Este material es propiedad de Mario López de Ávila Muñoz. Por favor, NO lo distribuya.

Este taller es una introducción a la gestión de proyectos en entorno multiproyecto.

Lo hemos denominado introducción 'lúdica' porque la mayor parte del taller la ocuparemos con un juego que nos permitirá simular algunos aspectos de la gestión en este tipo de entornos.

Como cualquier simulacro, el juego es una simplificación de la experiencia real. Por fuerza hemos tenido que dejar muchos aspectos fuera.

Nuestras referencias metodológicas son varias: la Teoría de las Limitaciones [Theory of Constraints] del Dr. Eliyahu Goldratt; el Lean Thinking de Womack y los enfoques Agile de desarrollo de nuevos productos. Pero no es necesario saber de nada de eso para aprovechar el taller.

mario.lopezdeavila@nodos.es

Blog NODOS EN LA RED

http://nodos.typepad.com

Twitter @nodosenlared

Ha desarrollado toda su carrera profesional en el ámbito de la consultoría, abarcando la práctica totalidad de las áreas del *management*, desde la estrategia a la distribución, pasando por el marketing, ventas, I+D, recursos humanos y en las operaciones. Desde el año 2002 presta sus servicios desde nodos, empresa de la que es socio fundador.

Está especializado en abordar situaciones complejas, problemas de causa desconocida, mal estructurados, de naturaleza crónica o conflictiva, que afectan al rendimiento global de la organización *['wicked problems']* y en los que la creatividad, el sentido común y la capacidad de integrar recursos y aunar voluntades es fundamental para encontrar una solución satisfactoria para todas las partes.

Ha asesorado a más de un centenar de organizaciones pertenecientes a una treintena de sectores de actividad diferentes en más de doscientos proyectos, en los que ha participado como director y/o consultor. Su experiencia se ha desarrollado tanto en el entorno público como en el privado, en grandes compañías multinacionales, como TetraPak o Danone y en PYMES de hasta dos trabajadores. Trabaja en colaboración con diversas entidades de capital riesgo. Ha desarrollado también su cometido mediante contratos de *interim management*, como la puesta a punto operativa de una pequeña empresa de telecomunicaciones de cara a su salida a Bolsa en el mercado secundario francés, Alternext [ene – oct 2008] .

Como emprendedor, ha participado en la constitución de varias empresas innovadoras de base tecnológica desde el año 2002. Es socio de UNKASOFT, empresa española con sede en Salamanca líder en nuestro país en el desarrollo de videojuegos para móviles, así como en advergaming. También es fundador de NOMASYSTEMS, una empresa con sede en Coruña dedicada al desarrollo de aplicaciones para entornos móviles. Por último, es socio fundador de SportPRO Ventures, una *start-up* que tiene como misión impulsar la práctica de deportes como el padel, el golf o la vela con el concurso de las TICs.

Compagina sus labores como consultor y emprendedor con la de profesor asociado en la IE Business School, en el área de *Operations and Technology Management*, primero en el ámbito del *Project Management* [1998-2007] y, desde el 2004, fundamentalmente en los ámbitos de la Creatividad e Innovación, trabajando con disciplinas como el Pensamiento Lateral de De Bono, la Teoría de la Resolución Inventiva de Problemas (TRIZ) de Altshuller o la Teoría de las Limitaciones (TOC) del Dr. Eliyahu Goldratt. Con relación a este último punto, se ha especializado en el uso de las herramientas lógicas denominadas, en su conjunto, Proceso de Razonamiento de TOC, así como en su aplicación a la estrategia, al marketing y a las ventas. Actualmente [2009] imparte los Talleres de Creatividad del programa *Executive MBA* de la IE Business School. Es además profesor asociado de la Universidad Pontificia de Comillas y conferenciante en diversos foros, siempre en temas relacionados con la Creatividad, la Innovación y el *Management*.

Participa activamente en organizaciones profesionales relacionadas con su ámbito de actividad, como el *Project Management Institute*, la *Systems Dynamics Society*, la *TOC ICO*, el *Altshuller Institute for TRIZ Studies* o la *European TRIZ Association*. Desarrolla una labor voluntaria como Tutor de Creación de Empresas en la IE Business School y ha sido Tutor del Proyecto Banespyme-Orange [antes NETI], patrocinado por Orange y Banespyme, desde su primera convocatoria, habiendo tutelado a 5 finalistas y 1 ganador de los Premios. Actualmente desempeña el rol de líder de las *IECommunities* on *Entrepreneurship*. Para terminar, es voluntario de la Fundación Bip Bip desde el año 2003 y vocal de Innovación de la Asociación Nacional de Empresas de Internet (ANEI) desde el año 2002.

Es autor del blog nodos en la red desde mayo de 2004, una referencia en lengua hispana en los ámbitos de TOC, TRIZ, la Creatividad, el Emprendizaje o la Gestión de Proyectos.

Una analogía

Este material es propiedad de Mario López de Ávila Muñoz. Por favor, NO lo distribuya.

La mayor parte de lo que te cuentan y/o de lo que lees sobre Project Management se refiere a un entorno monoproyecto, entendiendo por tal la gestión de un único proyecto aislado, sin tener en cuenta las interacciones, dependencias, sinergias y conflictos que puedan darse con otros proyectos. Es como decir que en todo el mar sólo hay un pez…

_ Some rights reserved by Mr. T in DC
http://www.flickr.com/photos/mr_t_in_dc/2901006499/sizes/l/

… Cuando en tu organización te encuentras… esto!

En otras palabras, trabajamos en entornos multiproyecto, en los que a las complicaciones propias de la gestión del proyecto se suman las interacciones con otros proyectos, programas y trabajo no de proyecto.

Por eso a menudo lo que lees u oyes te suena a cuento.

Some rights reserved by Jamie Huskisson
http://www.flickr.com/photos/jamiehuskisson/281593609/sizes/l/

Este material es propiedad de Mario López de Ávila Muñoz. Por favor, NO lo distribuya.

¿A qué se parece trabajar en un entorno multiproyecto?

Hemos tratado de encontrar analogías que nos ayudaran a entender a qué se parece trabajar en un entorno multiproyecto.

Una analogía que ha dado bastante de sí es la de la “Piscina y las Pelotas de Ping Pong”.

Está lejanamente inspirada en una analogía empleada por el Dr. Eliyahu Goldratt.

Imaginad que la organización es como una piscina…

¿A qué se parece trabajar en un entorno multiproyecto?

… En la que un tío está arrojando pelotas de ping-pong al agua…

Fotografía utilizada bajo licencia CC
_ Some rights reserved by Michael @ NW Lens
http://www.flickr.com/photos/aboyandhisbike/3735009497/sizes/l/

¿A qué se parece trabajar en un entorno multiproyecto?

Para que alguien abajo las coja y ‘juegue’ con ellas [el juego consiste en llevarlas de un lado a otro de la piscina.

Fotografía utilizada bajo licencia CC
Some rights reserved by Colin Purrington
http://www.flickr.com/photos/cpurrin1/2639002174/sizes/l/

Este material es propiedad de Mario López de Ávila Muñoz. Por favor, NO lo distribuya.

¿A qué se parece trabajar en un entorno multiproyecto?

Para rematarlo, no todas las pelotas son iguales…

Alguien tiene que encargarse de decidir qué pelotas lanza al agua.

Alguien tiene que decidir cuántas. Y en qué momento.

Alguien tiene que recogerlas. Y trabajar con ellas.

Dicho en otras palabras, en un entorno multiproyecto podemos distinguir varios niveles de gestión, cada uno de los cuales presenta sus propios, particulares desafíos.

Un Project Manager debe preocuparse por su proyecto, por entregar lo prometido en plazo y dentro del presupuesto.

Un Director de Operaciones debe atender a la gestión de la "fábrica" en su conjunto, multitud de proyectos, algunos independientes, otros interdependientes, unos pocos agrupados en programas. Sus preocupaciones tienen que ver, por ejemplo, con la gestión del pool de recursos, con las capacidades de la organización.

Por último, el Portfolio Manager o el equipo de Portfolio Management trabajan en el espacio intermedio entre la Estrategia y las Operaciones de la compañía. Su misión es asegurarse de que se trabaja en los proyectos correctos – adecuados, con retorno y que el conjunto está suficientemente diversificado.

Fotografía utilizada bajo licencia CC

Some rights reserved by Colin Purrington

http://www.flickr.com/photos/cpurrin1/2639001562/sizes/l/in/set-72157600924351129/

Una definición

Este material es propiedad de Mario López de Ávila Muñoz. Por favor, NO lo distribuya.

Portafolio

De acuerdo con el Estandar de Gestión de Portafolios del PMI, un portafolio es una colección de proyectos o programas [y otro trabajo] que son agrupados para facilitar su gestión con el fin de alcanzar objetivos estratégicos de negocio.

Los proyectos o programas del portafolio pueden no ser interdependientes o directamente relacionados entre sí.

Los componentes del portafolio son cuantificables - pueden ser medidos, calificados, ordenados por prioridad.

El portafolio de una organización consiste en un conjunto de componentes actuales más otro de componentes planeados o de futuras iniciativas.

Las iniciativas propuestas entran a formar parte de un portafolio cuando son identificadas, seleccionadas y/o aprobadas.

Una organización puede disponer de más de un portafolio, cada uno de ellos construido alrededor de áreas u objetivos de negocio distintos.

Los portafolios no son entidades temporales, como los proyectos o programas.

En cualquier instante, el portafolio debería reflejar los objetivos estratégicos de la organización.

El portafolio representa el trabajo seleccionado para hacer, pero no necesariamente el trabajo que debería realizarse.

Si los componentes del portafolio no están alineados con la estrategia de la organización, la organización puede cuestionarse con razón por qué se va a realizar ese trabajo.

Some rights reserved by Jamie Huskisson
http://www.flickr.com/photos/jamiehuskisson/281593609/sizes/l/

La esencia de la Gestión del Portafolio de Proyectos

La gestión del portafolio ocupa el espacio entre la definición de la Estrategia y la gestión de las Operaciones de la organización. Algunas veces decimos que la misión del Portfolio Manager es “operativizar” la Estrategia, esto es, IMPLANTAR la estrategia a través de la selección de los proyectos en los que la organización va a trabajar.

¿Deberíamos hacer este proyecto?

Esta es la pregunta ‘clave’ de la Gestión del Portafolio de Proyectos.

En la práctica, la gestión del portafolio en las organizaciones se ocupa básicamente de decidir qué proyectos recibirán fondos y/o recursos y en qué cantidad van a recibirlos, en función de su importancia para la organización. Dicho de otra manera, su misión es asegurar que las operaciones están alineadas con la estrategia de la empresa mediante la selección y priorización de los proyectos que se van a acometer.

Por increíble que resulte, en la mayoría de las organizaciones en nuestro país NO existen procesos formalmente definidos de Gestión del Portafolio. Es un trabajo que normalmente desarrolla el Comité de Dirección o la Dirección al más alto nivel, pero no de forma sistemática, con un soporte metodológico adecuado.

Los beneficios de la gestión del portafolio de proyectos son muchos y relevantes para el éxito de la organización:

- Asegurar que trabajamos en los proyectos “correctos”;
- Asignar los recursos de manera efectiva;
- Vincular operaciones y estrategia;
- Profesionalizar la toma de decisiones operativas;
- Alinear a todos en la organización

Me gusta decir que esta debería ser la respuesta por defecto cuando nos hacemos la pregunta anterior.
Vale, tal vez exagero un poco.
Pensándolo mejor, no, no exagero.

Fotografía utilizada bajo licencia CC
NO
by nathangibbs
http://www.flickr.com/photos/nathangibbs/98592171/sizes/l/

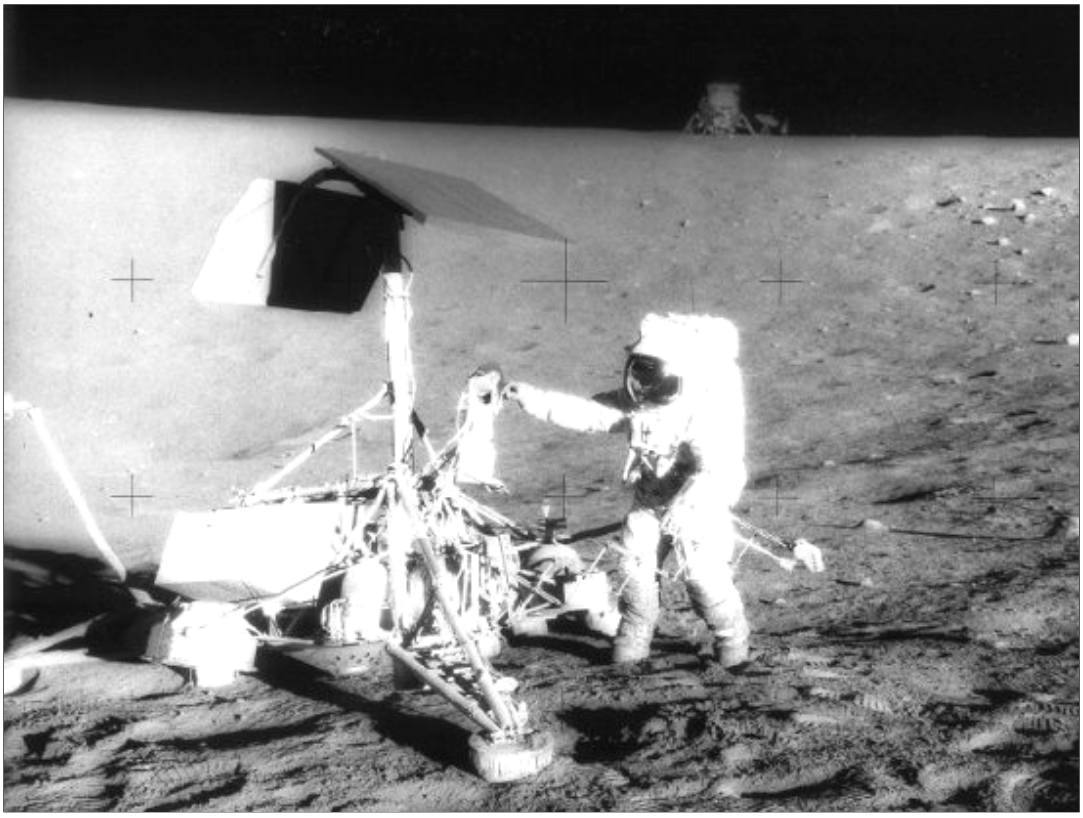
Objetivos de la Gestión del Portafolio de Proyectos: Adecuación

Adecuación a menudo se describe como “Alineamiento”.

¿Está alineado este proyecto con la estrategia de la compañía?
¿Realmente?
¿De qué manera contribuye / impacta en nuestra Meta?
¿De qué manera ayuda en el desarrollo de nuestra Misión?

Some rights reserved by fishier
http://www.flickr.com/photos/fishier/2060335348/sizes/l/

Este material es propiedad de Mario López de Ávila Muñoz. Por favor, NO lo distribuya.



Una misión clara ayuda a decidir en qué deberíamos estar trabajando – y, lo que es más importante, en qué NO deberíamos hacerlo.

Test Your Mission

When you've written your mission, test it. Or, if you prefer a test-driven approach, use these questions to drive your mission development:

•Is this mission something the people in this group can do?

•Is this mission something the people in this group have the interest, capabilities, and talent to do?

•Does this mission create opportunities for the group and the organization as a whole?

•Is this mission unique, or does it describe some unique value?

•Is it clear what is inside the scope of this mission, and what is outside the scope?

•Does the mission drive action?

Make sure your mission has an action verb. Make sure it draws boundaries around the work so you can see what work you should be doing and see the work you should not be doing.

Fuente: Johanna Rothmann, *Managing your Portfolio*.

Fuente de la foto: NASA

Este material es propiedad de Mario López de Ávila Muñoz. Por favor, NO lo distribuya.

Objetivos de la Gestión del Portafolio de Proyectos: Retorno

Cuando se habla de “retorno”, normalmente hacemos referencia a retorno económico, medido por ejemplo como ROI, VAN, TIR, etc. Pero en realidad estamos hablando del retorno con relación a la Meta de la organización, que puede ser distinta [por ejemplo, en entidades sin ánimo de lucro], del dinero.

En cualquier caso, si ganar dinero no es la Meta, es entonces una Condición Necesaria para conseguir la Meta.

Este material es propiedad de Mario López de Ávila Muñoz. Por favor, NO lo distribuya.

Análisis financiero

Valor actual neto procede de la expresión inglesa *Net present value*. El acrónimo es NPV en inglés y VAN en español. Es un procedimiento que permite calcular el valor presente de un determinado número de flujos de caja futuros, originados por una inversión. La metodología consiste en descontar al momento actual [es decir, actualizar mediante una tasa] todos los flujos de caja futuros del proyecto. A este valor se le resta la inversión inicial, de tal modo que el valor obtenido es el valor actual neto del proyecto.

En finanzas se entiende por flujo de caja o flujo de fondos los flujos de entradas y salidas de caja o efectivo, en un período dado.

Si el proyecto no tiene riesgo, se tomará como referencia el tipo de la renta fija, de tal manera que con el VAN se estimará si la inversión es mejor que invertir en algo seguro, sin riesgo especifico. En otros casos, se utilizará el coste de oportunidad.

En economía, el coste de oportunidad o coste alternativo designa el coste de la inversión de los recursos disponibles, en una oportunidad económica, a costa de las inversiones alternativas disponibles, o también el *valor de la mejor opción no realizada*.

Se refiere a aquello de lo que un agente se priva o renuncia cuando hace una elección o toma de una decisión.

El coste de oportunidad de una inversión, es el coste de la *no realización* de una inversión. Se mide por la rentabilidad esperada de los fondos invertidos (o de la asignación de la inmovilización a otras utilidades, por ejemplo, el alquiler de un terreno disponible). Este criterio es uno de los utilizados en las elecciones de inversión. En principio, el rendimiento es como mínimo igual al coste de oportunidad.

Cuando el VAN toma un valor igual a 0, *k* pasa a llamarse TIR (tasa interna de retorno).

La TIR es la rentabilidad que nos está proporcionando el proyecto.

Puede considerarse tambien la interpretación del VAN, en función de la Creación de Valor para la Empresa: Si el VAN de un proyecto es Positivo, el proyecto Crea Valor; si es Negativo, el proyecto Destruye Valor.

El payback o "plazo de recuperación" es un criterio de valoración de inversiones que permite seleccionar un determinado proyecto en base a cuánto tiempo se tardará en recuperar la inversión inicial mediante los flujos de caja.

El payback no nos dice nada de la rentabilidad del proyecto.

Fuente: Wikipedia, varios artículos.

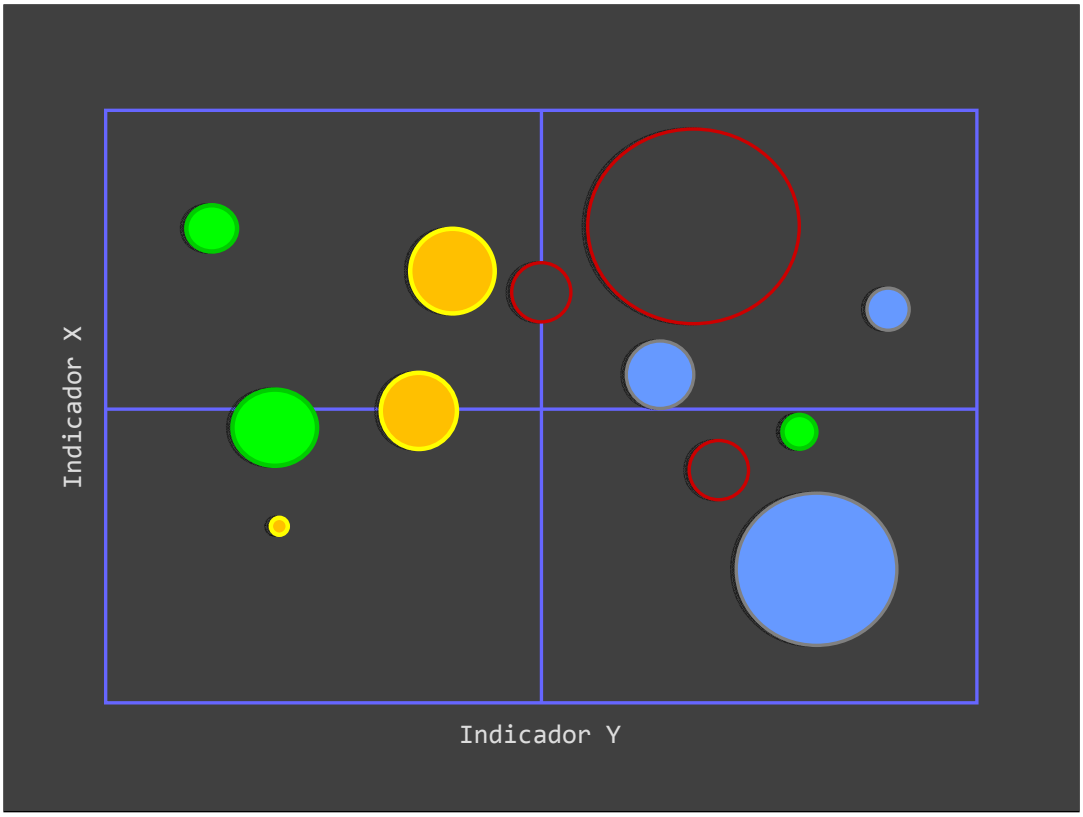
Este material es propiedad de Mario López de Ávila Muñoz. Por favor, NO lo distribuya.

Objetivos de la Gestión del Portafolio de Proyectos: Equilibrio

A menudo se habla de la necesidad de contar con un portafolio “equilibrado”. Se hace referencia a la necesidad de llegar a la mezcla de componentes que nos permita maximizar las oportunidades de conseguir los objetivos de negocio – minimizando los riesgos asociados. Un portafolio equilibrado es un portafolio diversificado, que contiene la proporción más ventajosa de proyectos de riesgo frente a proyectos más conocidos, o de proyectos de gran tamaño frente a proyectos de pequeño tamaño, etc. Se puede hablar de diversificación en categorías de productos o servicios, en mercados geográficos o, en general, de cualquier factor que determine un riesgo.

Fotografía utilizada bajo licencia CC
Some rights reserved by Capt Kodak
http://www.flickr.com/photos/captkodak/272746539/sizes/l/

Este material es propiedad de Mario López de Ávila Muñoz. Por favor, NO lo distribuya.



Equilibrar el portafolio: métodos gráficos de soporte

El uso de métodos gráficos como soporte del proceso de equilibrado del portafolio está muy extendido.

La diapositiva muestra un diagrama típico de "burbujas" que ayuda a comparar los componentes del portafolio de acuerdo con dos, tres o cuatro criterios predeterminados.

Un gráfico como este suele emplear los indicadores procedentes de un modelo de scoring, pero también puede emplear otro tipo de indicadores nuevos.

En el gráfico, cada burbuja es un proyecto.

El tamaño de la burbuja representa a menudo alguna variable adicional, como el presupuesto asignado a ese proyecto o el valor de retorno esperado.

El color suele utilizarse para indicar la categoría del proyecto o algún otro criterio cualitativo.

Algunas veces la trama del color de la burbuja se utiliza para indicar una cuarta variable, por ejemplo, el perfil de riesgo o la situación en el ciclo de vida del proyecto.

Cuando se trabaja con recursos limitados, la suma de las áreas de los círculos debe mantenerse constante. Si añadimos otro proyecto al portafolio, debemos reducir o eliminar alguno de los otros.

Este material es propiedad de Mario López de Ávila Muñoz. Por favor, NO lo distribuya.

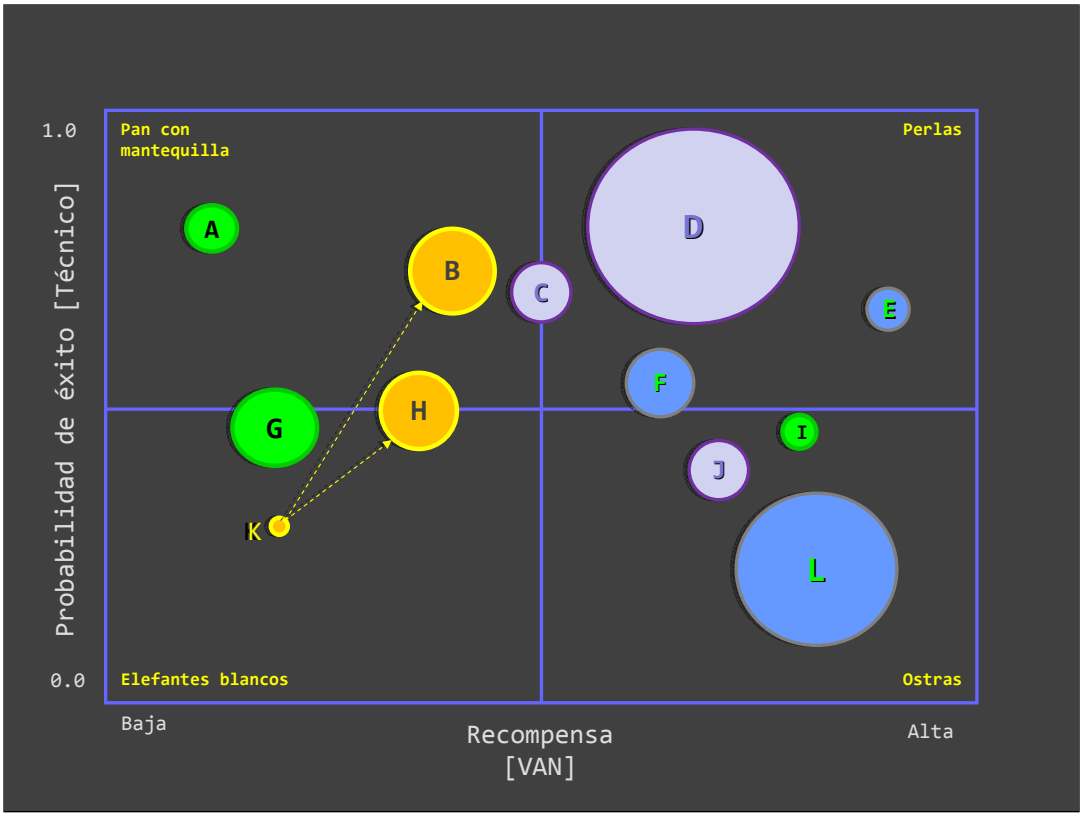


Diagrama de Burbujas Riesgo [Técnico] vs Recompensa [VAN]

En el diagrama, el tamaño de las burbujas hace alusión a la inversión requerida.

El color, hace referencia a la categoría o 'familia' de proyecto.

Perlas

Son los proyectos con alto potencial de éxito y alta recompensa.

Todos queremos muchos de estos en nuestro portafolio.

D, E, y F caen dentro de esta categoría. E y F nos proporcionan una alta recompensa con una inversión requerida relativamente baja, especialmente si lo comparamos con D, el proyecto que mayor cantidad de recursos [económicos] consume en el portafolio.

Pan con mantequilla

Alta probabilidad de éxito, pero escasa recompensa.

Los proyectos A, B y C entran en esta categoría. Las inversiones requeridas son pequeñas, lo que está acorde con el retorno esperado.

Ostras

Estas son nuestras apuestas. Son proyectos de los que esperamos una alta recompensa, pero de baja probabilidad de éxito.

I, J y L caen dentro de esta categoría. L es un gran consumidor de recursos al tiempo que una muy baja probabilidad de éxito. Sólo gracias al elevado retorno esperado se puede entender su presencia en el portafolio.

Elefantes blancos

Baja probabilidad de éxito y baja recompensa esperada.

De los proyectos situados en esta categoría se dice que todos tenemos algunos y todos queremos matarlos, pero son difíciles de matar.

En realidad, no siempre las cosas son lo que parecen. Por ejemplo, el proyecto K, de baja probabilidad de éxito y bajo o nulo retorno puede consistir en el desarrollo de un prototipo, un diseño experimental para someter a prueba determinadas hipótesis o la puesta a punto de un protocolo o tecnología requerido para otro tipo de proyecto.

¿Es este proyecto más o menos importante que este otro?

La siguiente pregunta clave en la Gestión del Portafolio de Proyectos.

Este material es propiedad de Mario López de Ávila Muñoz. Por favor, NO lo distribuya.

Priorización de componentes

Puede realizarse a la manera de un concurso de belleza: el mejor proyecto gana, no a causa de su valor intrínseco, sino porque supera a las demás.

Foto utilizada bajo licencia CC

1982 Miss Blackpool Heat

by JohnBurke

http://www.flickr.com/photos/bispham2/2745440803/sizes/o/

¿Deberíamos continuar con este proyecto?

La tercera pregunta clave en la Gestión del Portafolio de Proyectos.

Este material es propiedad de Mario López de Ávila Muñoz. Por favor, NO lo distribuya.

Mantén un 'aparcamiento' para componentes del portafolio

Es posible que un proyecto en un momento dado no encaje por la razón que sea, pero no quieras desembarazarte de él. Tal vez tengas más proyectos que personas a las que asignarlos. Tal vez quieras volver sobre ellos "someday, may be". Pues para eso sirve tener un "aparcamiento" de componentes del portafolio – te proporciona un espacio en el que mantener 'controlado' un proyecto sin perderlos de vista y sin llenar de mierda el portafolio.

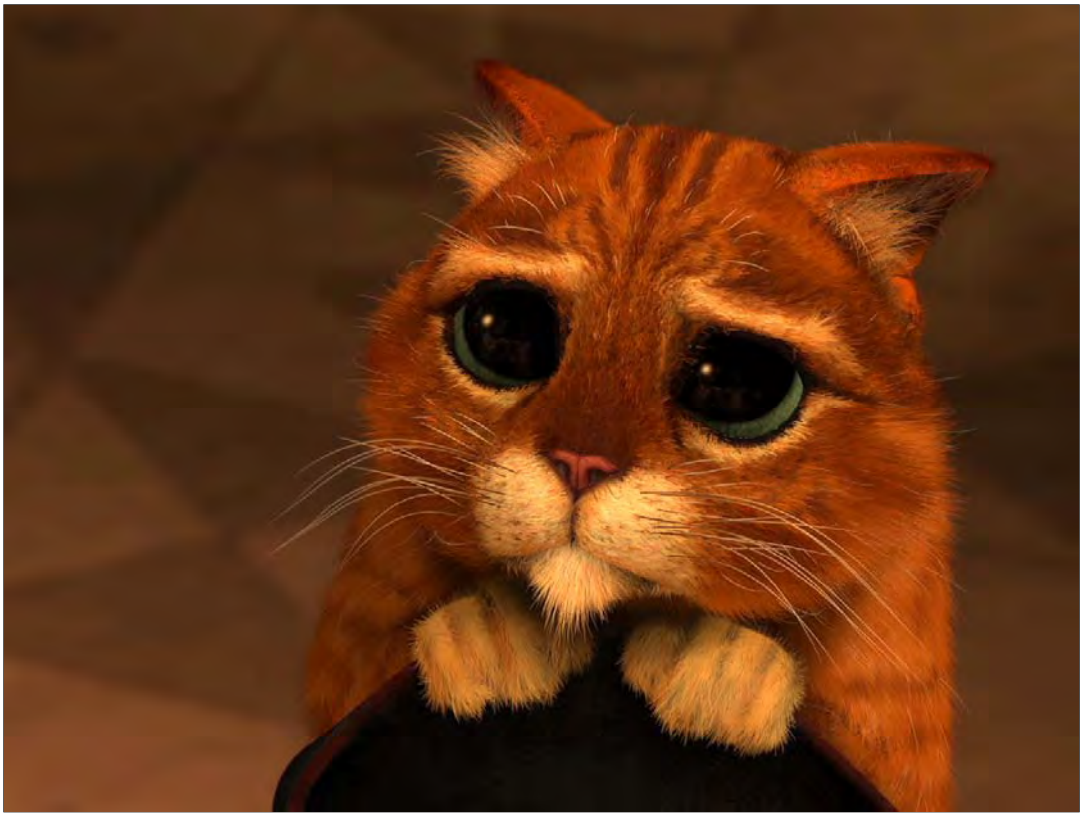
Fotografía utilizada bajo licencia CC
Some rights reserved by aquapanini
http://www.flickr.com/photos/evanzxcv/3471181635/sizes/l/

“Matar” el proyecto

Más veces de las que creemos, se hace necesario ‘matar’ un proyecto.
Sin embargo, es notablemente difícil hacerlo.
Las organizaciones están llenas de proyectos ‘zombies’, están muertos pero no lo saben.
Si tienes claro lo que deberías estar haciendo y consiguiendo es fácil matar un proyecto.
Pero aún así, no es cuestión de confiarse.
Hay que ser decidido.

Fotografía utilizada bajo licencia CC
Some rights reserved by bernat...
http://www.flickr.com/photos/bernatcg/2240653273/sizes/o/

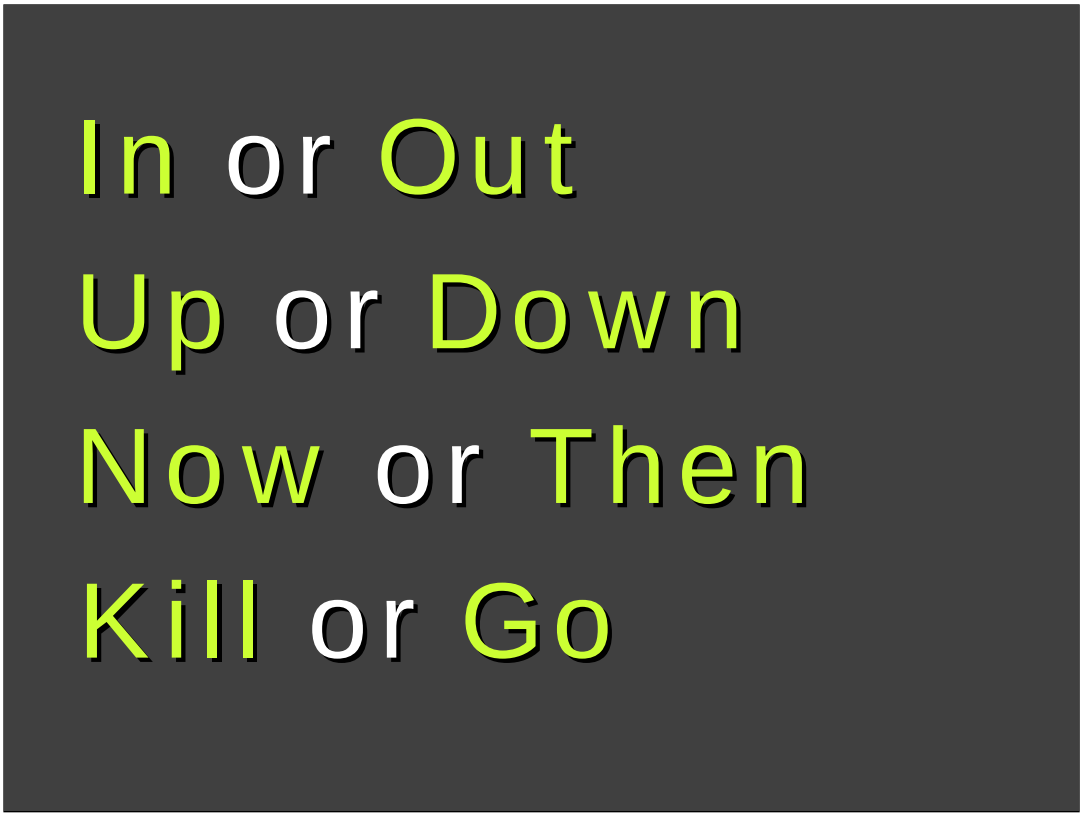
Este material es propiedad de Mario López de Ávila Muñoz. Por favor, NO lo distribuya.



Matar al proyecto “mascota” de algún jefe

Si un jefe tiene un proyecto mascota, puede ser verdaderamente difícil de matar.

Prueba esto. Pídele que te hable de su importancia con respecto del resto de los proyectos en el portafolio – mejor aún si ya lo has ordenado. Tal vez puedas convencerlo de posponerlo por un tiempo para dedicarte a cosas más importantes.



Las decisiones fundamentales en la Gestión del Portafolio de Proyectos.

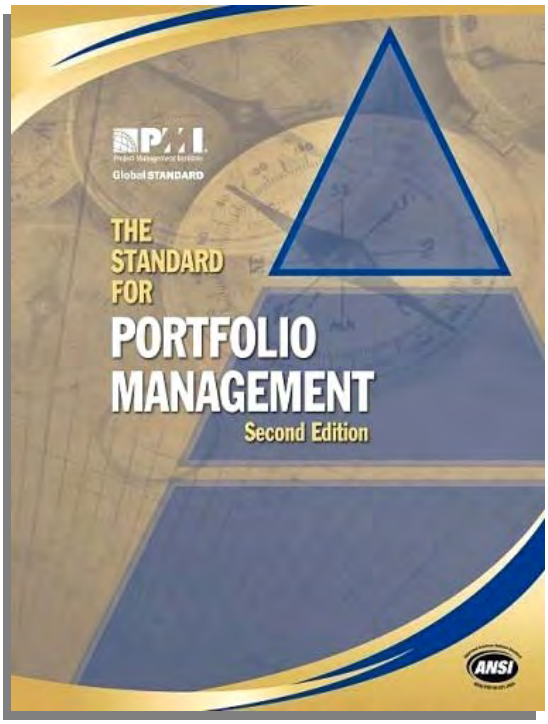
•In or Out: altas y bajas de componentes [proyectos y programas] en el portafolio de la organización.

•Up or Down: importancia relativa de cada componente del portafolio. Puede variar a lo largo del tiempo.

•Now or Then: decisión relacionada con cuándo debe comenzar ese proyecto. En realidad es mejor establecer el momento más allá del cual ya no puede retrasarse más el inicio del proyecto y esperar hasta entonces para comenzar. Es decir, aunque suene contra-intuitivo, la estrategia más eficaz no es empezar cualquier proyecto según nos llega, sino demorar su inicio hasta estar seguro de que tenemos todo lo necesario para llevarlo adelante con éxito y que no se producen interferencias con otros componentes.

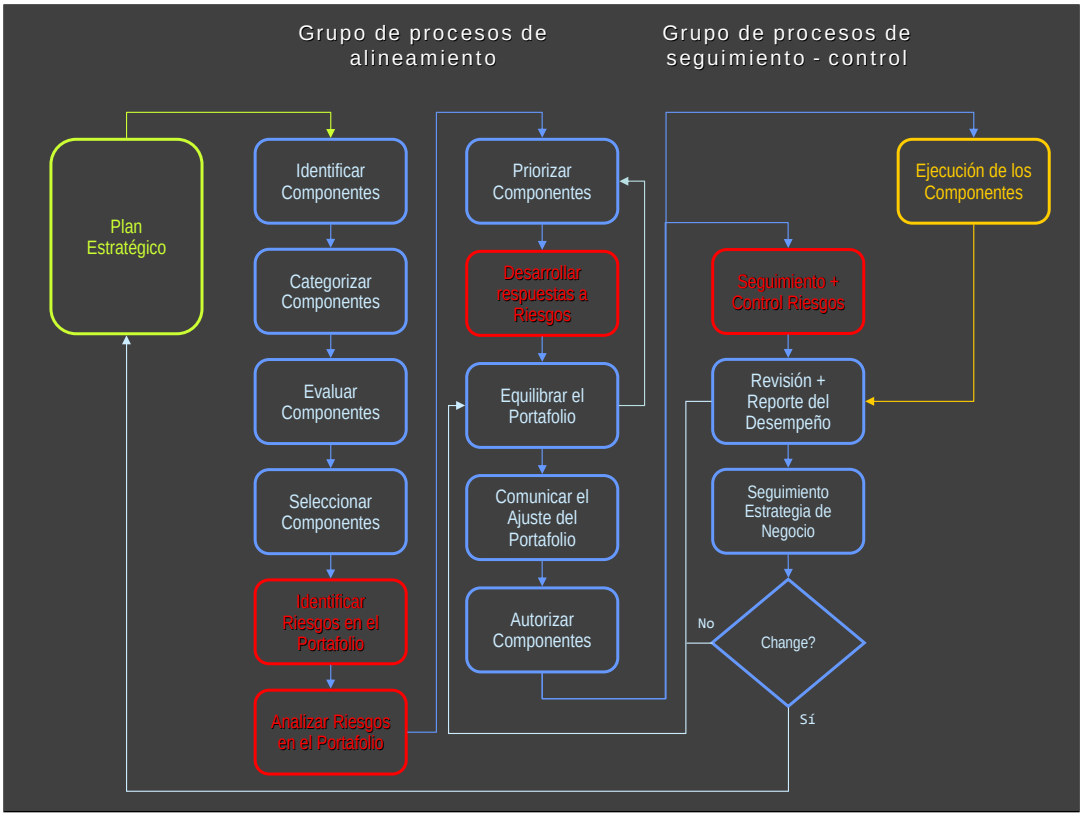
•Kill or Go: a veces hay que matarlos.

Este material es propiedad de Mario López de Ávila Muñoz. Por favor, NO lo distribuya.



El PMI decidió trabajar en la redacción de un Estándar [que ahora tiene categoría de norma ANSI, algo así como decir ISO o UNE, pero en los Estados Unidos] para la Gestión del Portafolio de Proyectos. En los momentos de impartir esta charla va por su segunda edición.

Recomiendo a todo el interesado en el tema su lectura.



Portfolio Management según PMI

La gestión del portafolio incluye los procesos para identificar las prioridades de la organización, realizar decisiones de inversión y asignar recursos.

Los componentes son, en primer lugar, Identificados como tales.

Luego son Clasificados, asignados a categorías.

A continuación son Evaluados. Todos los componentes son evaluados, pero sólo algunos son Recomendados.

Luego viene la Selección. Seleccionado significa que el componente está en una lista corta, no que vaya a ir inmediatamente al portafolio. Los componentes que no son seleccionados pueden ser Rechazados o Puestos en la Nevera [o Parking Lot]. El componente permanece en la lista de candidatos hasta el siguiente ciclo.

A continuación, los componentes Seleccionados son Ordenados por importancia o prioridad. La prioridad de un componente puede ser revisada de un ciclo a otro.

Mirando ahora al portafolio en su conjunto, debemos asegurarnos de que está Equilibrado. Un portafolio equilibrado consigue, mediante la diversificación de proyectos, maximizar el valor esperado - retorno - y minimizar riesgos. Como consecuencia de este proceso, los componentes pueden ser Aprobados, Rechazados, Inactivados o Terminados [Kill].

El último paso es Autorizar todos los componentes del portafolio que ha sufrido este proceso.

Los procesos en color ROJO constituyen, en conjunto, el área de conocimiento de la gestión de riesgos del portafolio.
Los procesos en AZUL constituyen, en conjunto, el área de conocimiento del gobierno del portafolio.

Una analogía que podría ser de ayuda es entender el modelo tradicional como el lanzamiento de un cohete: te preparas bien durante mucho tiempo, pero una vez has lanzado el cohete tienes poco control sobre el mismo.

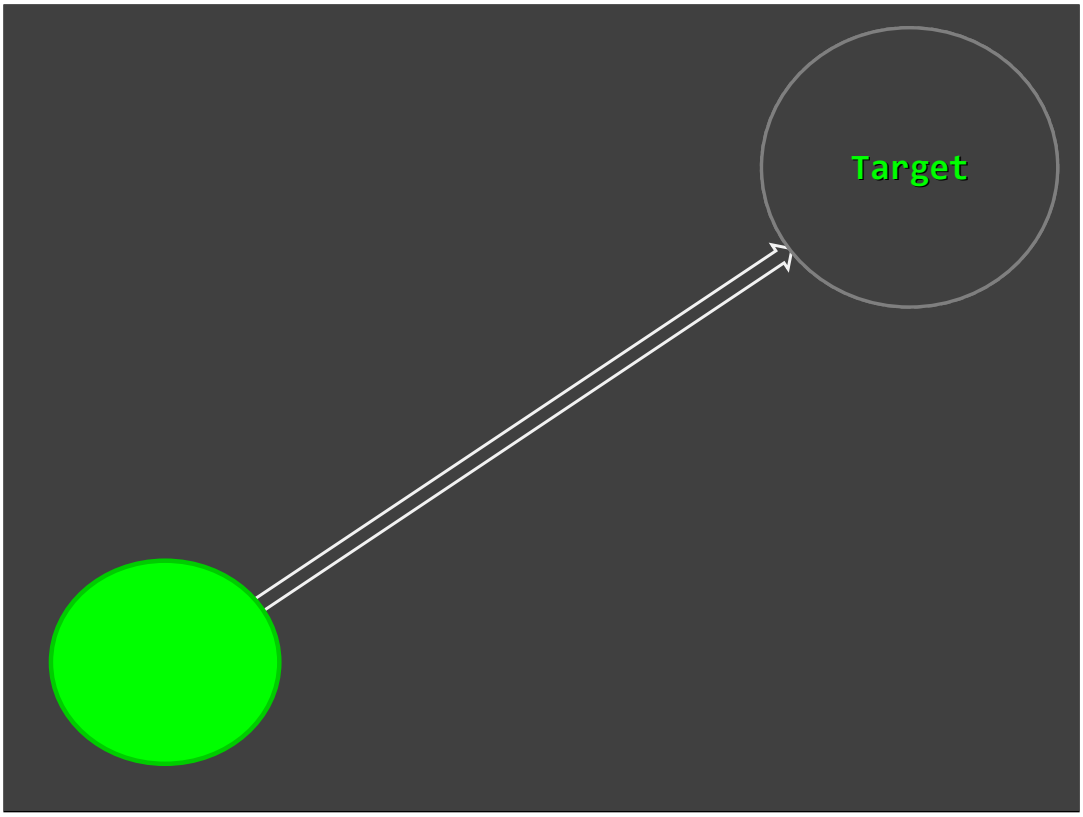
Otra forma de verlo es como el tradicional “Preparados, apunten, fuego”

Fotografía utilizada bajo licencia CC

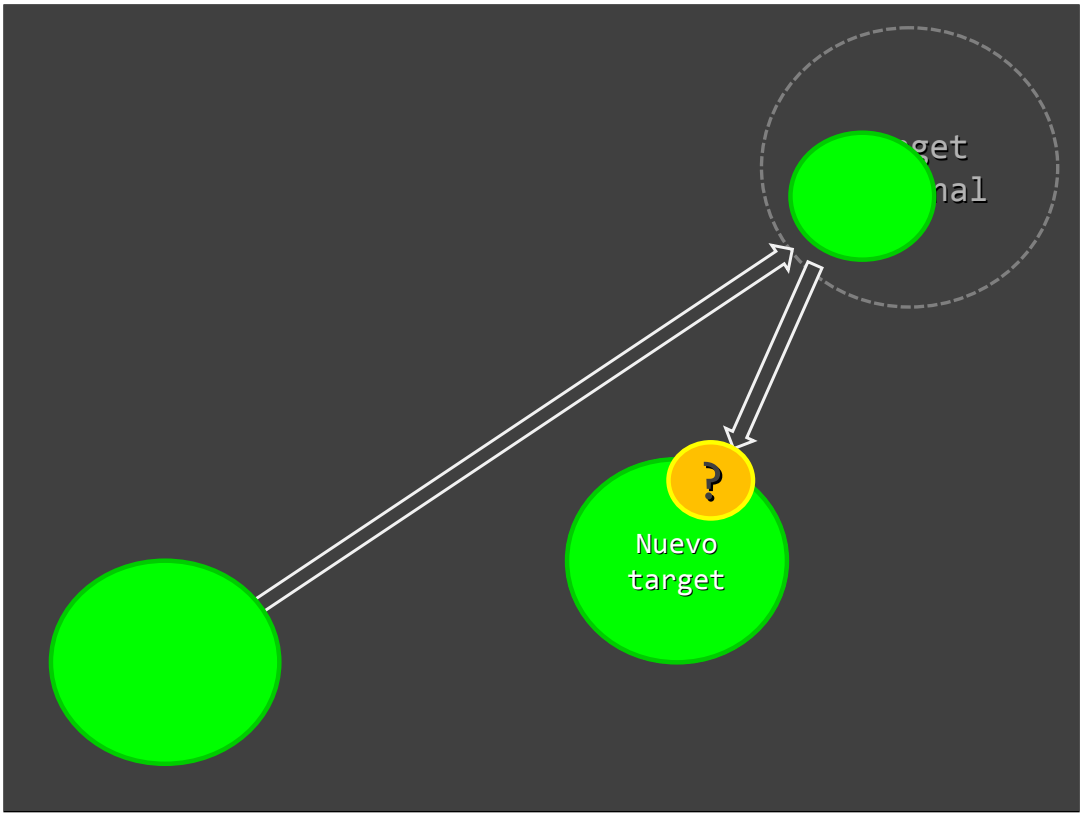
Some rights reserved by NASA's Marshall Space Flight Center

http://www.flickr.com/photos/28634332@N05/4053997535/sizes/o/

Este material es propiedad de Mario López de Ávila Muñoz. Por favor, NO lo distribuya.



Este material es propiedad de Mario López de Ávila Muñoz. Por favor, NO lo distribuya.

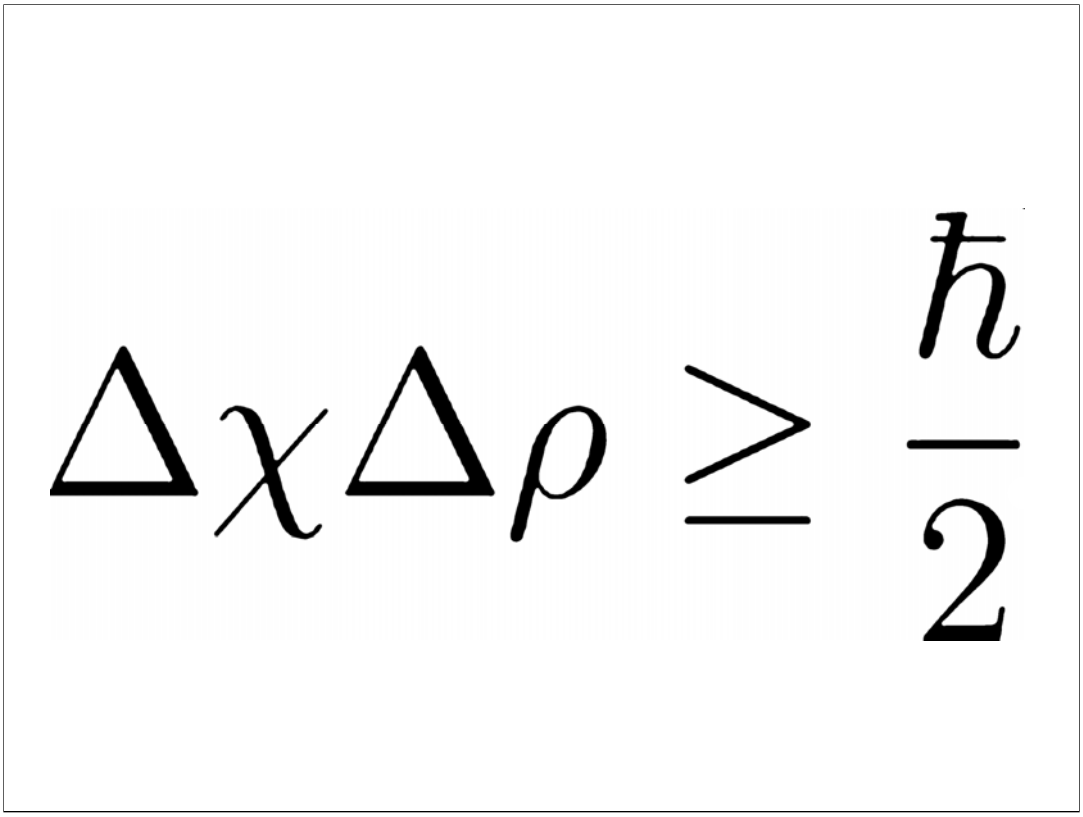


Este material es propiedad de Mario López de Ávila Muñoz. Por favor, NO lo distribuya.

Complejidad

Foto utilizada bajo licencia CC
Pollock Watchers
by kevinthoule
http://www.flickr.com/photos/kevint/7854090/sizes/l/

Este material es propiedad de Mario López de Ávila Muñoz. Por favor, NO lo distribuya.



Incertidumbre

Imagen: Werner Heisenberg Uncertainty Principle Equation

The Heisenberg uncertainty principle states that certain pairs of physical properties, like position and momentum, cannot both be known to arbitrary precision. That is, the more precisely one property is known, the less precisely the other can be known.

Image License: I, (sookietex) the creator of this work, hereby Entrega it into the public domain. This applies worldwide. In case this is not legally possible,I grant any entity the right to use this work for any purpose, without any conditions, unless such conditions are required by law.

If This image is subject to copyright in your jurisdiction, i (sookietex) the copyright holder have irrevocably Entregad all rights to it, allowing it to be freely reproduced, distributed, transmitted, used, modified, built upon, or otherwise exploited in any way by anyone for any purpose, commercial or non-commercial, with or without attribution of the author, as if in the public domain.

Este material es propiedad de Mario López de Ávila Muñoz. Por favor, NO lo distribuya.

Change happens.

Fuente de la imagen: http://creativek2.files.wordpress.com/2011/06/change-management1.jpg

Este material es propiedad de Mario López de Ávila Muñoz. Por favor, NO lo distribuya.

Incertidumbre, riesgo… van de la mano.
Riesgo de no acertar con las necesidades del cliente, no responder a sus expectativas.
Riesgo de incumplimiento de plazos.
Riesgo de incremento de costes.
Es muy fácil no cumplir previsiones..

Fotografía utilizada bajo licencia CC
http://www.flickr.com/photos/tattoodjay/4465201939/sizes/l/
Some rights reserved by Tattooed JJ (more off than on for a while)

Este material es propiedad de Mario López de Ávila Muñoz. Por favor, NO lo distribuya.

A no ser que tengas a una como la de la lupa en el equipo, el enfoque predictivo puede resultar ser muy poco efectivo.

Texto completo en
http://nodos.typepad.com/nodos_prime/2009/05/el-%C3%BAnico-plan-que-vale-es-aprender-a-medida-que-avanzas.html

Foto utilizada bajo licencia CC
Lady and the fortune teller
http://www.flickr.com/photos/rickz/3071037/sizes/o/

Este material es propiedad de Mario López de Ávila Muñoz. Por favor, NO lo distribuya.

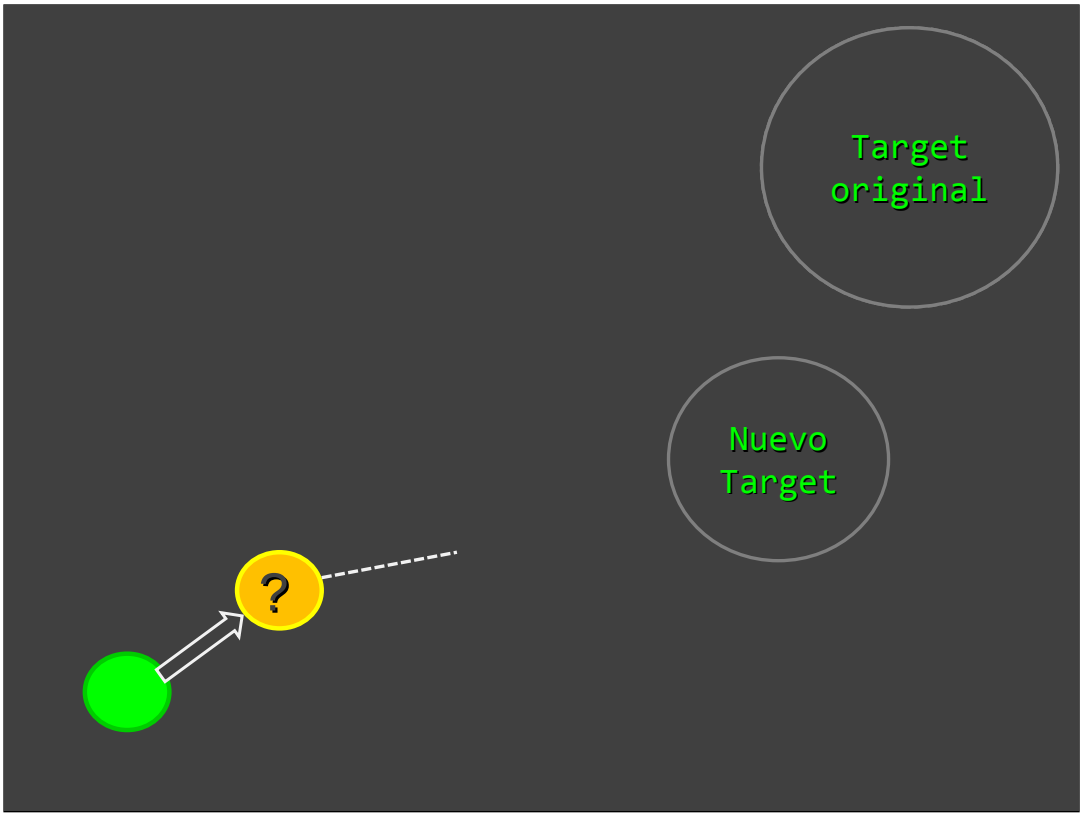
Una analogía que podría ser útil a la hora de entender cómo funcionan los movimientos ágiles es la de hacer un viaje en coche. Ajustas continuamente la trayectoria del vehículo a fin de seguir en curso correcto, alineado con el objetivo. Si es necesario, te paras y consultas un mapa, o preguntas a alguien que pase por allí.

Fotografía utilizada bajo licencia CC

Some rights reserved by jamelah

http://www.flickr.com/photos/jamelah/27848559/sizes/o/

Este material es propiedad de Mario López de Ávila Muñoz. Por favor, NO lo distribuya.

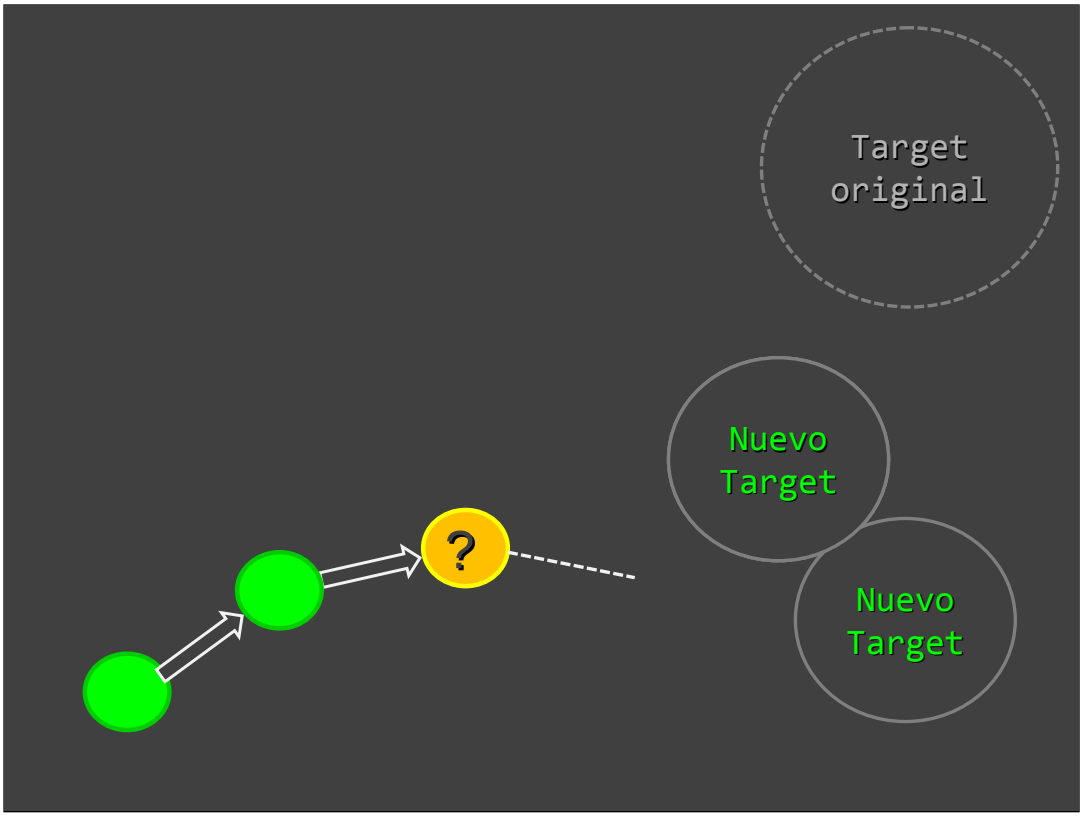


El modelo iterativo Agile

Los equipos ágiles han aprendido a maximizar las oportunidades de aprendizaje aumentando el número de oportunidades para conseguir información de retorno sobre el proceso. Es decir, se detienen con más frecuencia para preguntarse y preguntar a otras partes interesadas, especialmente el Cliente, cómo lo están haciendo y por dónde deberían seguir avanzando. Muchas otras prácticas, como los movimientos de Calidad y sistemas como Lean aprovechan este mismo concepto.

Adaptado de http://www.lostgarden.com/2007/02/rockets-cars-and-gardens-visualizing.html

Este material es propiedad de Mario López de Ávila Muñoz. Por favor, NO lo distribuya.



El modelo iterativo Agile

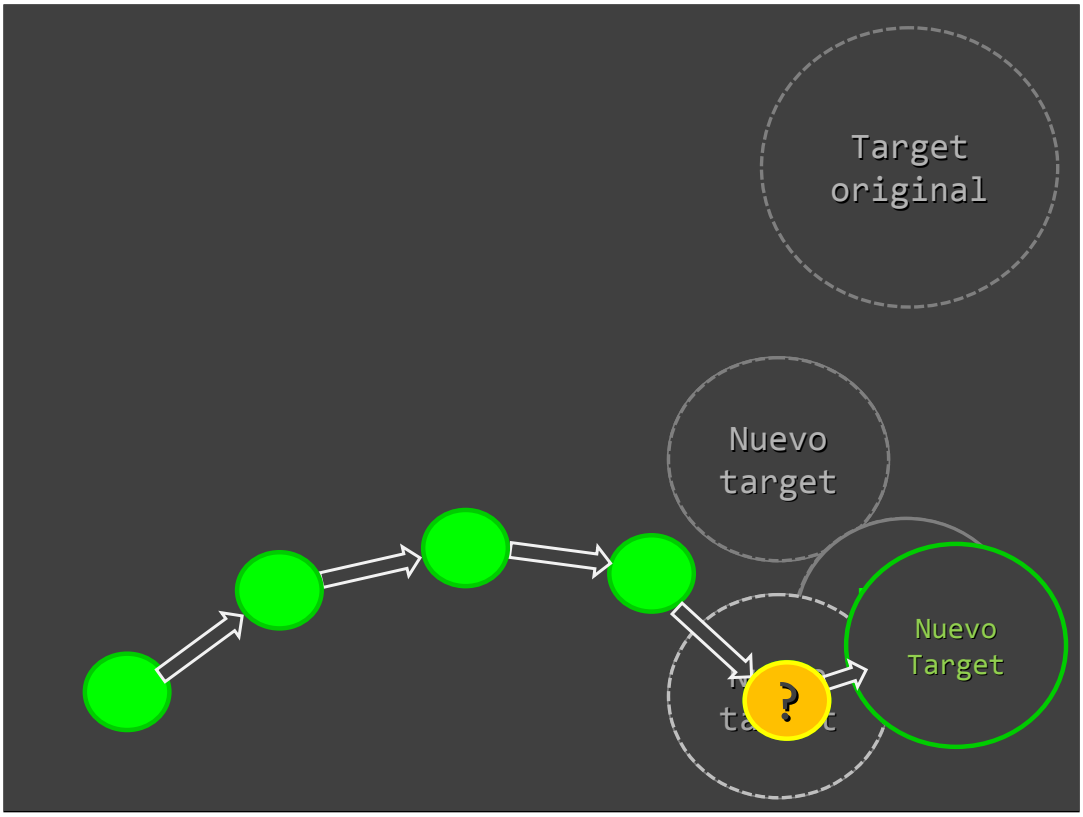
Cuando trabajas desde una perspectiva Agile, esperas cometer errores [pequeños]. Lo bueno es que te das cuenta muy pronto de que vas por mal camino y corriges el rumbo. Los ciclos de iteración [e información de retorno] cortos aseguran que los grandes errores sean mucho, mucho menos frecuentes que con los enfoques predictivos.

En vez de dedicar de 12 a 18 meses, por poner un ejemplo, a crear y evaluar un nuevo concepto, construyen una nueva versión delante mismo de las narices de sus clientes cada 2 a 4 semanas. Lo van haciendo “a trocitos”, de forma incremental, esto es, construyendo sobre lo que ya ha sido aceptado por el cliente.

Además, los equipos ágiles trabajan en entornos de trabajo que favorecen extraordinariamente la comunicación del equipo. Se sitúan físicamente cerca unos de otros y, siempre que es posible, del cliente. Se establecen prácticas de comunicación muy productivas, fundamentalmente cara a cara, comunicación frecuente, transparencia informativa, etc, para tomar decisiones o resolver problemas en horas o minutos, no días. El trabajo se inspecciona continuamente, dando lugar a productos extraordinarimente robustos, adaptados al cliente.

Adaptado de http://www.lostgarden.com/2007/02/rockets-cars-and-gardens-visualizing.html

Este material es propiedad de Mario López de Ávila Muñoz. Por favor, NO lo distribuya.



El modelo iterativo Agile

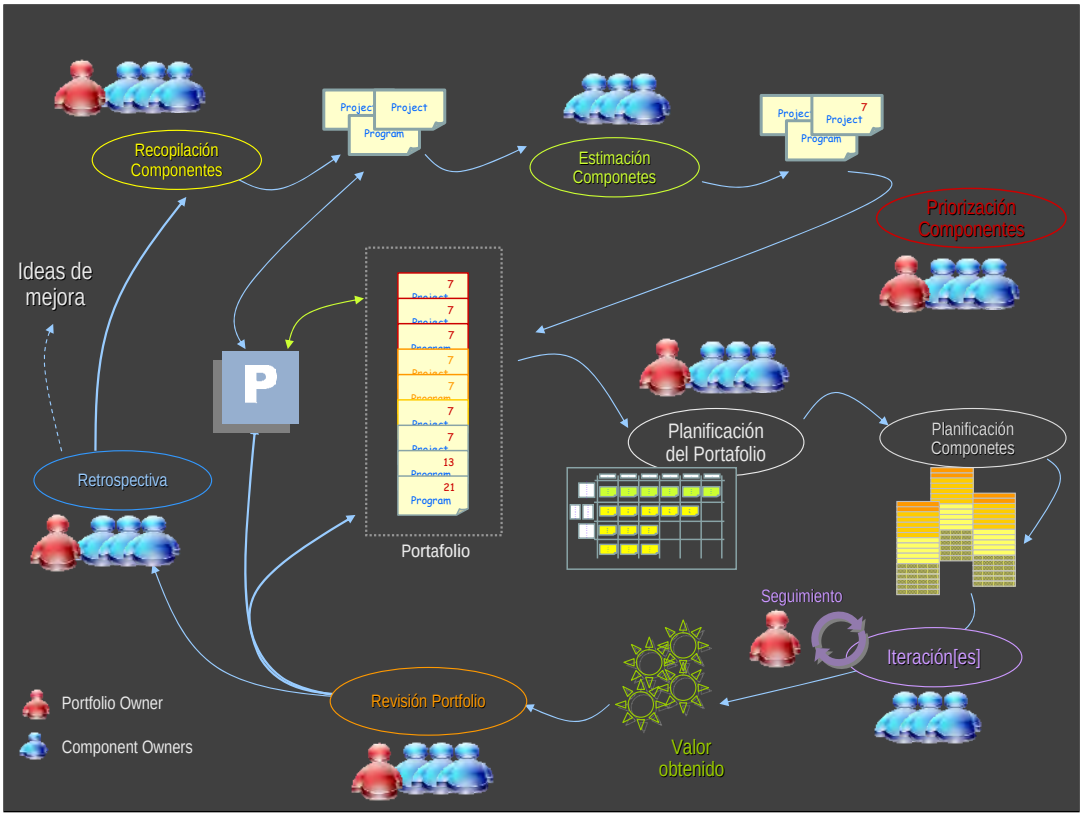
Adaptado de http://www.lostgarden.com/2007/02/rockets-cars-and-gardens-visualizing.html

Este material es propiedad de Mario López de Ávila Muñoz. Por favor, NO lo distribuya.

Transparencia
Inspección
Adaptación

Este es un viejo ‘mantra’ de los enfoques ágiles.

Este material es propiedad de Mario López de Ávila Muñoz. Por favor, NO lo distribuya.



Propuesta de esquema de funcionamiento de una Gestión del Portafolio ágil

A manera de aclaración…

La “P” en cuadrado azul representa el “Parking Lot” o nevera, una especie de ‘buffer’ de componentes del Portafolio. Si no quieres eliminarlo ni estás en condiciones de pensar en ello en estos momentos, lo ‘aparcas’.

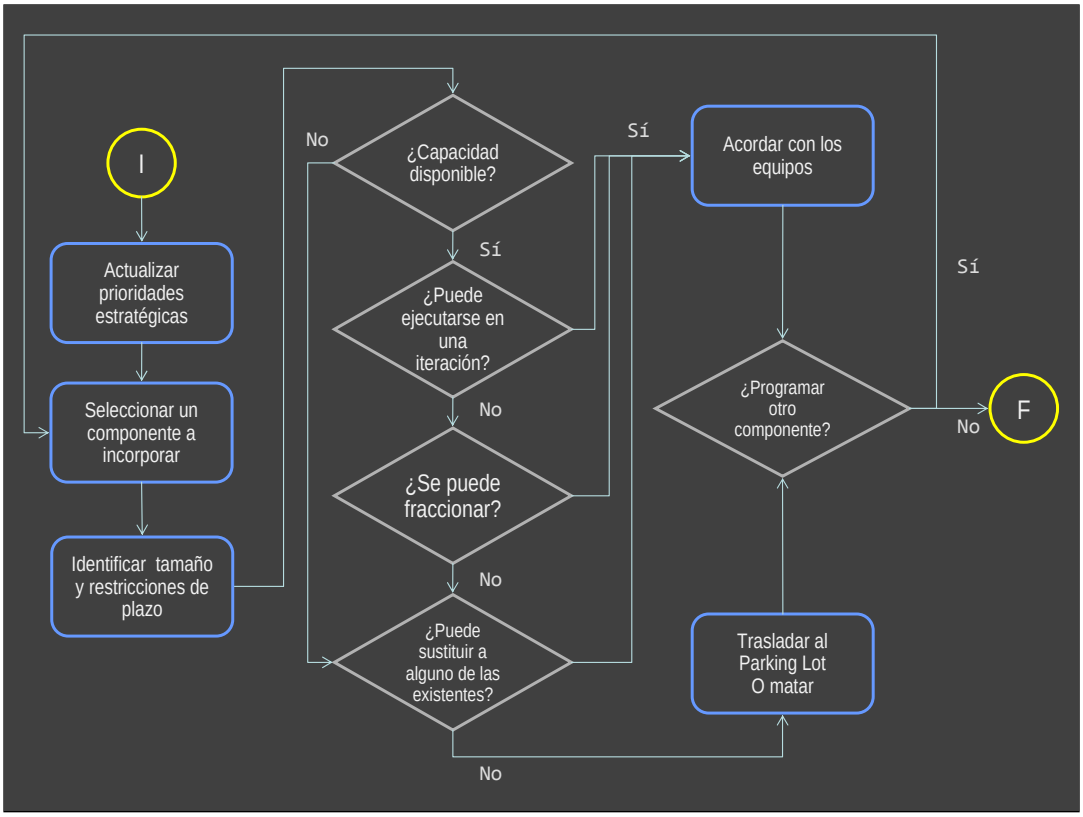
Para realizar la planificación del portafolio el equipo de gestión del portafolio necesita además de estimar y ordenar por importancia los componentes, tener una idea de la Velocidad del Portafolio.

Esto se escapa del alcance de este taller, aunque es cierto que durante el juego podríais calcular dicha Velocidad para hacer una estimación de lo que podréis llegar a facturar.

Sobre la planificación de los componentes hablo en la siguiente diapositiva.

La longitud de las iteraciones del portafolio… depende de muchos factores, como el sector de actividad en el que se clasifica la compañía, el contexto en el que desarrolla su actividad, la duración media de los componentes tipo, su naturaleza o el ciclo presupuestario de la organización, por citar sólo algunos… pero personalmente no lo revisaría más allá de 4 meses, con preferencia a ciclos más cortos.

Este material es propiedad de Mario López de Ávila Muñoz. Por favor, NO lo distribuya.



El algoritmo “secreto” de López de Ávila para la planificación ágil del portafolio.

La esencia de la Dirección de Operaciones

[más o menos]

Este material es propiedad de Mario López de Ávila Muñoz. Por favor, NO lo distribuya.

¿A qué se parece trabajar en un entorno multiproyecto?

Para terminar con esto… ¿Qué pasa con las Operaciones?

El trabajo del Director de Operaciones no tiene mucho que ver con el del Portfolio Manager.

Aquí las preocupaciones son otras.

No se trata de decidir en qué hay que trabajar, sino de cómo sacar adelante el trabajo según especificaciones, en coste y plazo, con los recursos disponibles.

Fotografía utilizada bajo licencia CC

Some rights reserved by Colin Purrington

http://www.flickr.com/photos/cpurrin1/2639001124/sizes/l/in/photostream/

¿Cómo nos organizamos para sacar todo esto adelante?

La pregunta clave del Director de Operaciones.

Vivimos en un Universo de Murphy…

Fotografía utilizada bajo licencia CC
Some rights reserved by Colin Purrington
http://www.flickr.com/photos/cpurrin1/2638171883/sizes/l/in/set-72157600924351129/

Este material es propiedad de Mario López de Ávila Muñoz. Por favor, NO lo distribuya.

'Productoras, S.A.' es un juego de tablero diseñado para simular algunos aspectos de la gestión de proyectos en un entorno multiproyecto. El juego incorpora elementos relativos a la Gestión del Portafolio de Proyectos [nivel estratégico], así como otros relacionados con la Gestión de las Operaciones [nivel operativo o táctico].

El propósito del juego es conseguir la mayor recaudación de taquilla posible a través del 'rodaje' [y comercialización posterior, se entiende] de películas.

Gana el equipo que consiga mayor recaudación de taquilla en 6 iteraciones.

Sólo las películas cuyo 'rodaje' haya concluido pueden recaudar en taquilla.

Este material es propiedad de Mario López de Ávila Muñoz. Por favor, NO lo distribuya.

Algunas ideas finales sobre operaciones en entornos multiproyectos

Este material es propiedad de Mario López de Ávila Muñoz. Por favor, NO lo distribuya.

¿Cómo haríais pasar 150 elefantes…

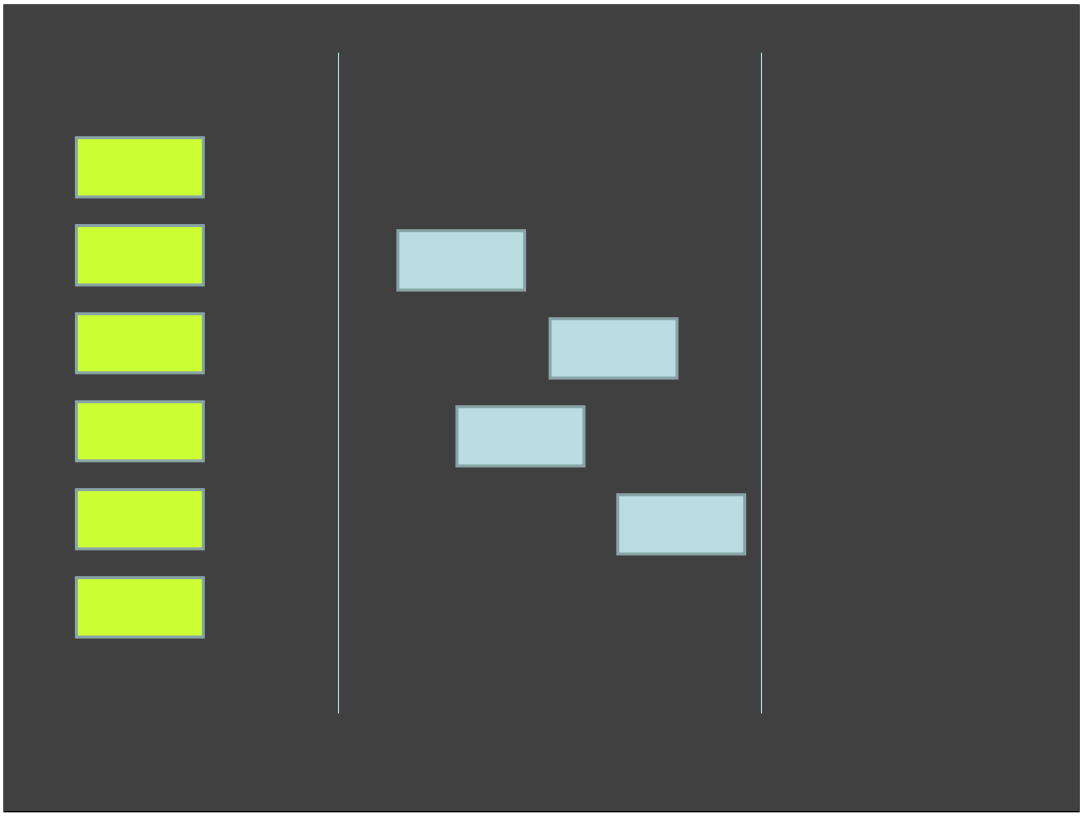
_ Some rights reserved by Arno & Louise Wildlife
http://www.flickr.com/photos/arnolouise/413544886/sizes/l/in/set-72157594531268082/

Este material es propiedad de Mario López de Ávila Muñoz. Por favor, NO lo distribuya.

... por una puerta?

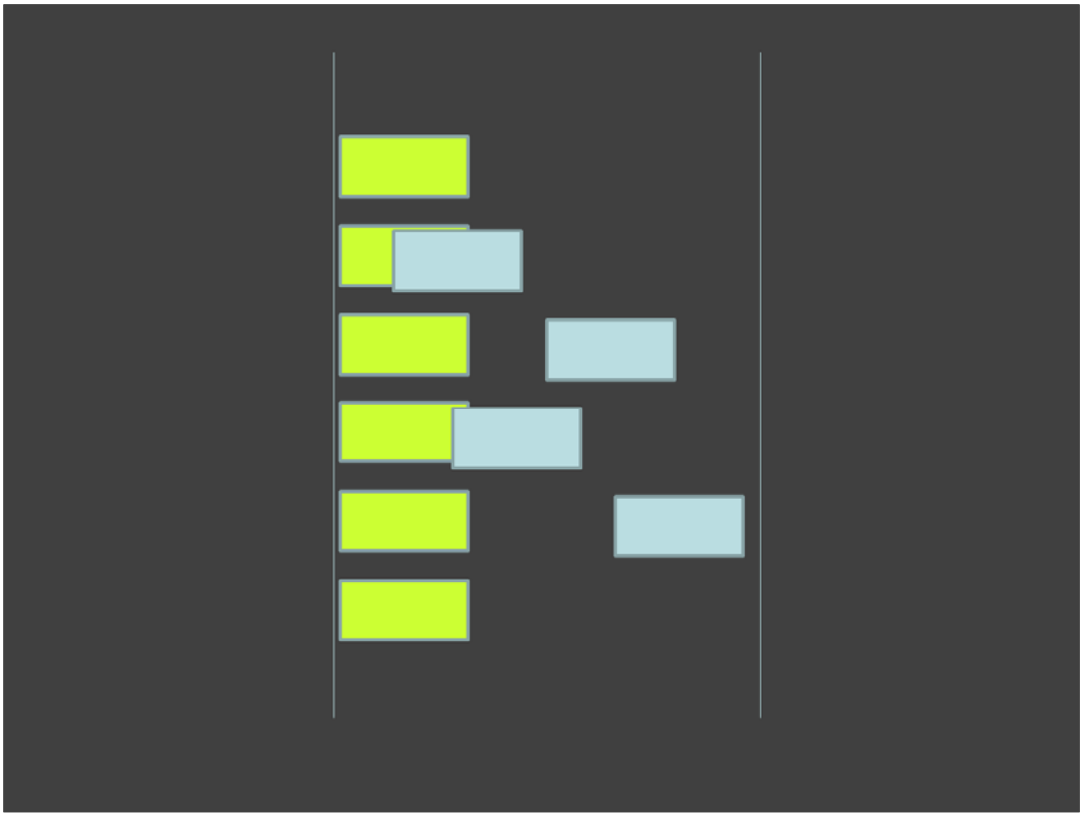
Respuesta: de UNO en UNO.

Este material es propiedad de Mario López de Ávila Muñoz. Por favor, NO lo distribuya.

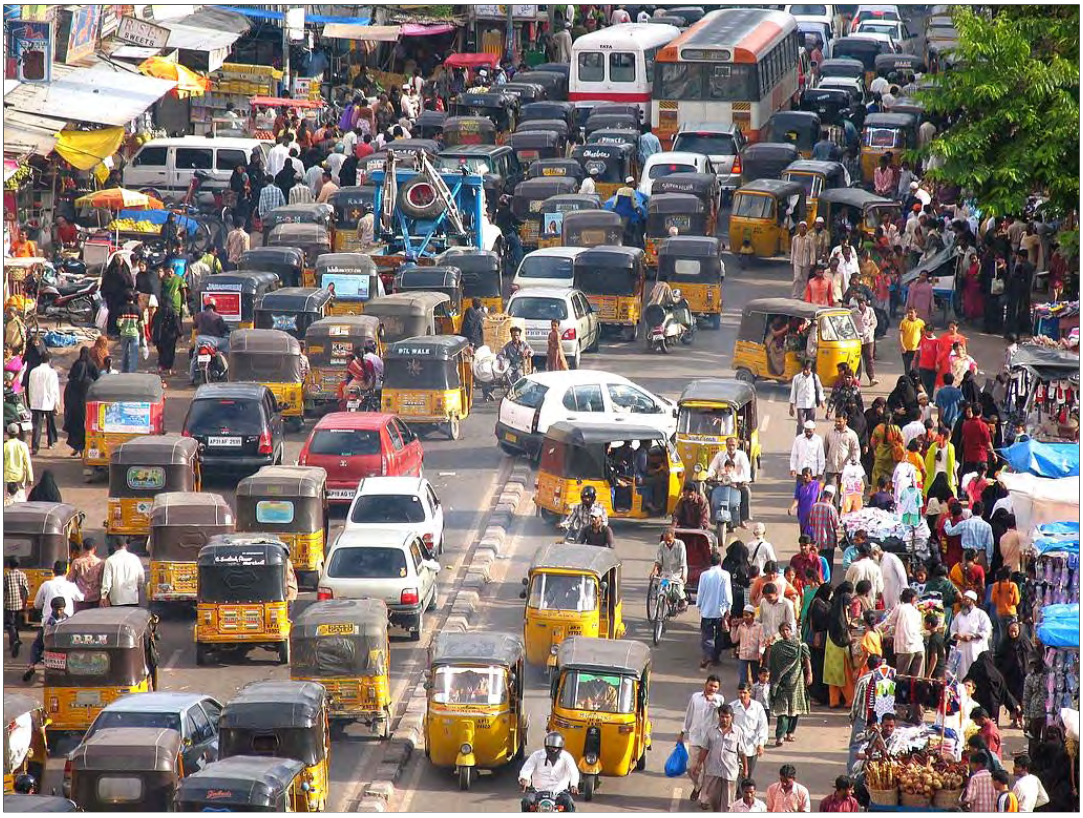


Si tratas de meter en fábrica todos los proyectos nuevos [en verde] según van llegando…

Este material es propiedad de Mario López de Ávila Muñoz. Por favor, NO lo distribuya.

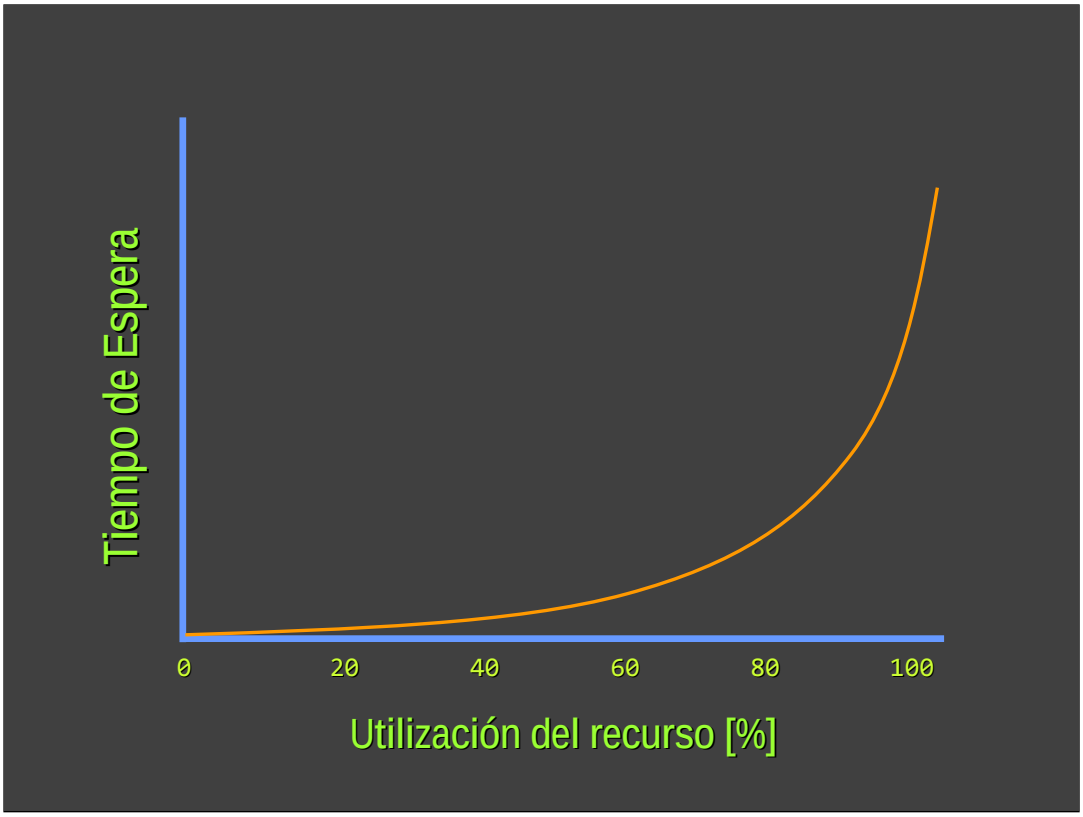


... Vas a provocar...



… Un super-atasco!

Este material es propiedad de Mario López de Ávila Muñoz. Por favor, NO lo distribuya.



High Utilization Leads to Delays

The curve below is calculated using Queuing Theory, the mathematical study of waiting lines.

It shows that with variable processes, the amount of time projects spend on hold, waiting to be worked on, rises steeply as utilization of resources increases. Though the curve changes slightly depending on the project work, it always turns sharply upward as utilization nears 100%.

Waiting times more than double as utilization moves from 80% to 90% and double again as it moves from 90% to 95%.

Advice

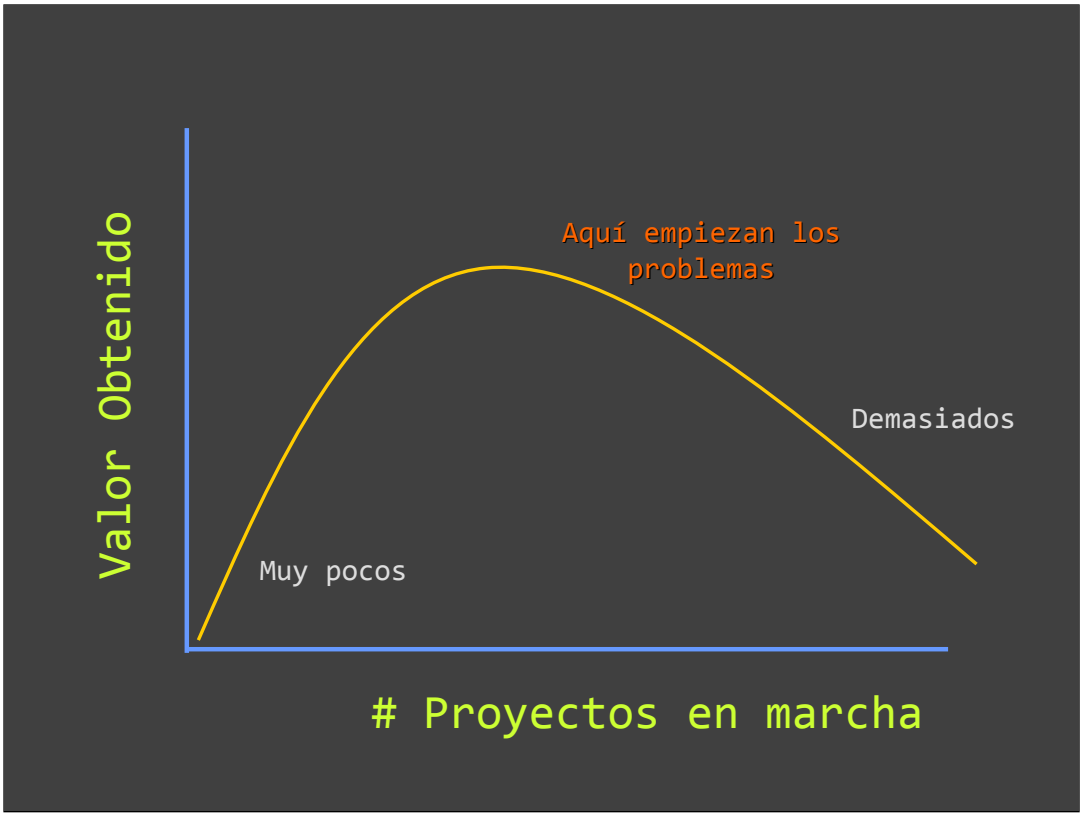
Limit the number of active projects

Make the work-in-process inventory easier to see

Selectively increase capacity

Fuente: The Principles of Product Development Flow, Reinertsen

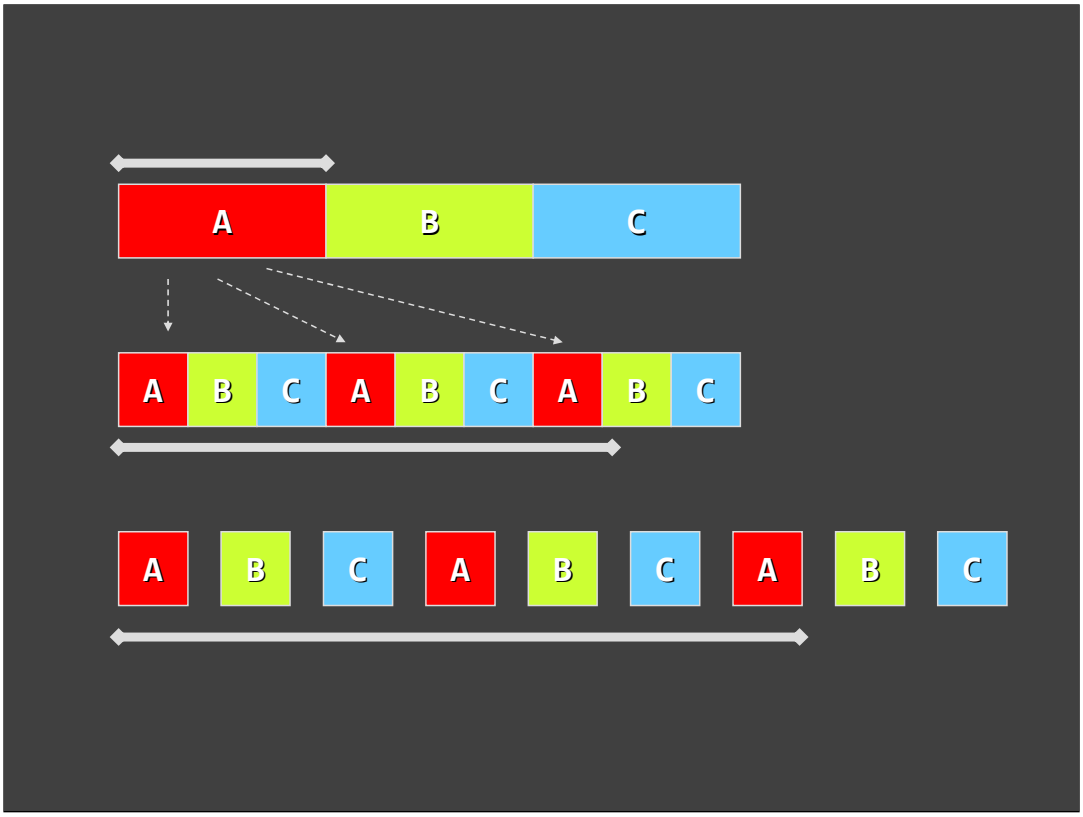
Este material es propiedad de Mario López de Ávila Muñoz. Por favor, NO lo distribuya.



Menos es más

http://nodos.typepad.com/nodos_prime/2009/03/menos-es-m%C3%A1s.html

Este material es propiedad de Mario López de Ávila Muñoz. Por favor, NO lo distribuya.



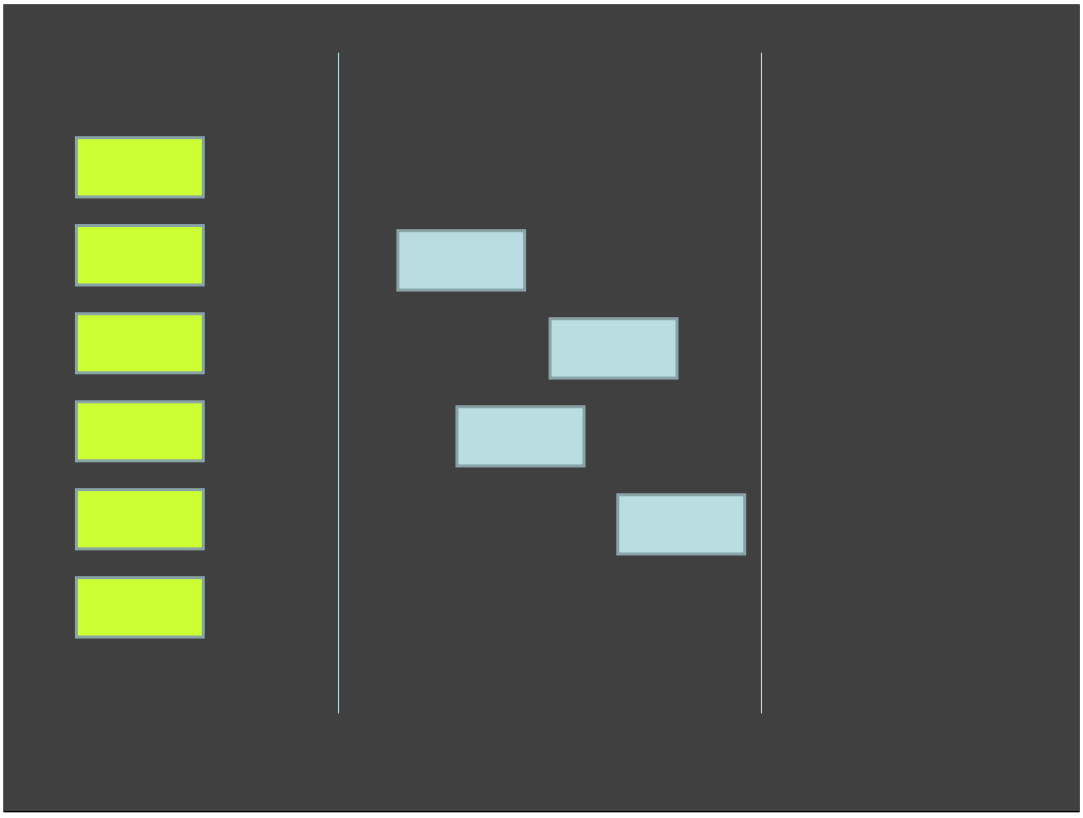
Multitarea “mala”

Imaginemos tres tareas o actividades de proyecto asignadas a UN MISMO recurso.

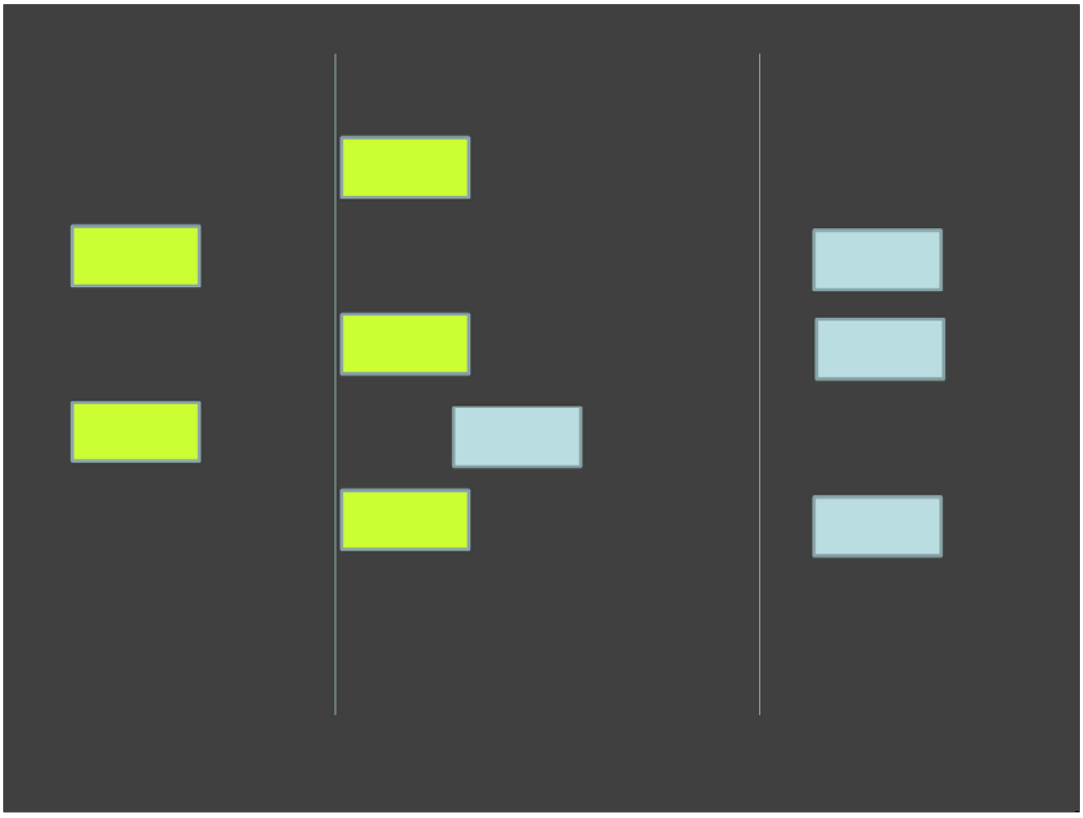
Si el recurso acomete su ejecución una detrás de otra, el tiempo total transcurrido hasta que finalice cualquiera de ellas es mucho menor que si nos empeñamos en que intente ejecutar las tres a la vez, como puede verse en la segunda situación.

De hecho, la realidad es mucho peor, como se indica en la tercera situación: el cambio de una tarea a otra consume un tiempo adicional (switching time, lo llaman los angloparlantes) que provoca un alargamiento aún mayor de la tarea. De hecho, se es menos productivo.

Este material es propiedad de Mario López de Ávila Muñoz. Por favor, NO lo distribuya.

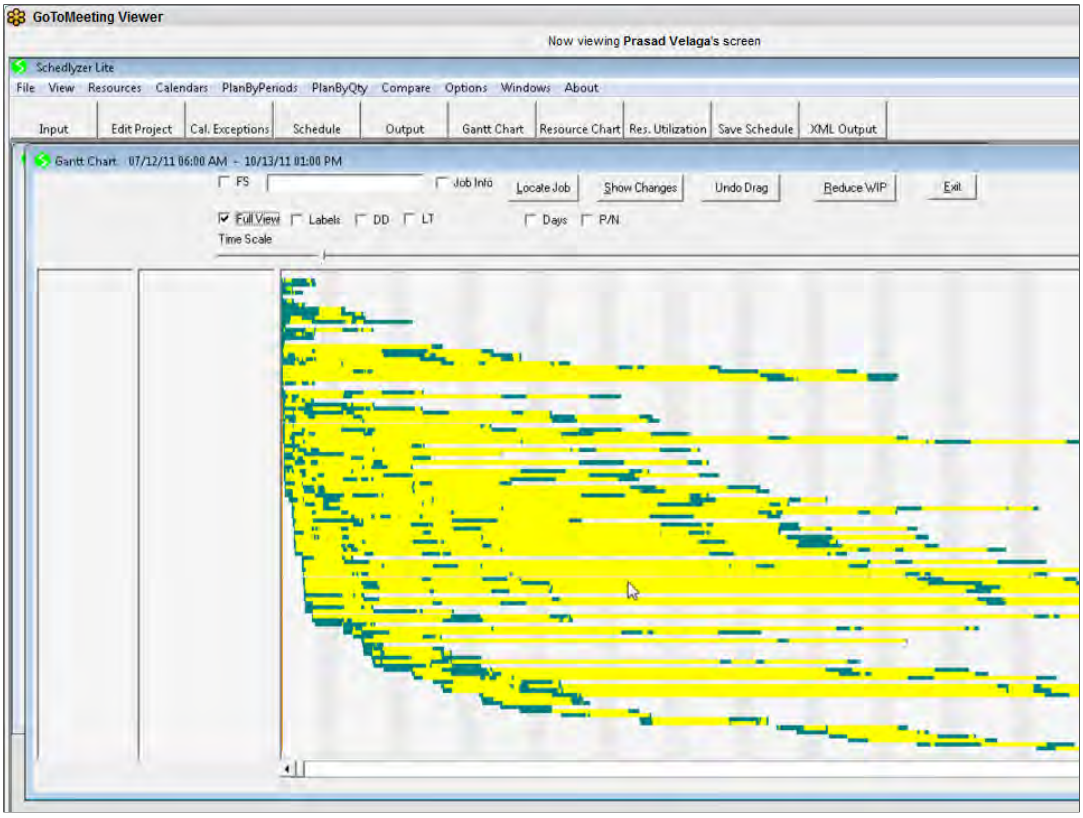


Este material es propiedad de Mario López de Ávila Muñoz. Por favor, NO lo distribuya.



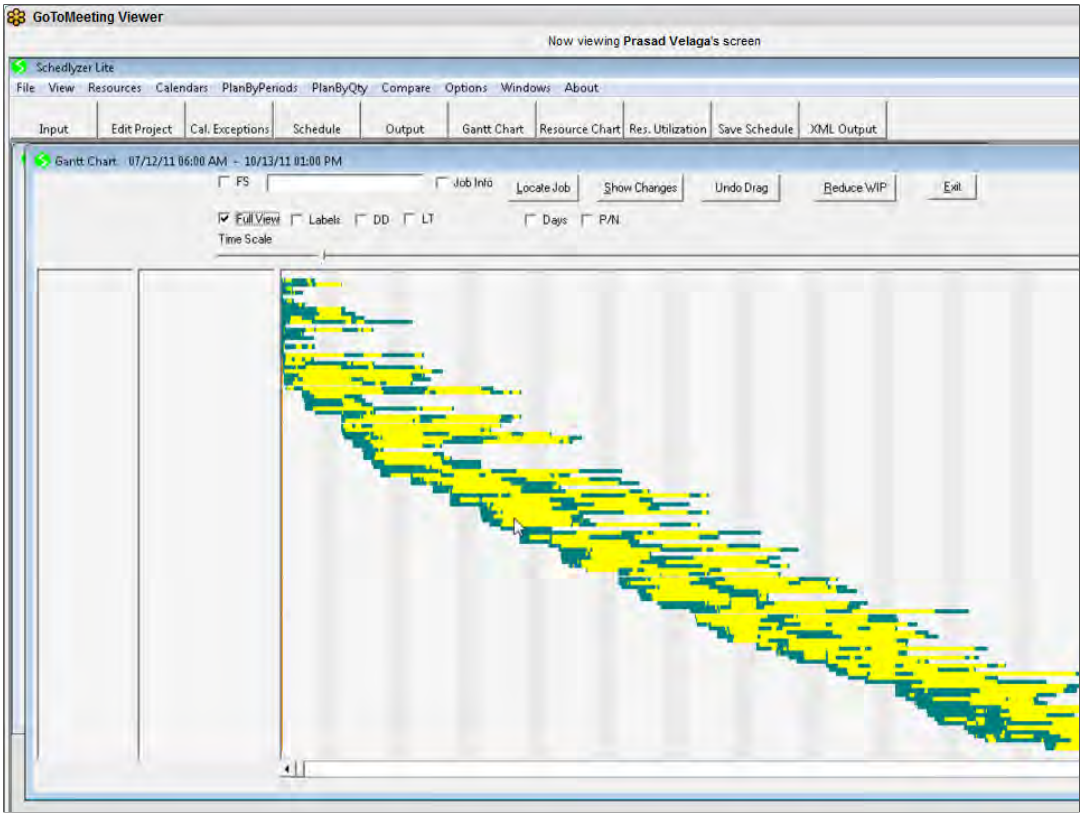
Es preferible esperar a que termine un proyecto para que empiece otro… esto se denomina sistema “pull”.

Este material es propiedad de Mario López de Ávila Muñoz. Por favor, NO lo distribuya.

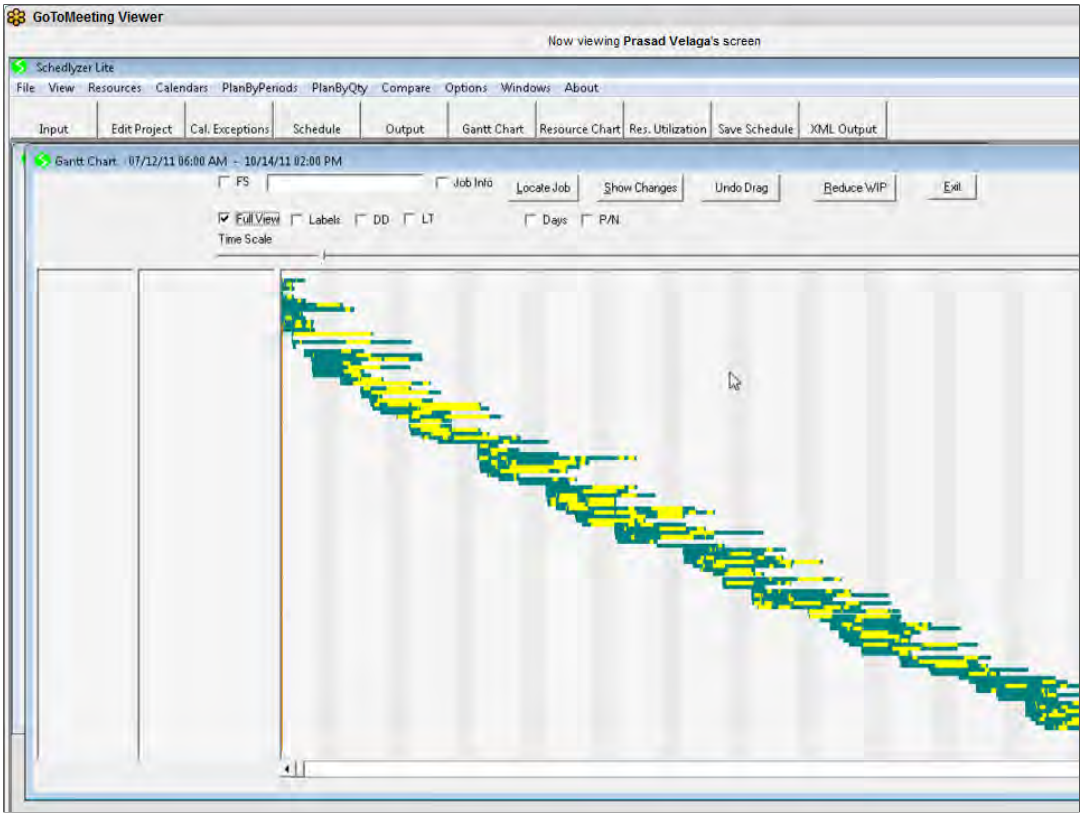


Una simulación que muestra cómo tratar de empezar todos los proyectos cuanto antes [y a la vez] provoca que la duración total del proyecto se alargue hasta el infinito y más allá [cada barra horizontal indica con su longitud la duración de un proyecto]

Este material es propiedad de Mario López de Ávila Muñoz. Por favor, NO lo distribuya.

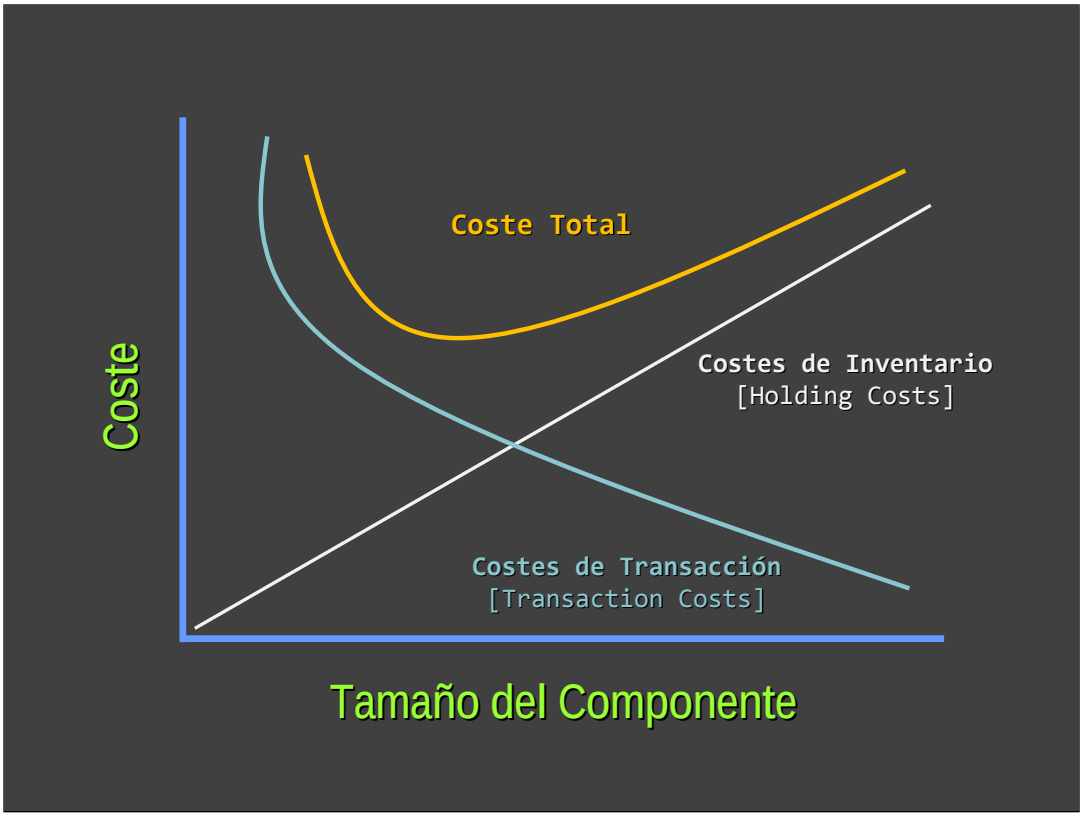


Sin embargo si decalamos el comienzo de los proyectos, cada proyecto puede terminarse antes.


GoToMeeting Viewer
Now viewing Prasad Velaga's screen
Schedlyzer Lite
File View Resources Calendars PlanByPeriods PlanByQty Compare Options Windows About
Input
Edit Project
Cal. Exceptions
Schedule
Output
Gantt Chart
Resource Chart
Res. Utilization
Save Schedule
XML Output
Gantt Chart 07/12/11 06:00 AM - 10/14/11 02:00 PM
FS
Job Info
Locate Job
Show Changes
Undo Drag
Reduce WIP
Exit
Full View
Labels
DD
LT
Days
P/N
Time Scale

Mucho antes.

Este material es propiedad de Mario López de Ávila Muñoz. Por favor, NO lo distribuya.



Optimal Component Size

Myth: Processing work in large batches improves the economics of the development process

Changes in batch size affect two primary costs: the Transaction Cost and the Holding Cost.

As batch sizes become larger, average inventory levels rise, which raises Holding Costs.
But at the same time Transaction Costs decrease, because it takes fewer transactions to service demand.

The optimal batch size is the point where the total cost [combined Holding and Transaction Costs] is lowest.
When a company operates near this point, small deviations have little impact. For example, if a company operates at less than 20% above or below the optimal batch size, total costs increase less that 3%. So even rough estimates permit a company to capture large economic benefits.

Fuente: The Principles of Product Development Flow, Reinertsen

Un consejo del Dr. Goldratt para organizaciones “atascadas”

Eliyahu M. Goldratt (1948 -) is an Israeli physicist turned business consultant, the originator of the Theory of Constraints (abbreviation: TOC). He claims that he applied the scientific method to resolving some permanent problems of organizations.

He obtained his Bachelor of Science degree from Tel Aviv University and his Masters of Science, and Doctorate of Philosophy from Bar-Ilan University.

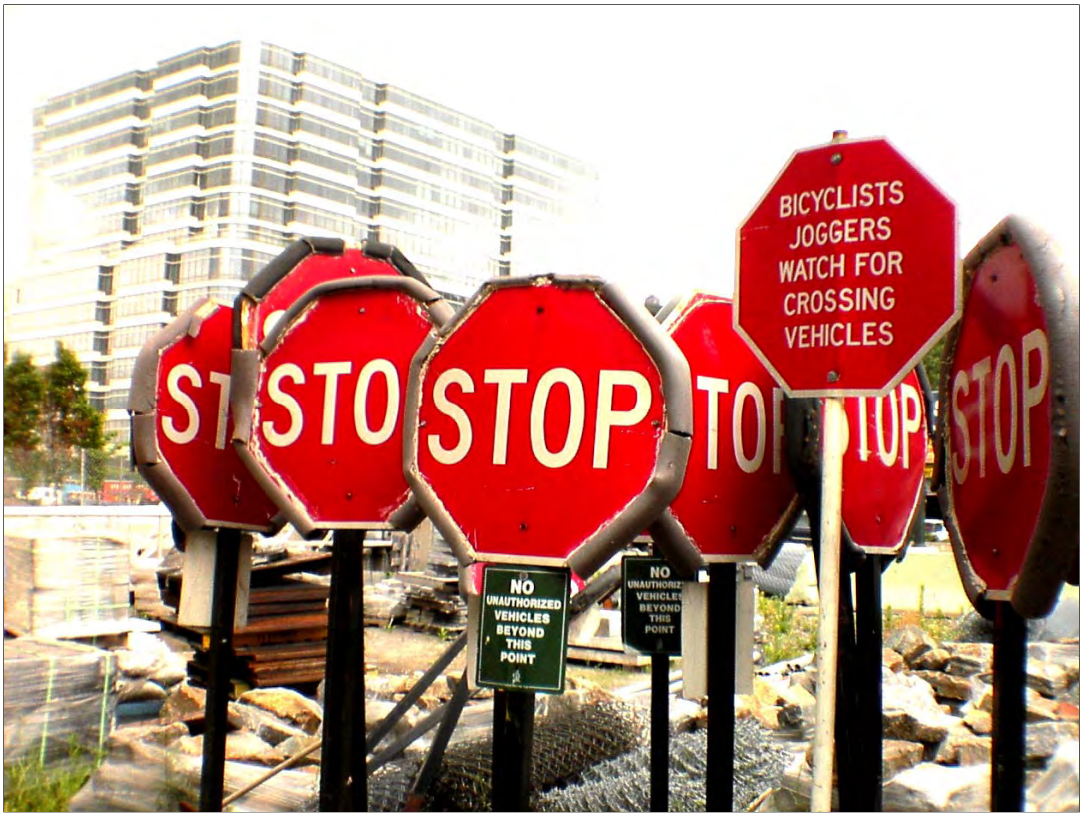
He is the author of several business novels:

The Goal introduces TOC's accounting and process improvement aspects; it is considered by some to be an important work on the topic of focused performance improvement. It was followed by:

It's Not Luck applies TOC to marketing.

Critical Chain applies TOC to project management and illustrates the so-called Critical Chain theory, and Necessary But Not Sufficient applies TOC to Enterprise resource planning (ER) and operations software.

Este material es propiedad de Mario López de Ávila Muñoz. Por favor, NO lo distribuya.

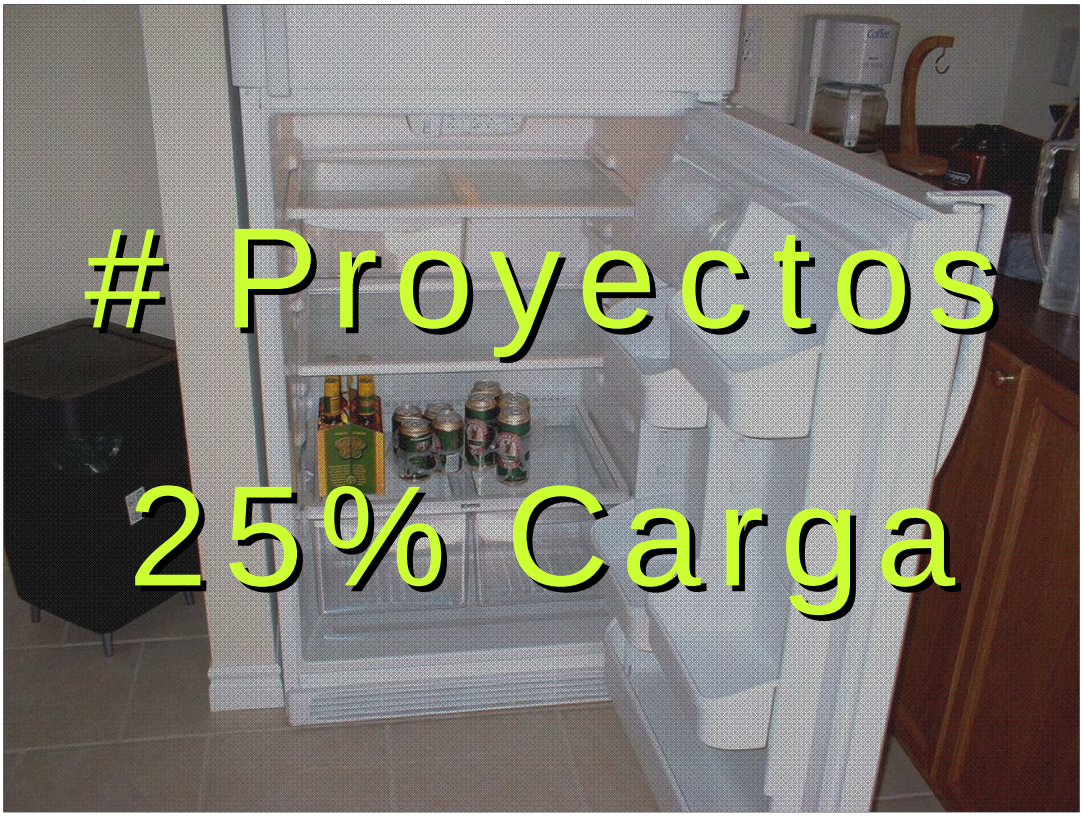


The first thing that has to be done is to stop new projects from entering.
Stopping new projects from entering the system has manifestly positive results.

Eli Goldratt

Foto utilizada bajo licencia CC
Stop
by brainware3000
http://www.flickr.com/photos/brainware3000/22205084/sizes/o/

Este material es propiedad de Mario López de Ávila Muñoz. Por favor, NO lo distribuya.



The second thing to do is to help "flush" existing projects out the door by concentrating more upon those that are closest to completion. Concentrating on projects in such a way will cause them to finish sooner and clear the number of existing projects faster – so we can continue to admit new projects sooner.

Eli Goldratt

Some rights reserved by Martin Cathrae
http://www.flickr.com/photos/suckamc/33016123/sizes/l/

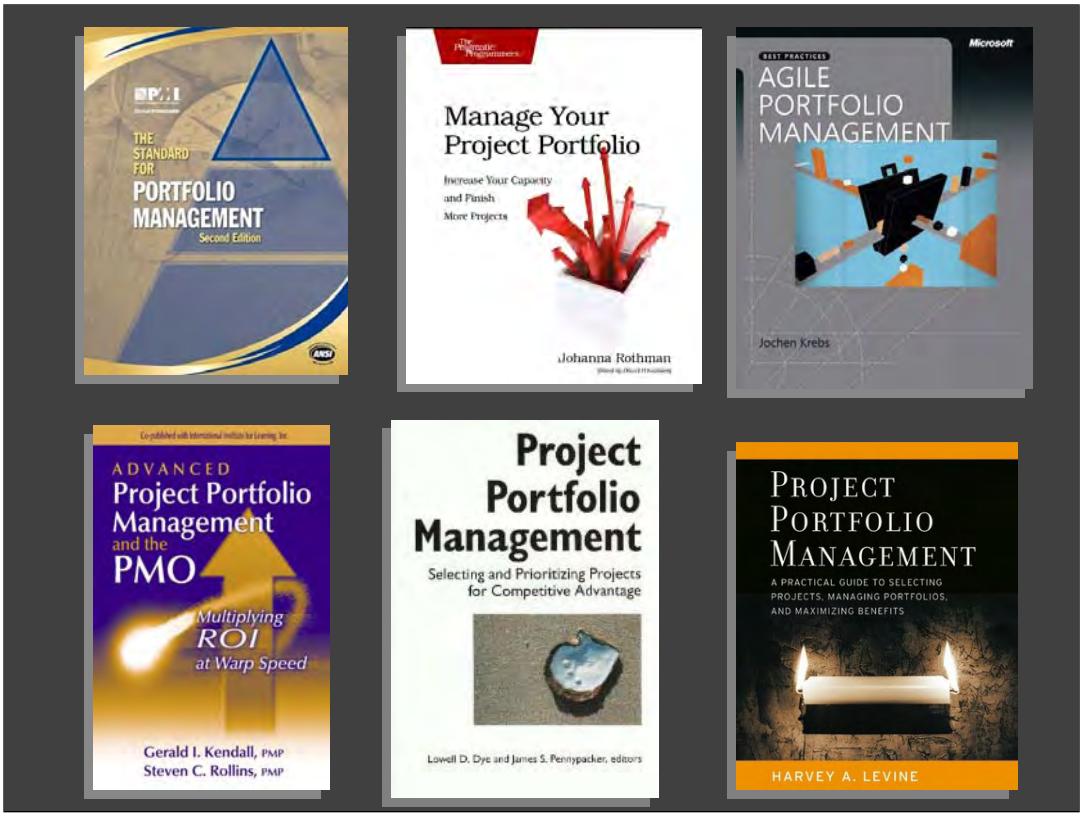
Este material es propiedad de Mario López de Ávila Muñoz. Por favor, NO lo distribuya.

A toda leche con el resto.

Foto utilizada bajo licencia CC
http://www.flickr.com/photos/miikas/294443417/sizes/o/
Some rights reserved by MiikaS

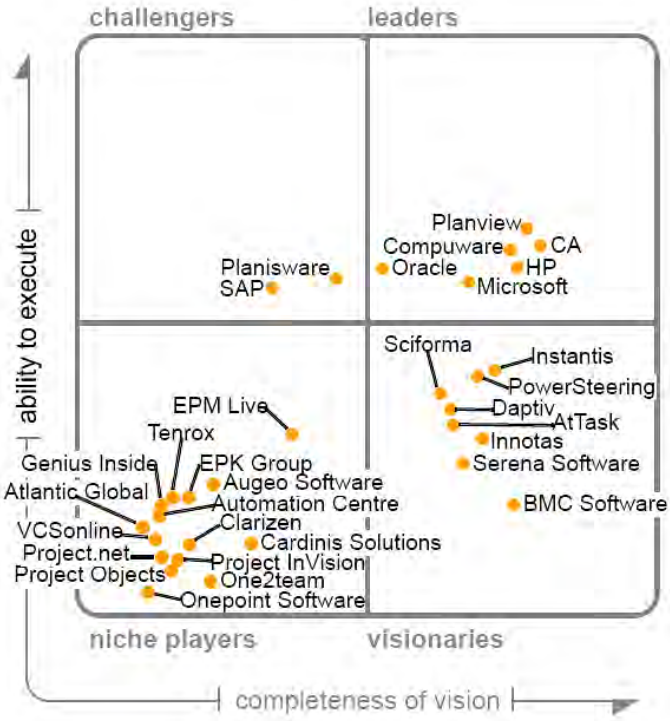
Bibliografía

Este material es propiedad de Mario López de Ávila Muñoz. Por favor, NO lo distribuya.



Bibliografía diversa sobre Project Portfolio Management

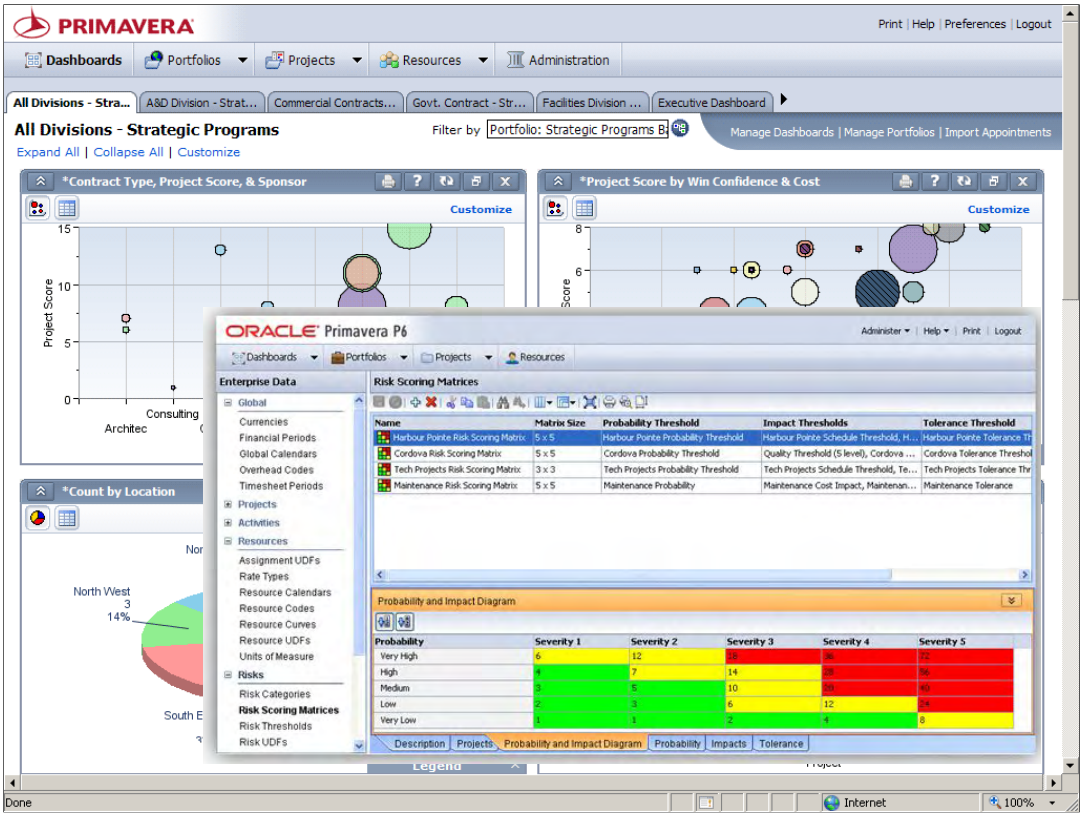
Software para Project Portfolio Management



Fuente: Gartner Group, june 2010

Cuadrante “mágico” de Gartner, junio de 2010. Mercado de aplicaciones PPM.

daptiv
Dashboard
Executive
Project Requests
Projects
Capacity Planner
Issues
Reports
Tasks
Timesheets
See All
More Views...
Page Options
Default View
Investment Map
Click on a bubble to view the project's profile.
Change Format
Satisfaction (5)
Safety (4)
Revenue (7)
Regulation (8)
Quality (6)
Cost Reduction (5)
Compliance (5)
<Select> (0)
Strategic Alignment
<Select> (0)
Low (8)
Low/Med (6)
Medium (4)
Med/High (2)
High (1)
2
Risk Index
Risk Index
Reverse order
Strategic Alignment
Reverse order
Budget
Reverse order
Health
On Plan
Needs Attention
In Trouble
Apply


PRIMAVERA
Print | Help | Preferences | Logout
Dashboards
Portfolios
Projects
Resources
Administration
All Divisions - Stra...
A&D Division - Strat...
Commercial Contracts...
Govt. Contract - Str...
Facilities Division ...
Executive Dashboard
All Divisions - Strategic Programs
Filter by
Portfolio: Strategic Programs B
Manage Dashboards | Manage Portfolios | Import Appointments
Expand All | Collapse All | Customize
*Contract Type, Project Score, & Sponsor
Customize
Project Score
Consulting
Architec
*Project Score by Win Confidence & Cost
Customize
Score
*Count by Location
North West
3
14%
South E
ORACLE Primavera P6
Administer | Help | Print | Logout
Dashboards
Portfolios
Projects
Resources
Enterprise Data
Global
Currencies
Financial Periods
Global Calendars
Overhead Codes
Timesheet Periods
Projects
Activities
Resources
Assignment UDFs
Rate Types
Resource Calendars
Resource Codes
Resource Curves
Resource UDFs
Units of Measure
Risks
Risk Categories
Risk Scoring Matrices
Risk Thresholds
Risk UDFs
Risk Scoring Matrices
Name
Matrix Size
Probability Threshold
Impact Thresholds
Tolerance Threshold
Harbour Pointe Risk Scoring Matrix
5 x 5
Harbour Pointe Probability Threshold
Cordova Risk Scoring Matrix
5 x 5
Cordova Probability Threshold
Tech Projects Risk Scoring Matrix
3 x 3
Tech Projects Probability Threshold
Maintenance Risk Scoring Matrix
5 x 5
Maintenance Probability
Probability and Impact Diagram
Probability
Severity 1
Severity 2
Severity 3
Severity 4
Severity 5
Very High
High
Medium
Low
Very Low
Description
Projects
Probability and Impact Diagram
Probability
Impacts
Tolerance
Legend
Done
Internet
100%