

TABLA DE CONTENIDO

1	Introducción.....	1
1.1	Problema a Resolver.....	2
1.2	Objetivos de la tesis.....	3
1.3	Metodología.....	3
1.3.1	Fase Preliminar.....	4
1.3.2	Fase de Construcción.....	4
1.3.3	Fase de Capacitación.....	5
1.3.4	Fase de Validación.....	5
2	Marco teórico.....	6
2.1	Desarrollo de nuevos productos.....	6
2.2	Empresas orientadas a proyectos.....	7
2.3	Gestión de proyectos.....	8
2.4	Portafolio de proyectos.....	8
2.5	Gestión de portafolio de proyectos.....	9
2.6	Procesos de gestión de portafolio de proyectos.....	10
2.6.1	Proceso propuesto por PMI.....	10
2.6.2	Proceso propuesto por Levine.....	11
2.6.3	Fases de gestión de portafolio de proyectos.....	13
3	Diagnóstico.....	15
3.1	Fuentes de información.....	15
3.2	Proceso actual de gestión de proyectos.....	15

3.2.1	Roles.....	15
3.2.2	Actividades principales	16
3.2.3	Artefactos.....	18
3.3	Proceso actual de gestión de portafolio	19
3.3.1	Selección de proyectos	19
3.3.2	Priorización	19
3.3.3	Asignación de Recursos	19
3.4	Análisis del levantamiento de información	19
4	Propuesta metodológica para la gestión de portafolio	21
4.1	Roles	22
4.2	Procesos	22
4.2.1	Evaluación/Venta.....	23
4.2.2	Inventario de portafolio	25
4.2.3	Análisis de portafolio.....	29
4.2.4	Planificación de portafolio	32
4.2.5	Revisión y re planificación del portafolio	34
4.3	Alineación entre proceso de Levine y nuevo proceso	35
5	Plan de adopción del proceso de gestión de portafolio.....	36
5.1	Obtener definiciones organizacionales	36
5.2	Generar inventarios	44
5.3	Priorizar los proyectos actuales	49
5.4	Cambios en el proceso de gestión de proyectos actual	49

5.4.1	Evaluación/Inicio	49
5.4.2	Planificación	49
5.4.3	Monitoreo y control del proyecto.....	50
5.5	Preparar manuales y presentaciones.....	50
5.6	Capacitar a grupo de expertos	51
5.6.1	Consideraciones para capacitación	51
5.6.2	Plan de capacitación.....	51
5.7	Definir y ejecutar piloto con el modelo propuesto	52
5.7.1	Definición de los proyectos que participaron en el piloto	52
5.7.2	Análisis de la selección del portafolio.....	53
5.7.3	Análisis de la priorización del portafolio	54
5.7.4	Análisis de afinidad estratégica.....	54
5.7.5	Análisis de desempeño del portafolio.....	55
5.7.6	Lecciones aprendidas en la ejecución del proceso	60
5.7.7	Sugerencias para mejoras del proceso definido.....	61
5.8	Adopción en la empresa	61
6	Conclusiones y recomendaciones	63
6.1	Conclusiones.....	63
6.2	Recomendaciones.....	64
7	Bibliografía.....	66
8	Glosario	67
9	Anexos	68

9.1	Anexo A Plan para el levantamiento del proceso de Gestión de Proyectos.....	68
9.2	Anexo B Proceso de Gestión de Proyectos actual especificado en EPF 73	
9.3	Anexo C Manual de carta Gantt y seguimiento de proyectos	81

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Actividades de la Metodología.....	3
Figura 2: Proceso de gestión de proyectos	8
Figura 3: Proceso de gestión de portafolio de proyectos	13
Figura 4: Gestión de portafolio y transversalidad con gestión de proyectos	22
Figura 5: Fases del proceso de gestión de portafolio	23
Figura 6: Diagrama de actividad de fase Evaluación/venta	24
Figura 7: Detalle de tareas de la fase Evaluación/venta	24
Figura 8: Roles que intervienen en la fase Evaluación/Venta	25
Figura 9: Artefactos que se utilizan en la fase Evaluación/Venta	25
Figura 10: Diagrama de actividad de fase Inventario de portafolio	26
Figura 11: Detalle de tareas de la fase Inventario de portafolio	26
Figura 12: Roles que intervienen en la fase Inventario de portafolio.....	27
Figura 13: Artefactos que se utilizan en la fase Inventario de portafolio.....	27
Figura 22: Diagrama de actividad del Seguimiento de portafolio	28
Figura 23: Detalle de tareas de la actividad Seguimiento de portafolio	28
Figura 24: Roles que intervienen en la actividad Seguimiento de portafolio	28
Figura 25: Artefactos que se utilizan en la actividad Seguimiento de portafolio.....	29
Figura 14: Diagrama de actividad de fase Análisis de portafolio	30
Figura 15: Detalle de tareas de la fase Análisis de portafolio	31
Figura 16: Roles que intervienen en la fase Análisis de portafolio.....	31
Figura 17: Artefactos que se utilizan en la fase Análisis de portafolio	32

Figura 18: Diagrama de actividad de fase Planificación de portafolio	32
Figura 19: Detalle de tareas de la fase Planificación de portafolio	33
Figura 20: Roles que intervienen en la fase Planificación de portafolio	33
Figura 21: Artefactos que se utilizan en la fase Planificación de portafolio ..	33
Figura 26: Diagrama de actividad de la fase de Revisión y re planificación del portafolio.....	34
Figura 27: Detalle de tareas de la fase de Revisión y re planificación del portafolio.....	34
Figura 28: Roles que intervienen en la fase de Revisión y re planificación del portafolio.....	35
Figura 29: Artefactos que se utilizan en la fase de Revisión y re planificación del portafolio	35
Figura 30: Pasos para implementación de metodología de gestión de portafolio.....	36
Figura 31: Reporte general del portafolio.....	43
Figura 32: Gráfico de barras del portafolio	44
Figura 33: Reporte de horas de trabajo del equipo de trabajo	44
Figura 34: Reporte de proyectos versus estrategia de negocio	44
Figura 35: Acta de constitución de proyecto.....	45
Figura 36: Carta Gantt del proyecto	45
Figura 37: Reporte de avance de proyecto.....	46
Figura 38: Inventario de un proyecto	47
Figura 39: Hitos de entrega de un proyecto	47
Figura 40: Hitos de pago de un proyecto	47
Figura 41: Equipo de trabajo de un proyecto.....	47

Figura 42: Inventario de recursos humanos	48
Figura 43: Priorización del portafolio de proyectos	49
Figura 44: Fases del proceso de gestión de proyectos	73
Figura 45: Diagrama de actividad de fase de Inicio	73
Figura 46: Detalle de tareas de la fase de Inicio	74
Figura 47: Roles que intervienen en la fase de Inicio.....	74
Figura 48: Artefactos que se utilizan en la fase de Inicio.....	74
Figura 49: Diagrama de actividad de fase de Planificación	75
Figura 50: Detalle de tareas de la fase de Planificación.....	75
Figura 51: Roles que intervienen en la fase de Planificación	76
Figura 52: Artefactos que se utilizan en la fase de Planificación	76
Figura 53: Diagrama de actividad de fase de Ejecución	77
Figura 54: Detalle de tareas de la fase de Ejecución.....	77
Figura 55: Roles que intervienen en la fase de Ejecución	78
Figura 56: Artefactos que se utilizan en la fase de Ejecución	78
Figura 57: Diagrama de actividad de fase de Cierre	79
Figura 58: Detalle de tareas de la fase de Cierre	79
Figura 59: Roles que intervienen en la fase de Cierre	79
Figura 60: Artefactos que se utilizan en la fase de Cierre.....	80

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Términos utilizados en el método del Valor Ganado	12
Tabla 2: Alineación del proceso con metodo propuesto por Levine	35
Tabla 3: Objetivos estratégicos organizacionales	37
Tabla 4: Inventario de proyectos	38
Tabla 5: Criterios de selección de proyectos.....	39
Tabla 6: Pesos asignados por el comité para los criterios de selección	39
Tabla 7: Calificación de un proyecto para la selección	40
Tabla 8: Criterios de priorización de proyectos	41
Tabla 9: Pesos asignados por el comité a los criterios de priorización	41
Tabla 10: Inventario de recursos humanos	42
Tabla 11: Indicadores para seguimiento de proyectos del portafolio.....	43
Tabla 12: Plan de capacitación del proceso	51
Tabla 13: Ficha del proyecto 001.....	52
Tabla 14: Ficha del proyecto 002.....	53
Tabla 15: Calificación para selección de proyecto 001	53
Tabla 16: Calificación para selección de proyecto 002	54
Tabla 17: Priorización de proyectos del portafolio	54
Tabla 18: Reporte de proyectos versus estrategia de negocio.....	55
Tabla 19: Indicadores de gestión de portafolio	58
Tabla 20: Indicadores de gestión de portafolio	59