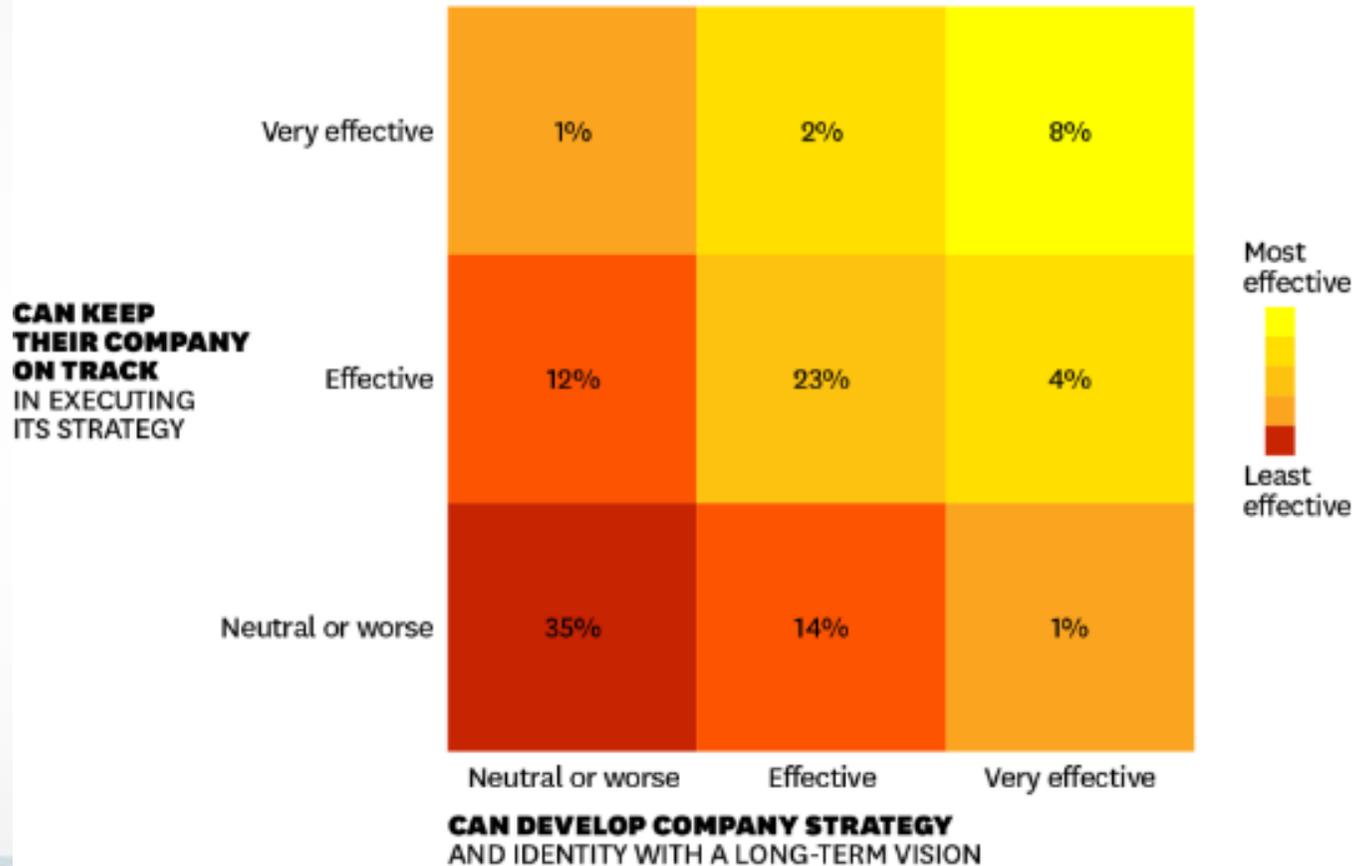
Agenda

1. La Dirección de Proyectos como la capacidad de ejecución organizacional.
2. Introducción a la Dirección de Portafolios y Programas.
3. El proceso de vinculación entre las estrategias de negocio y la conformación de portafolios.
4. El valor agregado que una PMO puede ofrecer a los Dominios de la Dirección de Proyectos
5. Conclusiones Finales

El Gap entre la Estrategia y la Ejecución

Top Leaders' Effectiveness at Strategy Execution and Development

Few are good at both.



El Gap entre la Estrategia y la Ejecución

Ejecución

La Ejecución, en los negocios, es la capacidad de capitalizar las oportunidades alineadas a la estrategia de la Organización, sin impactar negativamente con su operatividad.

Fuente: <https://hbr.org/2015/03/why-strategy-execution-unravelsand-what-to-do-about-it>

¿Por qué las buenas estrategias fallan?

**Foco en la planificación
pero la ejecución no se
da sola**

**El Cortoplacismo y la
falta de respuesta a
cambios en el entorno**

**Priorización y
Asignación de recursos
son intrínsecos**

**Falta de enfoque en las
inversiones claves y
estratégicamente
relevantes**

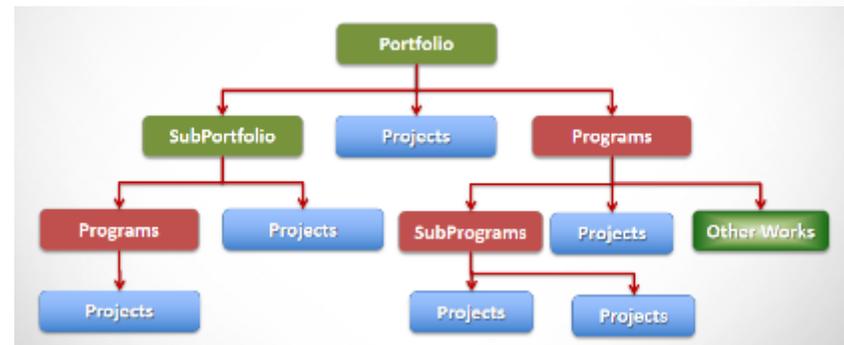
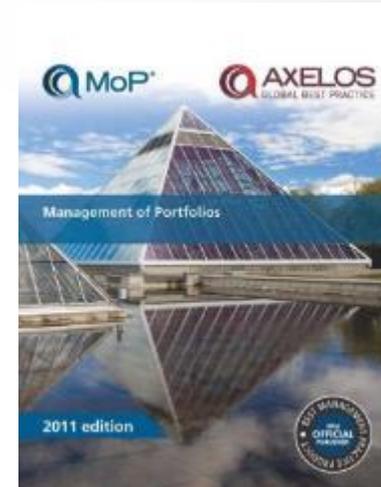
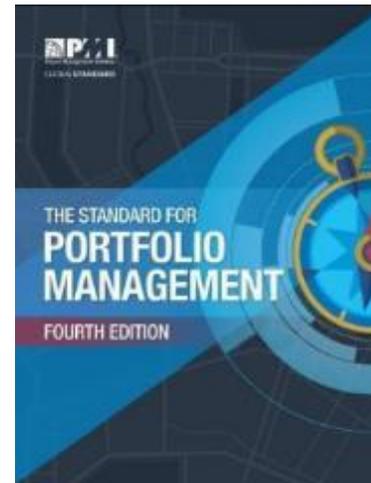
**Vacío de capacidades
que fortalezcan
estrategia y ejecución**

**Falta de diferenciar lo
eventual vs el
verdadero desempeño**

¿Qué es la Dirección de Portafolios?



La Triple Restricción Direcc. Portafolios



¿Qué es estrategia?

Estrategia

- Deriva del latín '**strategia**' la cual proviene de la conjugación de los términos griegos stratos (ejército) y agein (conductor, guía)



No hay forma
de singular
es se convierten en
e y decisiones en
e
nulan la



¿Cómo denominar las Estrategias?

Expandir operaciones comerciales en el mercado de LATAM – Región 03

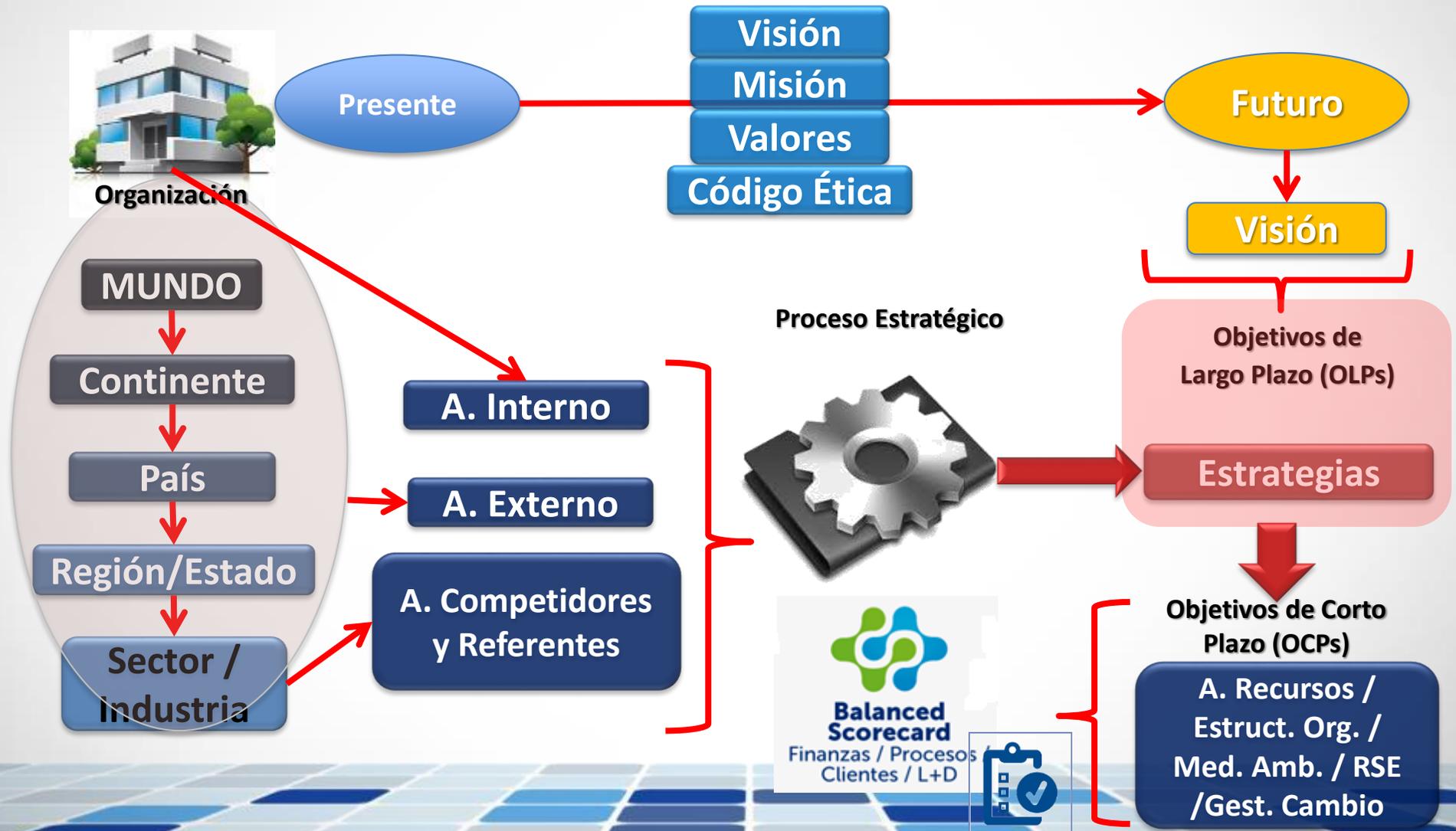
Implementar el Centro de Desarrollo Metalmeccánico Peruano, ente promotor de la innovación y mejores prácticas para el sector

Adquirir la división de diseño de estructuras de la Corporación Alfa-Beta

Lanzar la nueva línea de productos ABC para adultos jóvenes en el Sector SE 'B'

Vinculación Estrategia – Portafolios

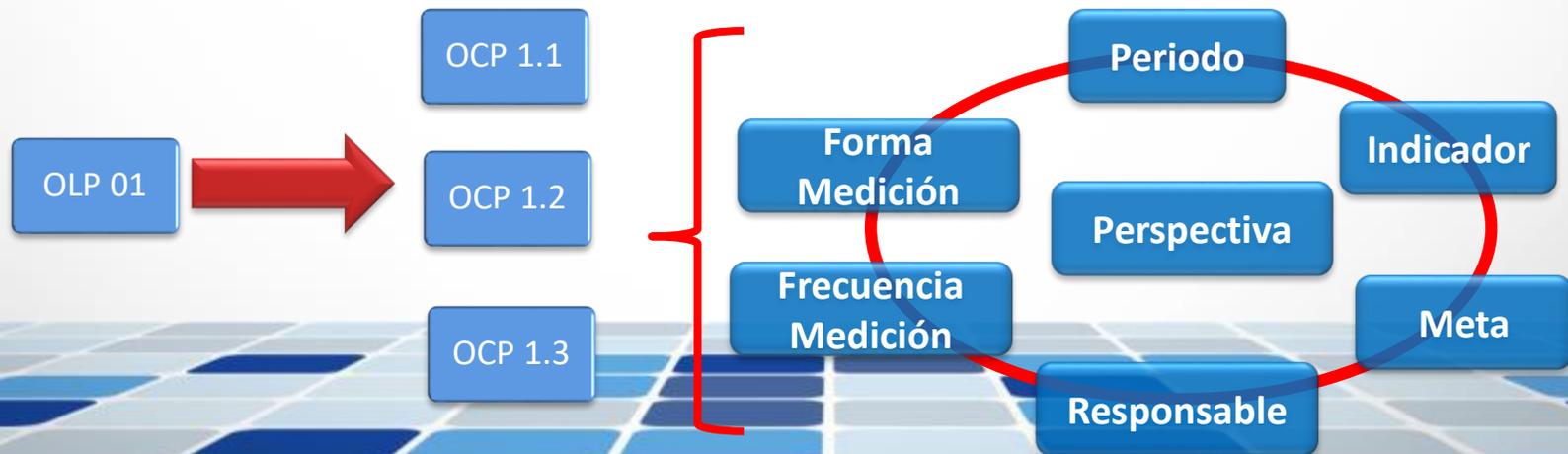
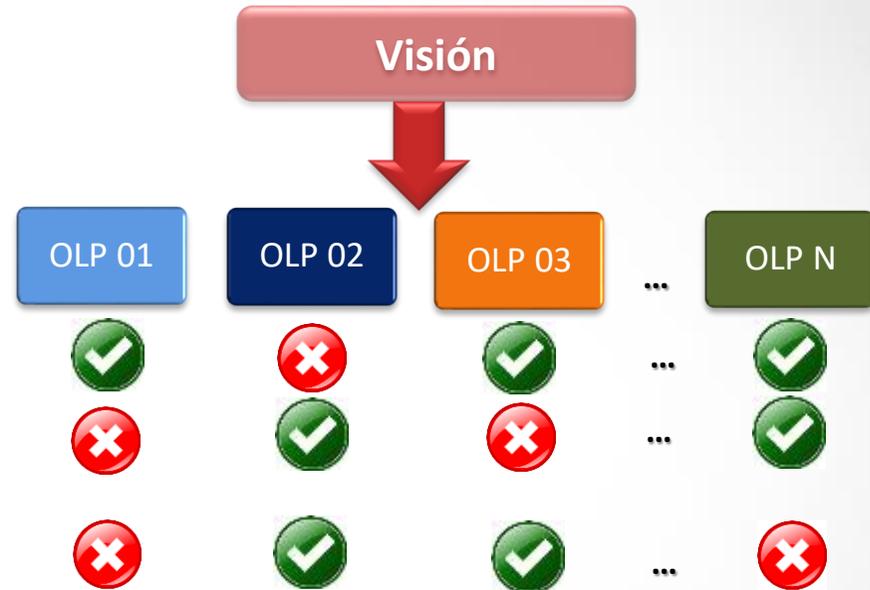
El Planeamiento Estratégico



Vinculación Estrategia – Portafolios

El Planeamiento Estratégico

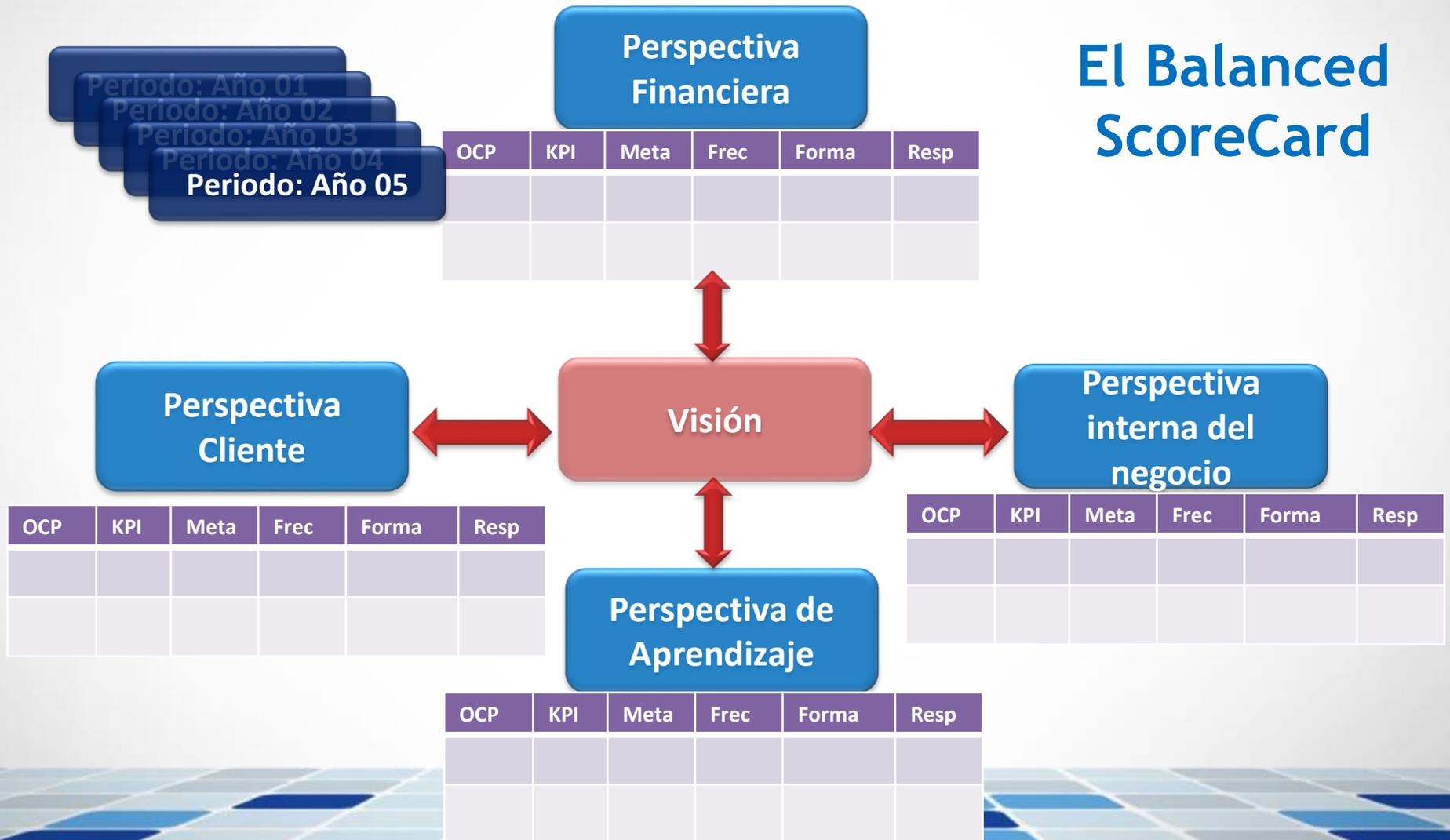
Proceso Estratégico



Vinculación Estrategia – Portafolios

El Planeamiento Estratégico

El Balanced ScoreCard



Vinculación Estrategia – Portafolios

El Diseño de Portafolios



Equipo Planeamiento Estratégico (C'Suite)



1

Se definen...



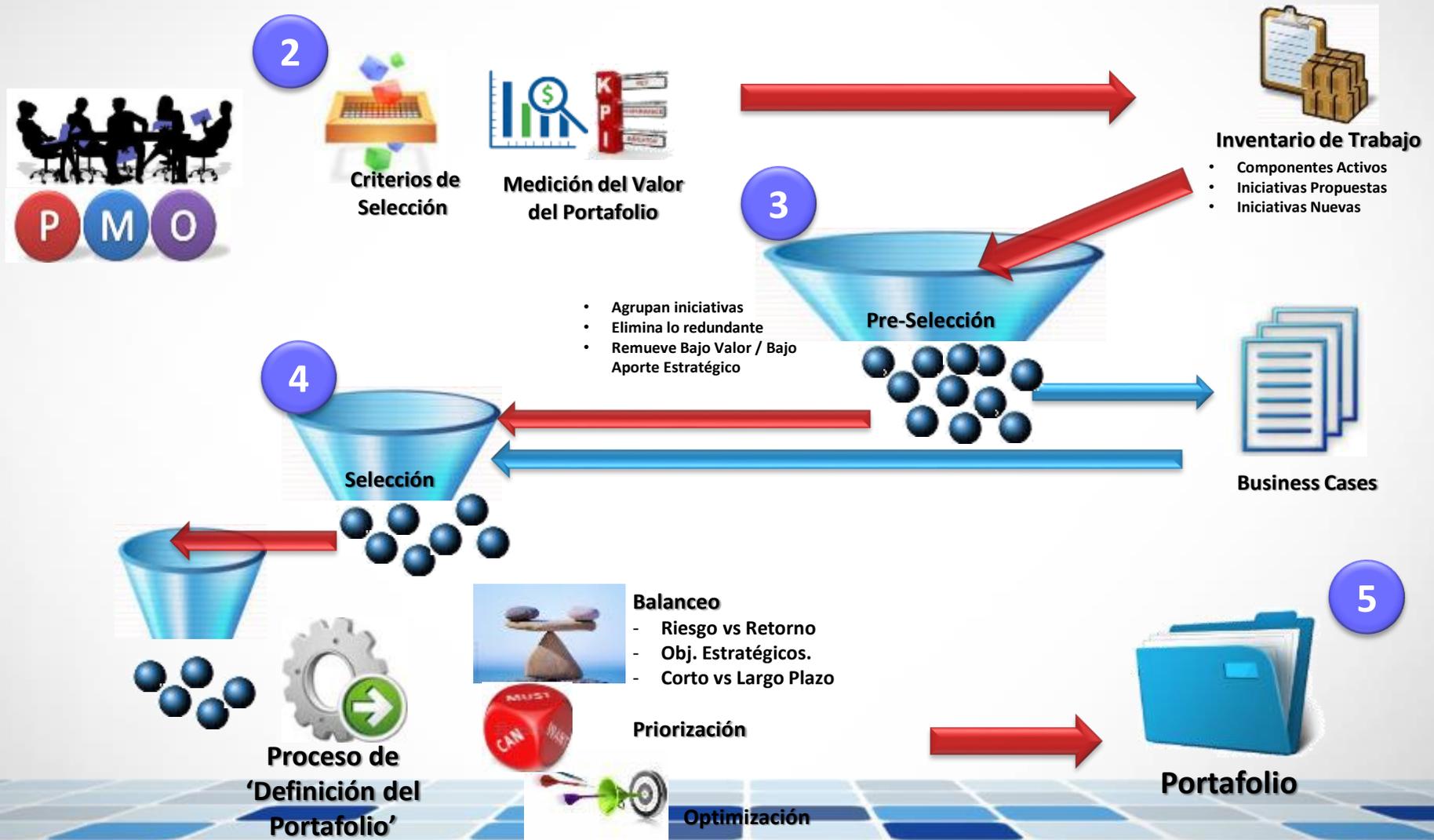
Categorías de Portafolios



Cuerpo de Gobierno del Portafolio

Vinculación Estrategia – Portafolios

El Diseño de Portafolios



Vinculación Estrategia – Portafolios

Planificación de Portafolios y On going

6

Planificación del Portafolio



Portafolio



Plan Estratégico del Pf

Portafolio Charter

Plan de Gest. Portafolio

Portafolio Roadmap



Gestor Portafolio
'Oficial'



Reportes de Proyectos

7

8

9



Gestor Portafolio



Gestor Portafolio



Cuerpo de Gobierno del Portafolio



La Gestión de Programas



Conjunto Habitacional



**Construcción de 5 Km
de Veredas**



Centro Comercial

La Gestión de Programas



La Gestión de Programas

**Beneficio en
común**

Capacidad Colectiva

Atributos Comunes

Interdependencia

Gestión del Riesgo

Restricción de Recursos

**Mismo Enfoque en el Cambio
Organizacional**

Agenda

1. La Dirección de Proyectos como la capacidad de ejecución organizacional.
2. Introducción a la Dirección de Portafolios y Programas.
3. El proceso de vinculación entre las estrategias de negocio y la conformación de portafolios.
4. El valor agregado que una PMO puede ofrecer a los Dominios de la Dirección de Proyectos
5. Conclusiones Finales

Resolvamos esta encuesta.

www.menti.com

Código: 731316

El Aporte de Valor de la PMO

¿Qué es una PMO?

Área
Organizacional

Mejorar
Desempeño de
Proyectos/Inver
siones



Servicios/
Funciones

Fortalecer Cultura y
Madurez de la
Dirección Proyectos

El Aporte de Valor de la PMO



La Gestión de Proyectos y sus dominios al convertirse en una real ventaja competitiva para las organizaciones, requiere de una entidad independiente que de soporte a sus actividades, tanto a los Gestores como a sus Cuerpo de Gobierno

Consultor en las etapas de estructuración y definición de los Proyectos-Portafolio y Programa.

Ente vigilante en el monitoreo de los resultados y/o beneficios que el Portafolio Programa y Proyecto debe alcanzar

Ente de estandarización a través de la construcción y/o mantenimiento de la metodología de Gestión de Portafolios, Programas y Proyectos

Ente de captación, desarrollo, investigación y difusión del conocimiento y herramientas vinculados a la Gestión de Portafolios, Programas y Proyectos

El Aporte de Valor de la PMO



Consultor en las etapas de estructuración y definición del Portafolio, a nivel de Programa la estructura de Componentes



Categorías del Portafolio



Criterios de Selección de Componentes



Modelo de Priorización



Optimización del Portafolio



Balanceo del Portafolio

“Será clave que la PMO tenga un pleno conocimiento y expertise en el negocio (interno como externo); y a su vez un acercamiento muy directo con la Alta Dirección”

El Aporte de Valor de la PMO



Ser un ente de estandarización a través de la construcción y/o mantenimiento de la metodología de Gestión de Portafolios y Programas

Entre los elementos claves que conforman las metodologías de Gest. Portafolios y Programas es el Modelo de Gobierno.



Principios y Políticas



Métricas



Estructura de Gobierno



Esquema Toma de Decisiones



Proceso de Mejoras al Modelo

“Una incapacidad para implementar un efectivo gobierno es la primera razón por la cual las organizaciones fallan en su intento de lograr un estatus de Gestión de Portafolio – Programas de clase mundial” (P. Kamath)

El Aporte de Valor de la PMO



Ser un ente de captación, desarrollo, investigación y difusión del conocimiento y herramientas vinculados

Rigor Test

1. El Roadmap del Portafolio, ¿se encuentra claramente definido, lógicamente estructurado y capaz de ser implementado (considera el escenario del 'Change Overload')?

2. ¿Se tienen claramente identificadas todas las dependencias (internas y externas) al portafolio, y por ende, determinar sus riesgos asociados?

3. ¿Se tienen claramente identificadas los impactos a generar dentro y fuera de la organización, los orígenes, los momentos e indicadores de performance?.

Modelo DICE

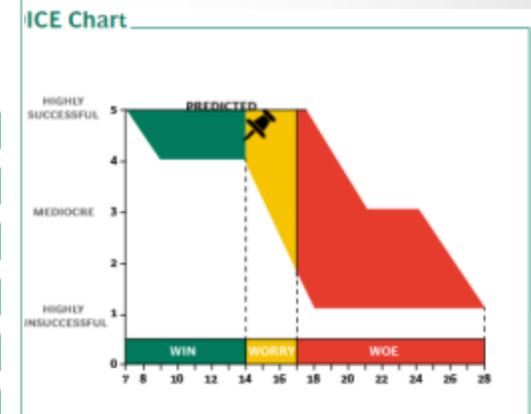
- D – Duración.
- I – Integridad o Desempeño
- C – Compromiso con el cambio.
- E – Nivel de esfuerzo

<http://dice.bcg.com/>

DICE Selection

[Click here for a description of each of the elements of DICE+](#)

Elements	Selection	Score
Duration (between learning milestones or till completion)	4-8 months	3
Team Performance Integrity	Good	2
Commitment (Senior Mgmt)	Reasonably communicate need	1.5
Commitment (Local)	Willing	2
Effort	10-20% additional	2
Overall Score	$D + 2I + 2C_1 + C_2 + E =$	14



El Aporte de Valor de la PMO



Ser un ente vigilante en el monitoreo de los resultados y/o beneficios que el Programa y/o Portafolio debe alcanzar



48%



72%

Asegurar vinculación con OCP y OLPs



Éxito del Alcanzar los beneficios.

Monitoreo de los supuestos

Gestión de Beneficios (Identificar, ejecutar y sostener)



Agenda

1. La Dirección de Proyectos como la capacidad de ejecución organizacional.
2. Introducción a la Dirección de Portafolios y Programas.
3. El proceso de vinculación entre las estrategias de negocio y la conformación de portafolios.
4. El valor agregado que una PMO puede ofrecer a los Dominios de la Dirección de Proyectos
5. Conclusiones Finales

Resolvamos esta encuesta.

www.menti.com

Código: 731316

Conclusiones Finales

La **Gestión de Portafolios** permite **conectar** las **Estrategias** con los **Programas y Proyectos**, su implementación y gestión efectiva serán una **real ventaja competitiva** para quienes la adopten

La **Gestión de Programas** se compone del conjunto de **Proyectos** que comparten un **Beneficio Común** y su estructuración buscará generar **eficiencias** de gestión

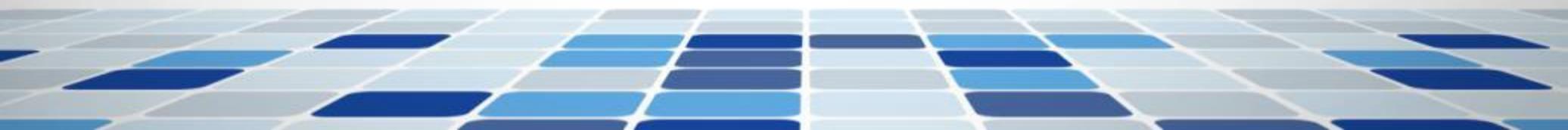
Las **PMO** pueden aportar un alto **Valor Agregado**, y ello podrá demostrarse asumiendo un rol protagónico **como consultor** en las definiciones, **promotor de la investigación-conocimiento** para la mejora continua y de ser un **vigilante** en la obtención de los beneficios esperados.

“La Gestión de Proyectos se enfoca principalmente en temas de eficiencia (Costos, Tiempo, Alcance).

Sin embargo será importante conocer e implementar prácticas como Gestión de Portafolios, Programas y contar con una PMO de Valor...

En favor del crecimiento y sostenibilidad organizacional”.

AHE



**Muchas gracias por su
participación**

Ing. Andres Hoyos, P.M.P.

Datos de contacto:

Nombre: Alexandres Hoyos Espinoza

Email: alexandres.hoyos@pmi.org.pe /
alexandres.hoyos@practical-thinking.com

Telefono: (+51) 9-89300738



alexandreshoyos

Los Dominios de la Dirección de Proyectos y la PMO de Valor

Ing. Alexandres Hoyos Espinoza
MBA, PfMP, PMP, PMO-CC, SMC

Lima, Marzo 2020