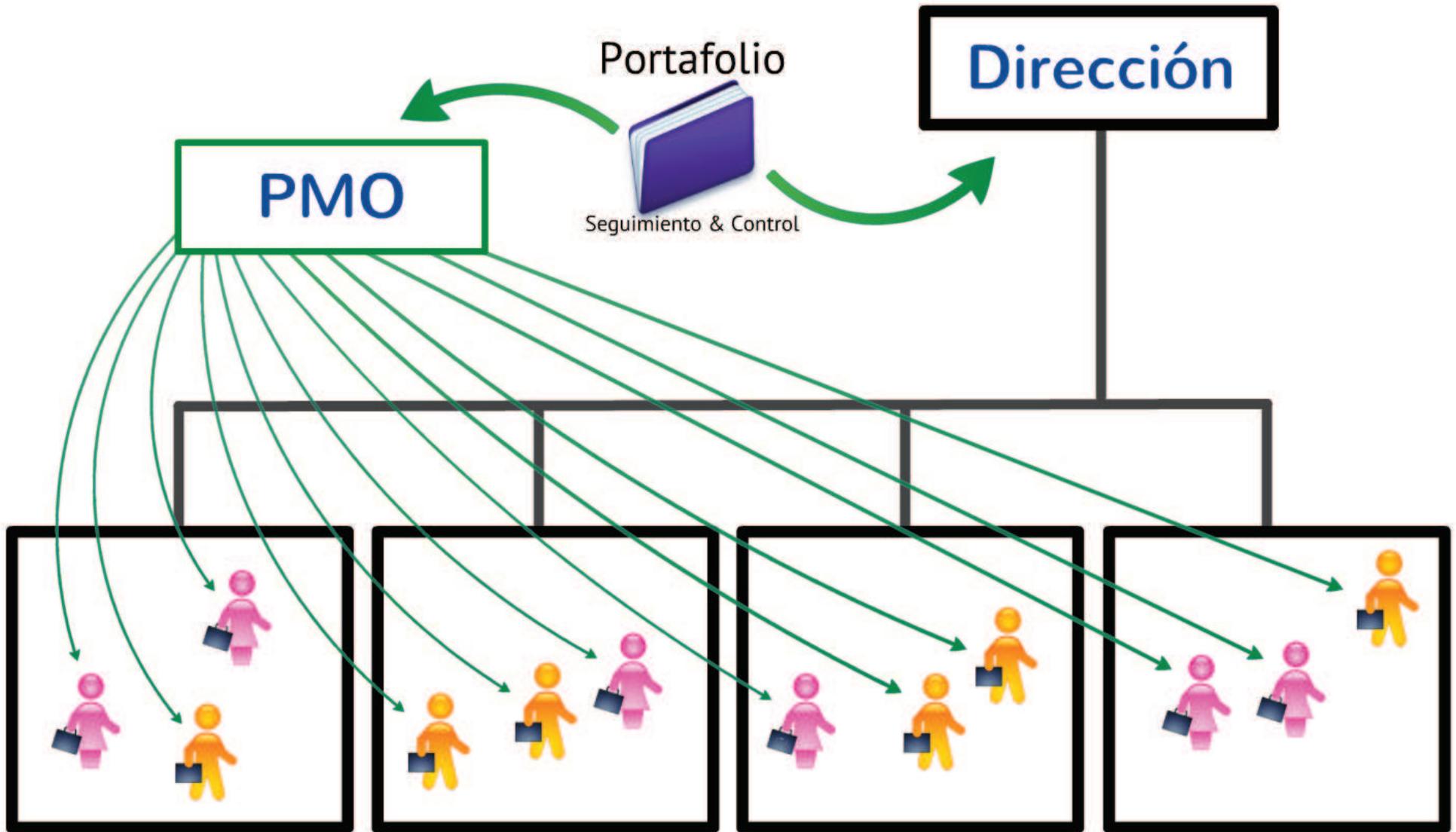




# **Oficinas de Proyectos Federadas Coordinadas por una Agencia de Gobierno**

Esta presentación se desarrolla en el contexto del Estado Uruguayo, si bien es posible aplicarlo a otros Estados o en el ámbito privado

**Montevideo, Noviembre de 2012**

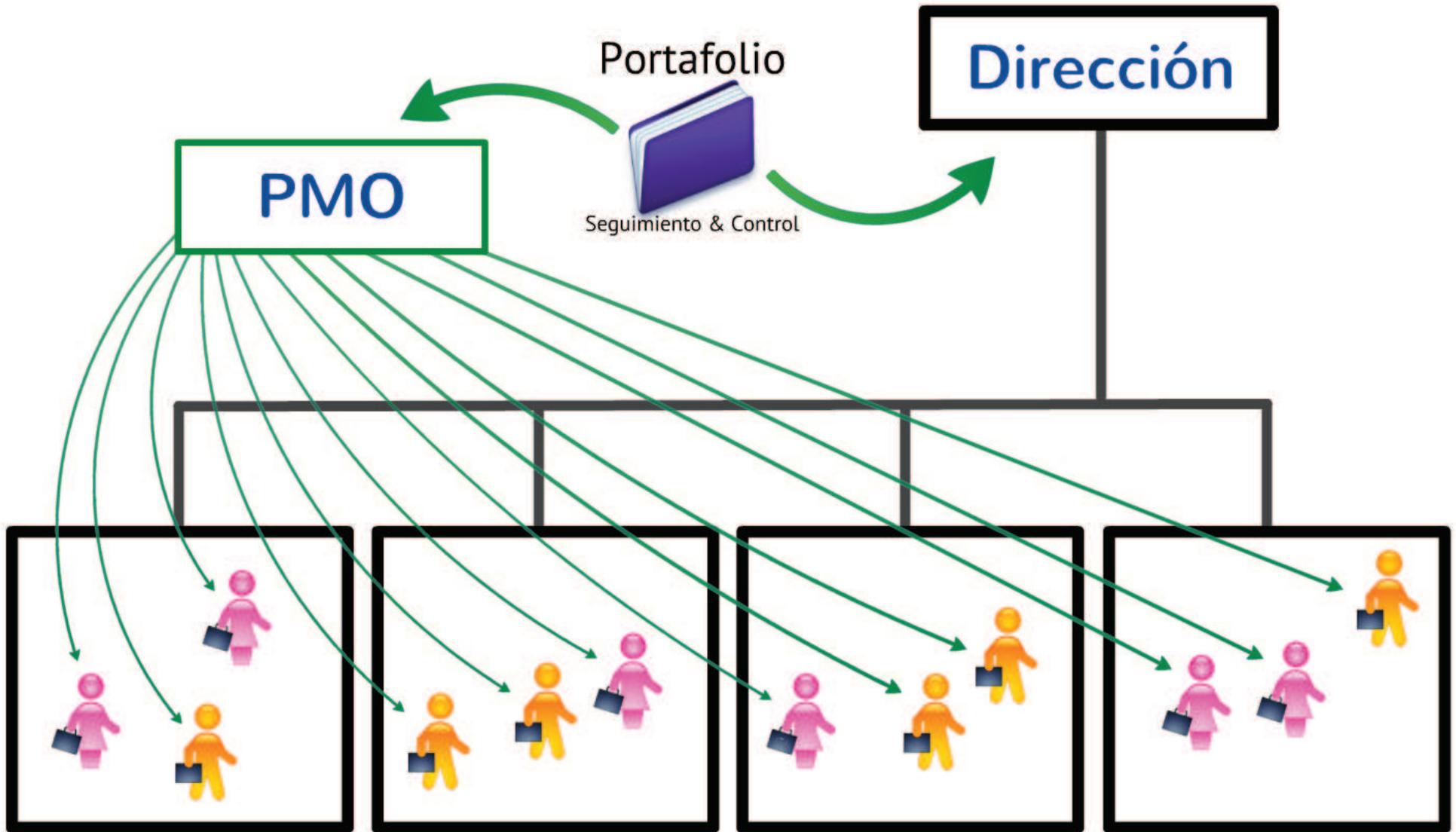


## **PMO**

- Colaboración con el armado de la estrategia, metas y portafolio
- Seguimiento y Control del Portafolio
- Establecimiento y evolución de la Metodología, Buenas Prácticas y Procesos
- Coaching a PMs
- Gestionar riesgos del Portafolio
- Reportar a la Dirección Ejecutiva, Organismos Multilaterales de Crédito y otros Organismos Públicos (generar información de valor)

## **GERENTE DE PROGRAMA / PROYECTO (PM)**

- Adoptar la Metodología, Buenas Prácticas y Procesos de la PMO (colaborar con su evolución)
- Planificar en función de las metas y presupuesto asignado
- Gestionar los riesgos del programa / proyecto
- Seguimiento y control del proyecto: Informar a la PMO el estado de avance real contra lo planificado, ejecución del presupuesto (Earned Value, etc) y riesgos
- Reportar a la Gerencia del Área



Portafolio



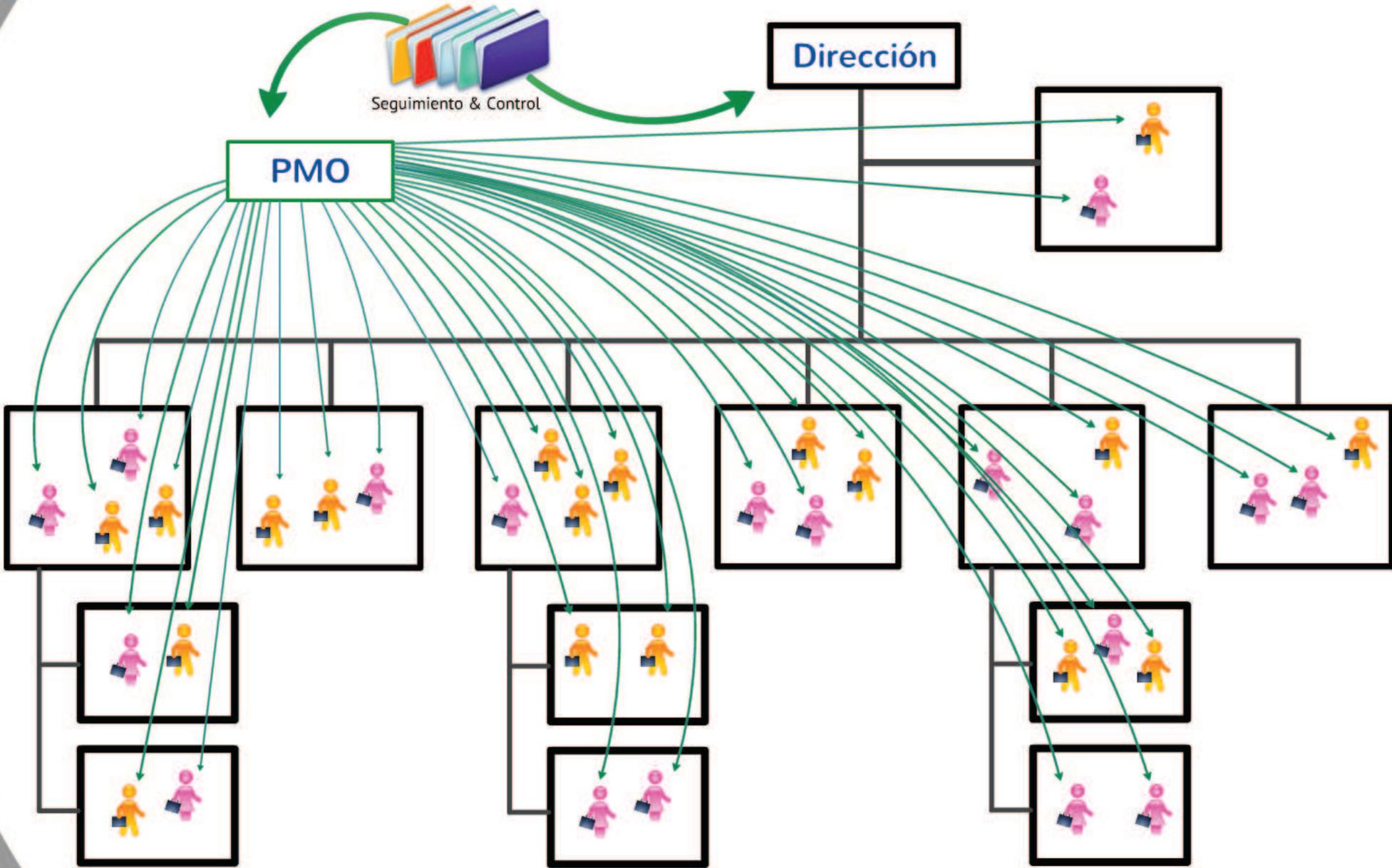
TOUR CONO SUR



Seguimiento & Control

Dirección

PMO



Oficinas de Proyectos Federadas Coordinadas por una Agencia de Gobierno

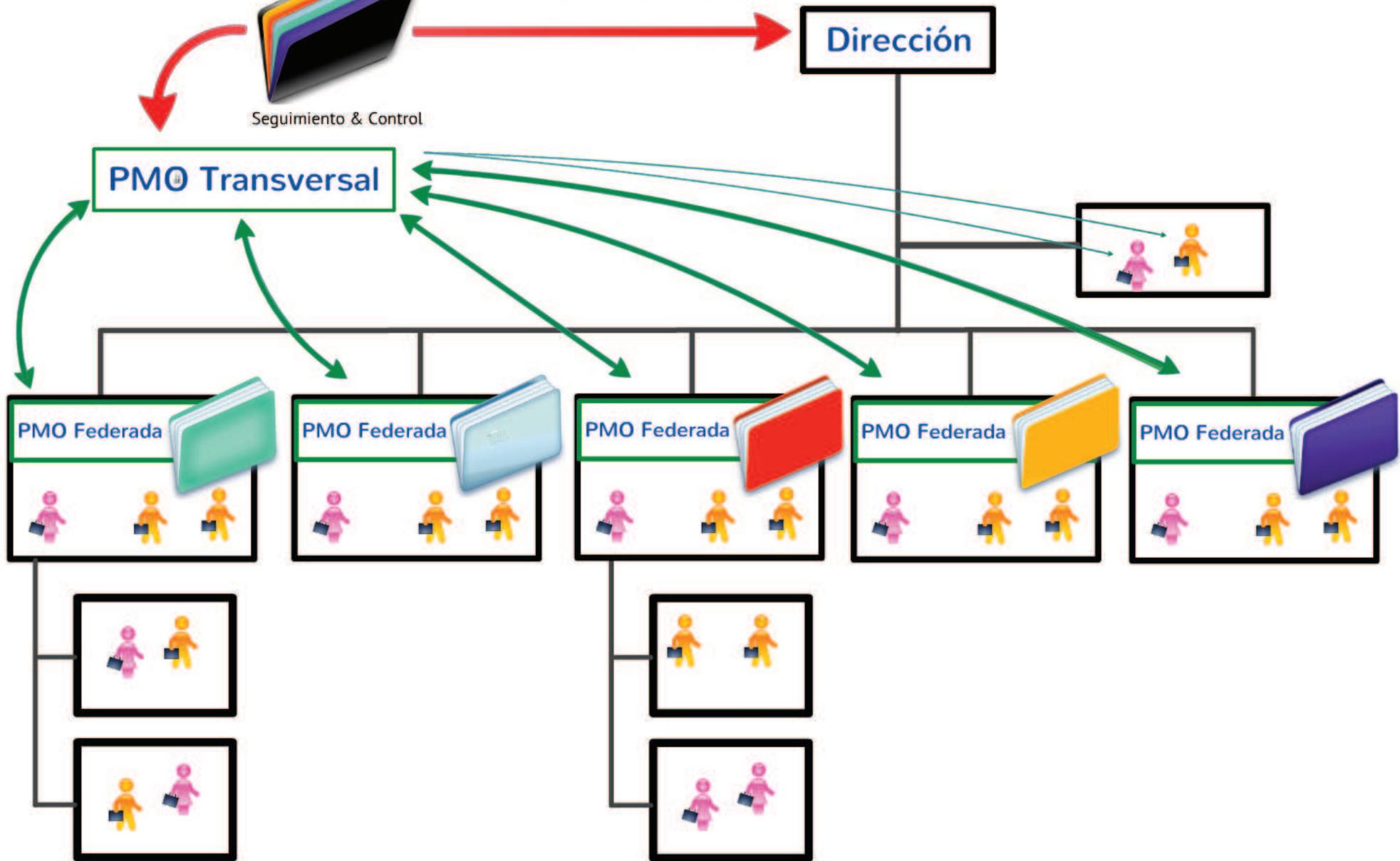
Portafolio



TOUR CONO SUR



# PMOs FEDERADAS



Oficinas de Proyectos Federadas Coordinadas por una Agencia de Gobierno

# PMO TRANSVERSAL

## Hacia la Dirección y "clientes" Externos:

- Colabora con el armado del Plan Estratégico, metas y Portafolio
- Información de Valor sobre el Estado del Portafolio y Metas Estratégicas
- Seguimiento y Control del Portafolio
- Gestión de riesgos a nivel del Portafolio de la Organización, buscando anticiparse a los hechos
- Ejecución del Presupuesto (Valor Ganado)

## Hacia las PMOs Federadas y Gerentes de Programa / Proyecto:

- Lidera la Federación de PMOs
- Determina la información a recibir de las PMOs Federadas (tiempos, formatos y medios)
- Seguimiento y Control del Portafolio
- Gestión de riesgos a nivel del Portafolio de la Organización
- Modelo de Gobernanza: metodologías, procesos, estandarización y buenas prácticas
- Comparte lecciones aprendidas entre las PMOs Federadas
- Informa a la Administración sobre la ejecución financiera

## **PMO FEDERADA**

### **Hacia la PMO Transversal / Dirección del Área**

- Colaborar con el armado del Portafolio en función de la estrategia y presupuesto
- Seguimiento y Control del Portafolio de su área (local)
- Situación de la ejecución de productos y presupuesto (Valor Ganado)
- Gestión de riesgos en el portafolio local
- Colaborar con la evolución de la metodología, procesos, estándares y buenas prácticas

### **Hacia los Gerentes de Programa / Proyecto (PM)**

- Liderar el grupo de PMs de su área
- Asesorar a los PM en la Gestión de Riesgos
- Coaching a los PM en la metodología, procesos, estándares y buenas prácticas
- Monitorear la carga y mantenimiento de Sistemas de Información por parte de los PM

## **GERENTE DE PROGRAMA / PROYECTO (PM)**

- Planificar y ejecutar en función de metas, objetivos y el presupuesto asignado
- Gestionar los riesgos del programa / proyecto
- Informar a la PMO Federada el estado del proyecto, entregables, metas, riesgos y ejecución financiera (Valor Ganado)
- Adoptar la metodología, buenas prácticas, estándares y procesos. Colaborar con la evolución
- Alimentar los repositorios de lecciones aprendidas durante la ejecución del proyecto

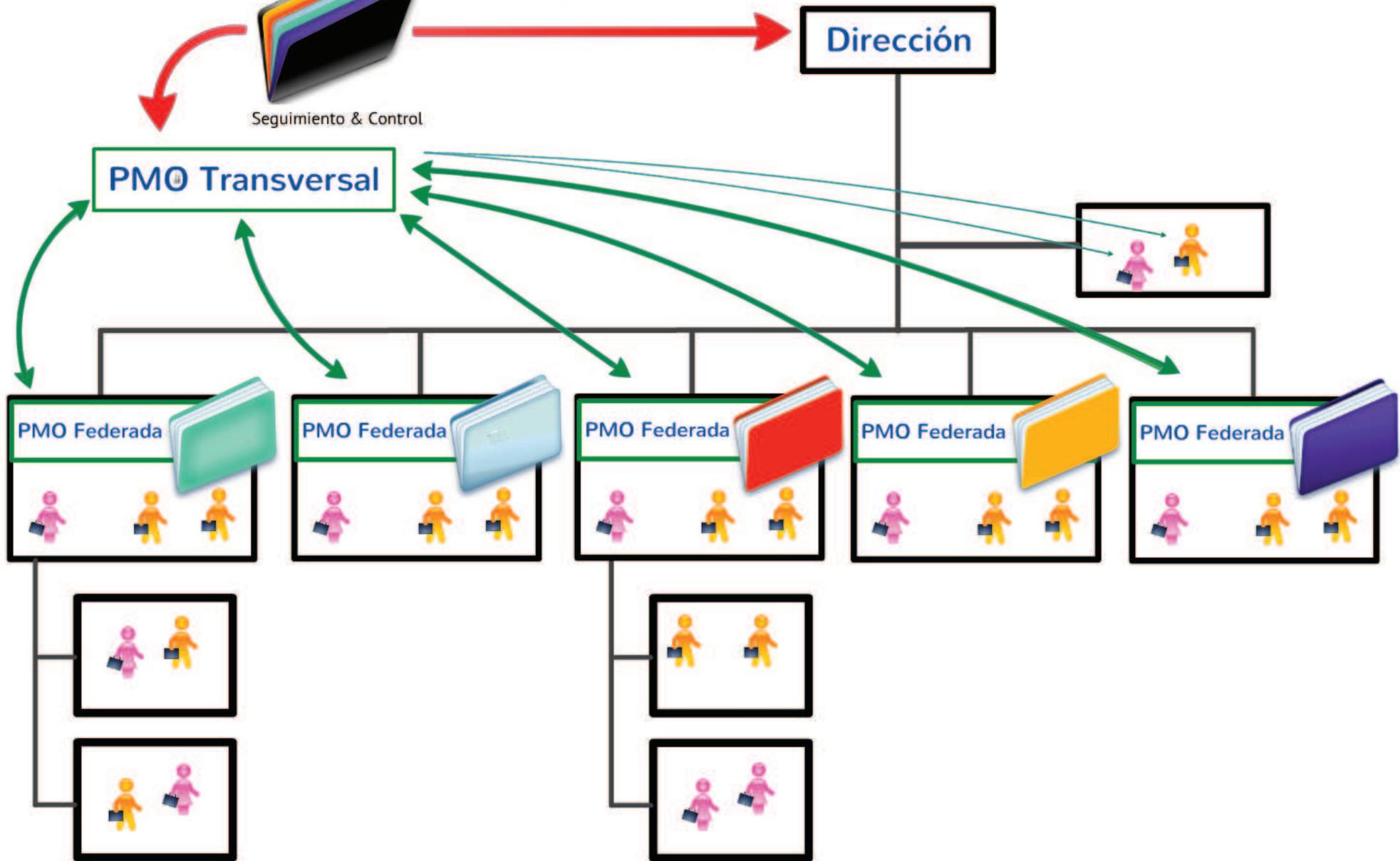
Portafolio



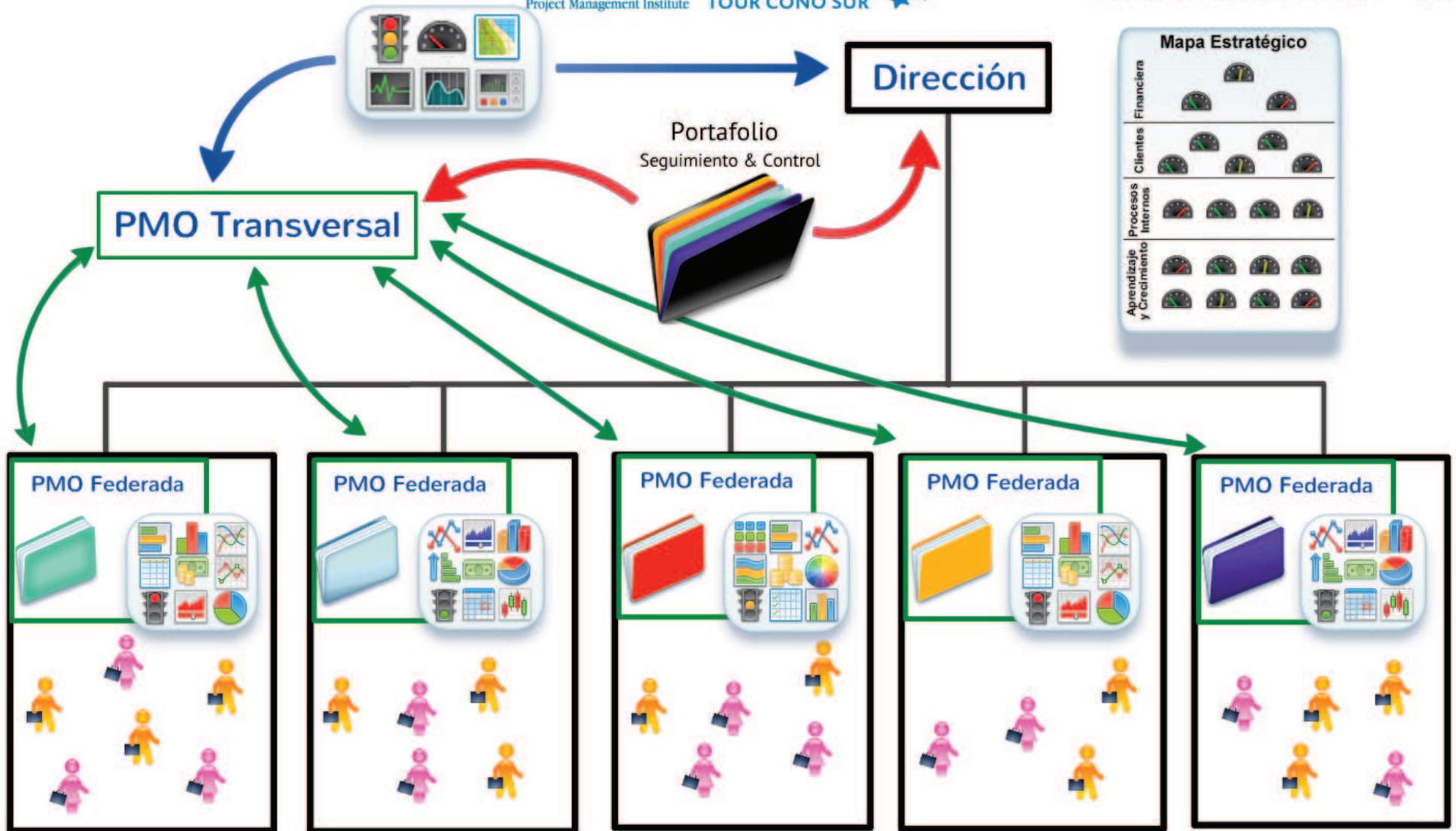
TOUR CONO SUR



# PMOs FEDERADAS



Oficinas de Proyectos Federadas Coordinadas por una Agencia de Gobierno



## **CUADRO DE MANDO INTEGRAL (CMI) - BALANCED SCORECARD (BSC)**

- Kaplan - Norton: Sistema administrativo, que va más allá de la perspectiva financiera con la que los gerentes acostumbran a evaluar la marcha de una organización
- Método para medir las actividades de una compañía en términos de su visión y estrategia
- Herramienta que ayuda a la organización a expresar los objetivos e iniciativas necesarias para cumplir con la estrategia
- Utiliza diferentes tipos de indicadores para vincular la estrategia, las metas y el desempeño de los proyectos y operaciones de la organización
- Se puede construir en diferentes niveles realizando CMIs específicos para cada área para consolidarlos en otro a nivel de toda la organización

n

# Mapa Estratégico

Financiera



Clientes

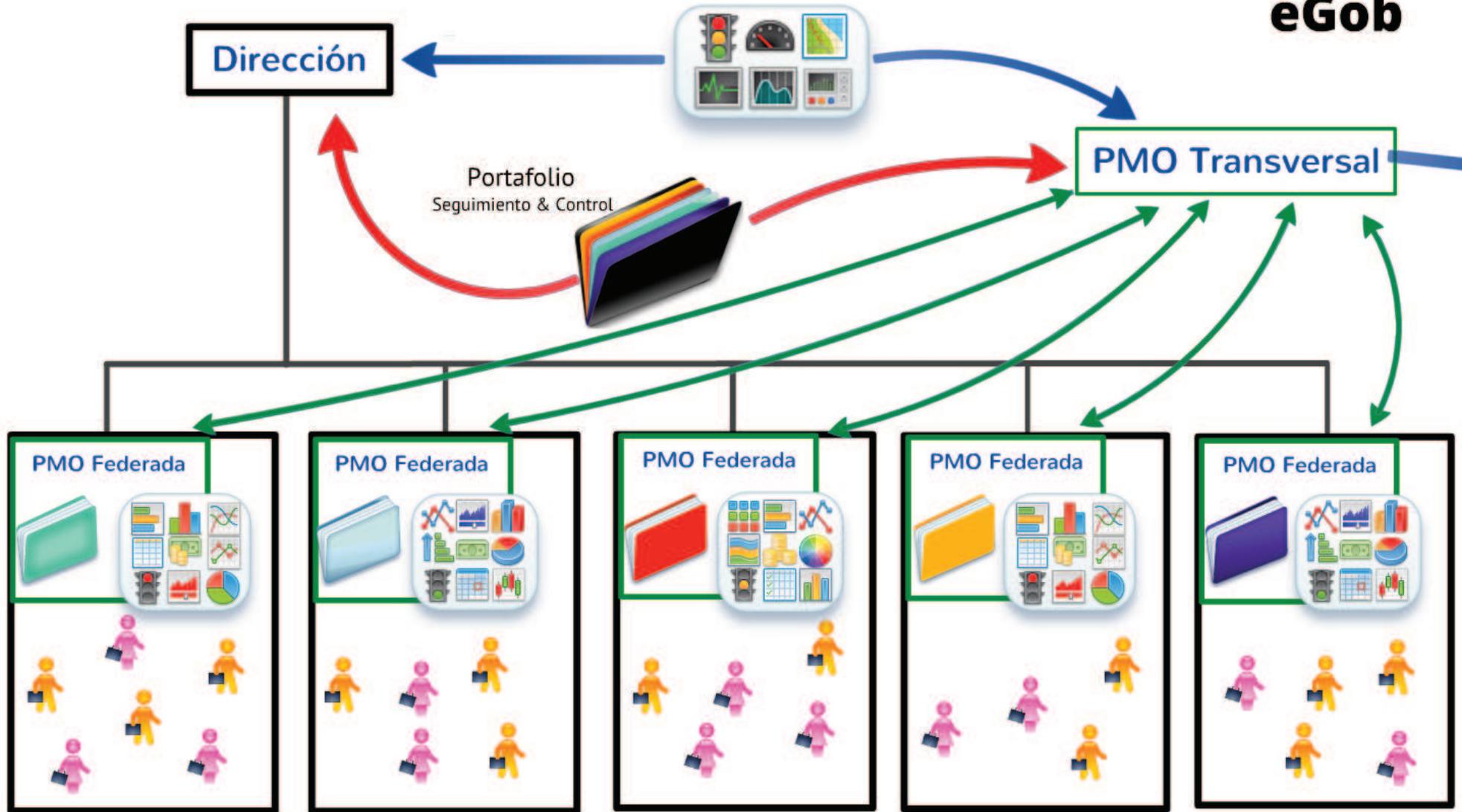


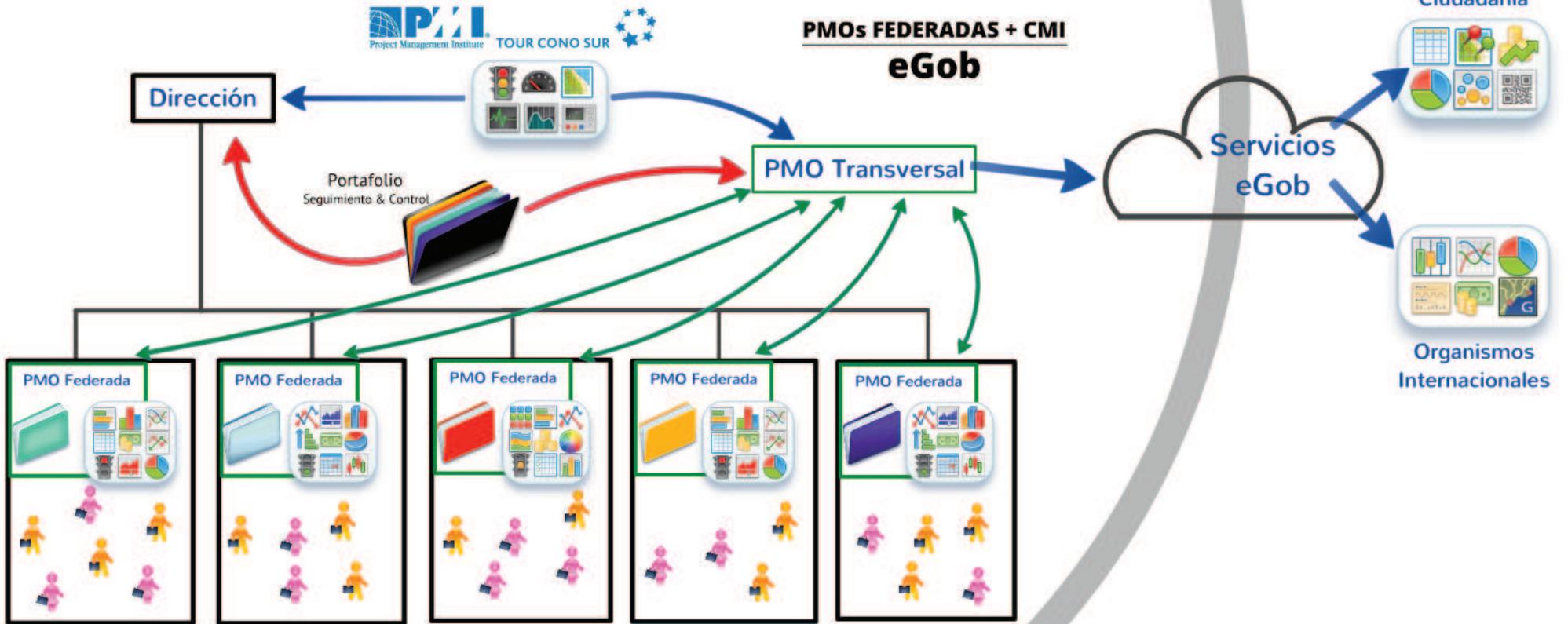
Procesos Internos



Aprendizaje y Crecimiento







Oficinas de Proyectos Federadas Coordinadas por una Agencia de Gobierno.

Dirección

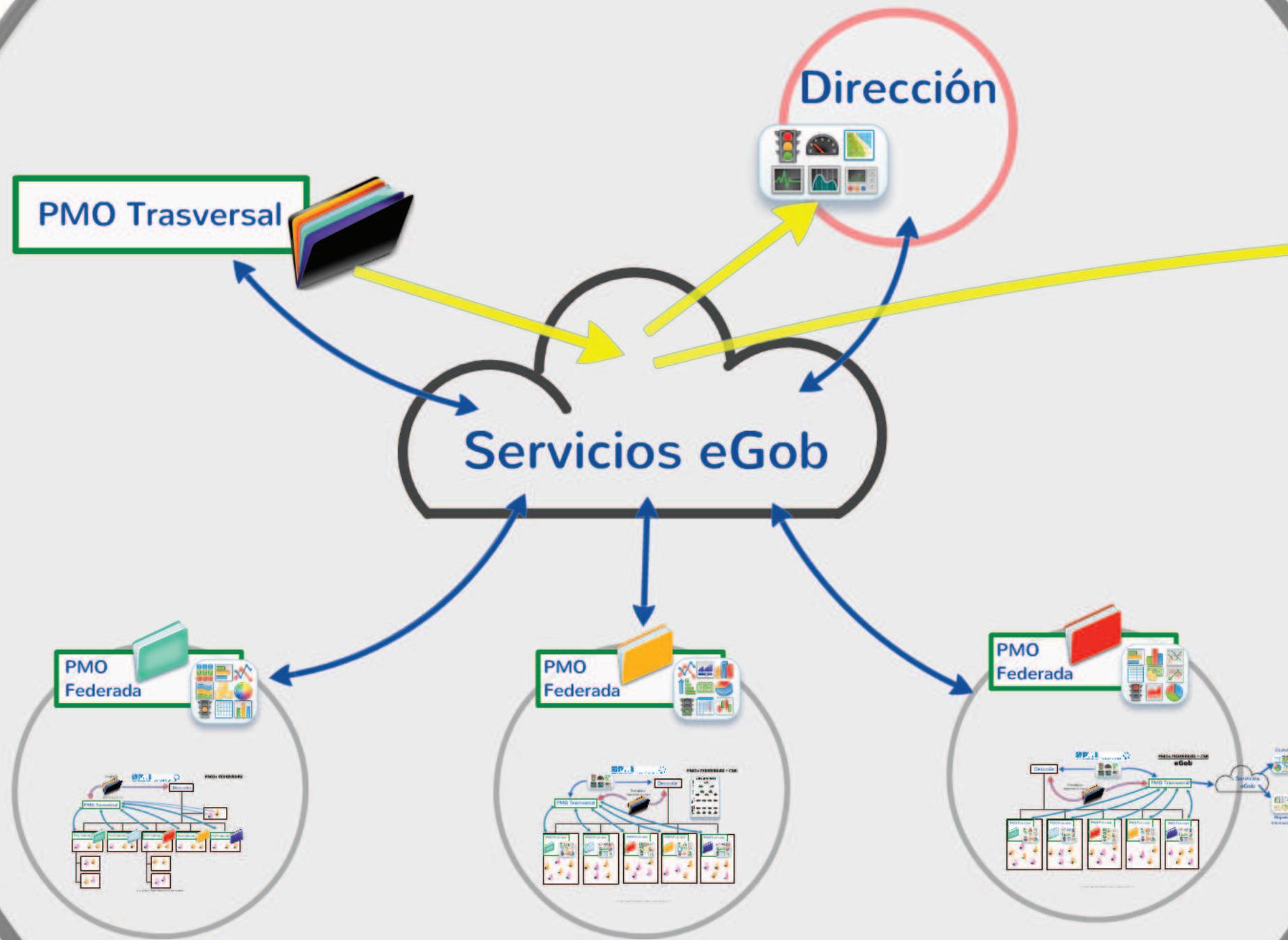
PMO Trasversal

Servicios eGov

PMO Federada

PMO Federada

PMO Federada







# Organismo Transversal



## ROL DE LA PMO DEL ORGANISMO TRANSVERSAL

- Informar y asesorar en el desarrollo de los proyectos de inversión de los organismos transversales.
- Asesorar en el diseño de los proyectos de inversión.
- Asesorar en la ejecución de los proyectos de inversión.
- Asesorar en la gestión de los recursos financieros de los organismos transversales.
- Asesorar en la gestión de los recursos humanos de los organismos transversales.
- Asesorar en la gestión de los recursos tecnológicos de los organismos transversales.
- Asesorar en la gestión de los recursos de infraestructura de los organismos transversales.

PMO Transversal

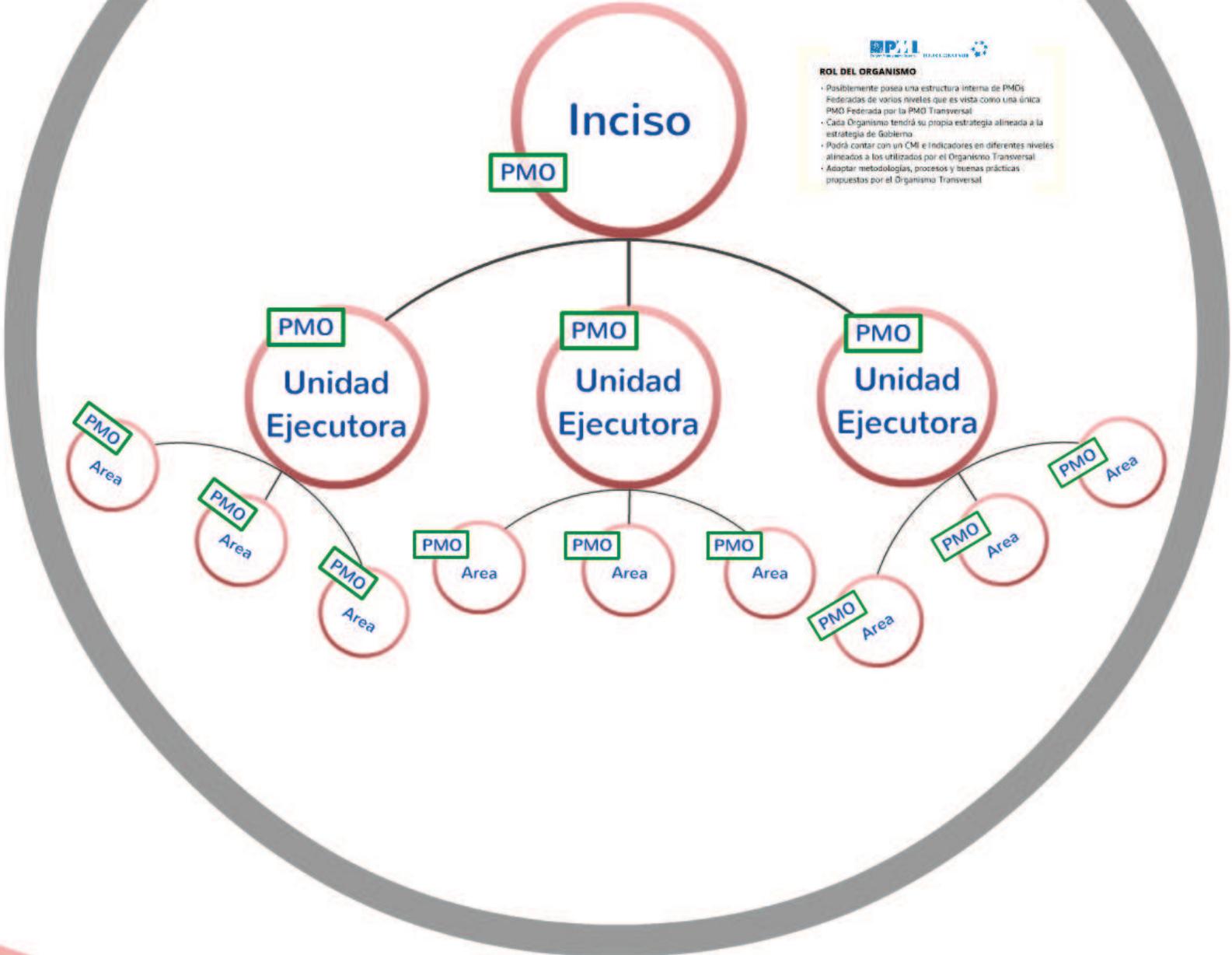
eGob

## **ROL DE LA PMO DEL ORGANISMO TRANSVERSAL**

- Información consolidada con posibilidades desagregar hasta la fuente (trazabilidad)
- Debe visualizarse en forma gráfica (semáforos)
- Indicadores de Producto e Impacto
- Se debe poder establecer la contribución de cada programa/proyecto a cada indicador
- Todo programa / proyecto que se realiza en el marco de la política pública debe contribuir a un indicador
- Debe poder visualizarse en el cuadro información de riesgo asociado a la política o a algún indicador en particular
- Incluir información de lo incurrido respecto a lo planificado para el cronograma y los costos
- Análisis de riesgos sobre los Programas que lo ameriten así como sobre el portafolio
- Se debe indicar los responsables de cada Programa y monitorear que estos atiendan las consultas que se les presentan
  
- **Generar información de valor para la toma de decisiones**
- **Se deberá realizar análisis de los indicadores y cuando los mismos no acompañan los resultados esperados, buscar las causas e identificar posibles acciones correctivas. Mantener y evolucionar todo el sistema de indicadores.**



# PMO Federada



**ROL DEL ORGANISMO**

- Posiblemente posea una estructura interna de PMOs Federadas de varios niveles que es vista como una única PMO Federada por la PMO Transversal
- Cada Organismo tendrá su propia estrategia alineada a la estrategia de Gobierno
- Podrá contar con un CMI e Indicadores en diferentes niveles alineados a los utilizados por el Organismo Transversal
- Adaptar metodologías, procesos y buenas prácticas propuestas por el Organismo Transversal



## **ROL DEL ORGANISMO**

- Posiblemente posea una estructura interna de PMOs Federadas de varios niveles que es vista como una única PMO Federada por la PMO Transversal
- Cada Organismo tendrá su propia estrategia alineada a la estrategia de Gobierno
- Podrá contar con un CMI e Indicadores en diferentes niveles alineados a los utilizados por el Organismo Transversal
- Adoptar metodologías, procesos y buenas prácticas propuestos por el Organismo Transversal





**PMI**  
Project Management Institute

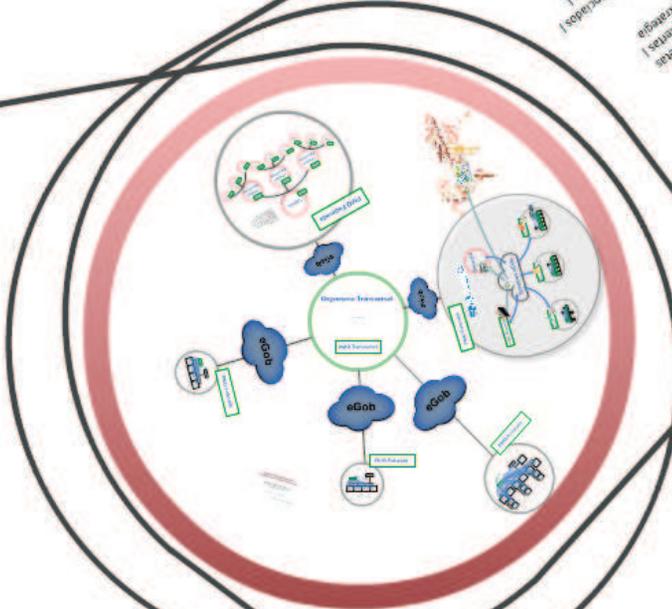
**TOUR CONO SUR**

## Comunidad Internacional

**Cientes:**  
Organismos Internacionales | Organismos Multilaterales de Crédito | Posibles Inversores | Cooperación Internacional (I+D+i) | Población en General

**Información:**  
Indicadores (impacto principalmente) | Proyecciones a futuro | Marco Legal y Reglamentos | Programas y Proyectos | Lecciones Aprendidas

**Aspectos a tener en cuenta:**  
Datos Abiertos (OGP) | Estándares W3C | Datos Georreferenciados | Información Estadística | Duración y costo de los Programas / Proyectos | Videos y Fotos de las soluciones implantadas | Datos de contacto de los responsables



**PMI**  
Project Management Institute

**TOUR CONO SUR**

## Gobierno

**Cientes:**  
Organismos de Planificación Central | Principales Mandos | Gobierno y Estados en General

**Información:**  
Indicadores de Impacto y de Gestión | Estado del mercado y materias con potencialidad Presupuestal (Valor ganado) | Bienes y Activos | Ejecución del Presupuesto (Valor ganado) | Avance en la entrega

**Aspectos a tener en cuenta:**  
Información Estadística | Duración y costo de los Programas / Proyectos | Datos de contacto de los responsables | Contratos entre Organismos

**PMI**  
Project Management Institute

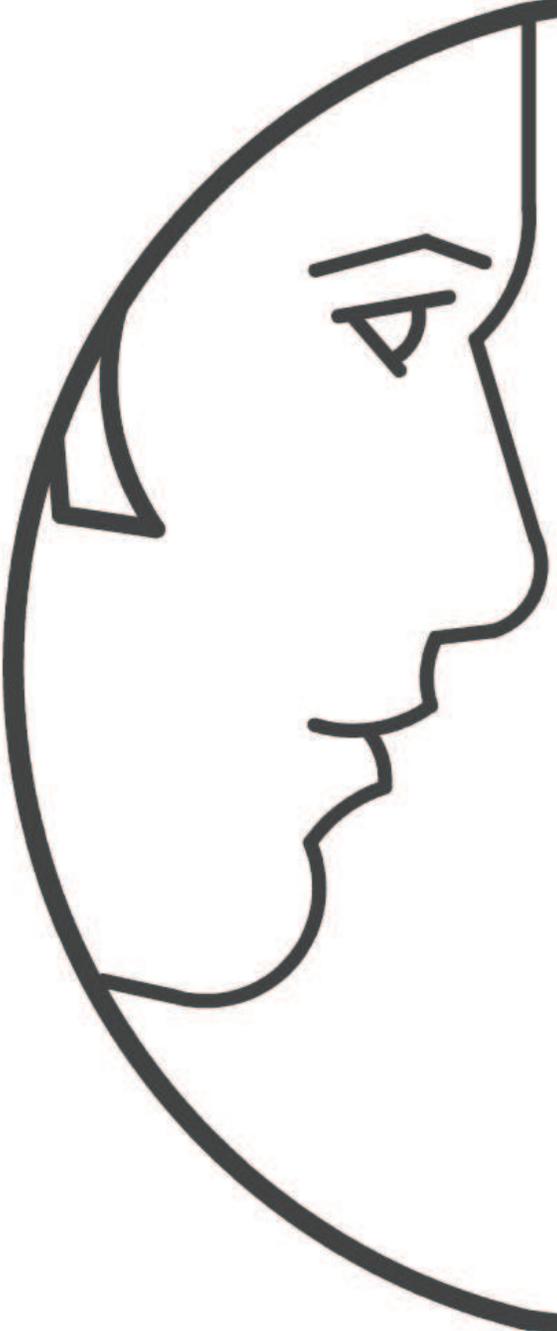
**TOUR CONO SUR**

## Ciudadanía

**Cientes:**  
Ciudadanos | Empresas | ONGs

**Información:**  
Indicadores (impacto principal) | Respuestas a futuro | Marco Legal y Reglamentos | Presupuesto | Estado - Programas y Proyectos | Información General | Respuesta a Consultas

**Aspectos a tener en cuenta:**  
Datos Abiertos (OGP) | Estándares W3C | Datos Georreferenciados | Información Estadística | Duración y costo de los programas / Proyectos | Videos y Fotos de las soluciones implantadas | Datos de contacto de los responsables | Tratamientos de Participación Ciudadana



# Comunidad Internacional

## Clientes:

Organismos Internacionales | Organismos Multilaterales de Crédito | Posibles Inversores | Cooperación Internacional (I+D+i) | Población en General

## Información:

Indicadores (impacto principalmente) | Proyecciones a futuro | Marco Legal y Reglamentos | Programas y Proyectos | Lecciones Aprendidas

## Aspectos a tener en cuenta:

Datos Abiertos (OGP) | Estándares W3C | Datos Georreferenciados | Información Estadística | Duración y costo de los Programas / Proyectos | Videos y Fotos de las soluciones implantadas | Datos de contacto de los responsables

# Gobierno

## Cientes:

Organismos de Planificación Central | Principales Mandos | Gobierno y Estado en General

## Información:

Indicadores de Impacto y de Gestión | Estado del portafolio y metas con posibilidad de apertura en todos los niveles | Riesgos y Alertas | Ejecución del Presupuesto (Valor Ganado) | Avance en la estrategia

## Aspectos a tener en cuenta:

Información de Valor para la Toma de Decisiones | Datos Georreferenciados | Información Estadística | Duración y costo de los Programas / Proyectos | Datos de contacto de los responsables | Contrastes entre Organismos

# Ciudadanía

## Clientes:

Ciudadanos | Empresas | ONGs

## Información:

Indicadores (impacto principalmente) | Proyecciones a futuro | Marco Legal y Reglamentos | Presupuesto | Estrategia - Programas y Proyectos | Información General y Respuesta a Consultas

## Aspectos a tener en cuenta:

Datos Abiertos (OGP) | Estándares W3C | Datos Georreferenciados | Información Estadística | Duración y costo de los Programas / Proyectos | Videos y Fotos de las soluciones implantadas | Datos de contacto de los responsables | Herramientas de Participación Ciudadana

## EJEMPLO

### IT Dashboard - Gobierno de Estados Unidos

#### Clientes

Agencias Federales, la Industria, el público en general y otros interesados

#### Información

Eficacia de los programas de gobierno de TI  
Apoyo a la toma de decisiones relativas a la inversión y la gestión de los recursos

#### Ejemplo de Uso

Está siendo utilizado por la Administración y el Congreso para tomar decisiones presupuestarias y de política



<http://www.itdashboard.gov/>



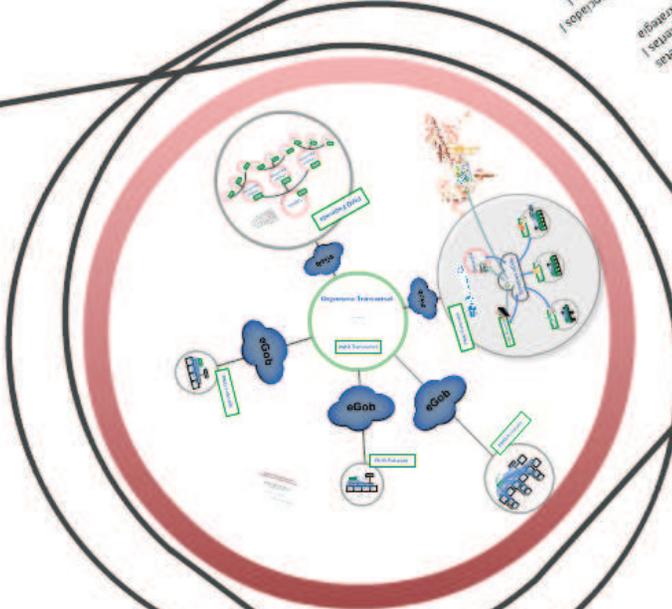
**PMI** TOUR CONO SUR

## Comunidad Internacional

**Cientes:**  
Organismos Internacionales | Organismos Multilaterales de Crédito | Posibles Inversores | Cooperación Internacional (I+D+i) | Población en General

**Información:**  
Indicadores (impacto principalmente) | Proyecciones a futuro | Marco Legal y Reglamentos | Programas y Proyectos | Lecciones Aprendidas

**Aspectos a tener en cuenta:**  
Datos Abiertos (OGP) | Estándares W3C | Datos Georreferenciados | Información Estadística | Duración y costo de los Programas / Proyectos | Videos y Fotos de las soluciones implantadas | Datos de contacto de los responsables



**PMI** TOUR CONO SUR

## Gobierno

**Cientes:**  
Organismos de Planificación Central | Principales Mandos | Gobierno y Estados en General

**Información:**  
Indicadores de Impacto y de Gestión | Estado del mercado y materias con potencialidad de Inversión (Valor Agregado) | Bienes y Activos | Ejecución del Presupuesto (Valor Agregado) | Avance en la entrega

**Aspectos a tener en cuenta:**  
Información Estadística | Duración y costo de los Programas / Proyectos | Datos de contacto de los responsables | Contratos entre Organismos

**PMI** TOUR CONO SUR

## Ciudadanía

**Cientes:**  
Ciudadanos | Empresas | ONGs

**Información:**  
Indicadores (impacto principalmente) | Proyecciones a futuro | Marco Legal y Reglamentos | Presupuesto | Estado - Gestión - Programas y Proyectos | Tratamientos de Participación Ciudadana

**Aspectos a tener en cuenta:**  
Datos Abiertos (OGP) | Estándares W3C | Datos Georreferenciados | Videos y Fotos de las soluciones implantadas | Datos de contacto de los responsables | Tratamientos de Participación Ciudadana

# ALGUNAS DIFICULTADES

## 1) Alinear

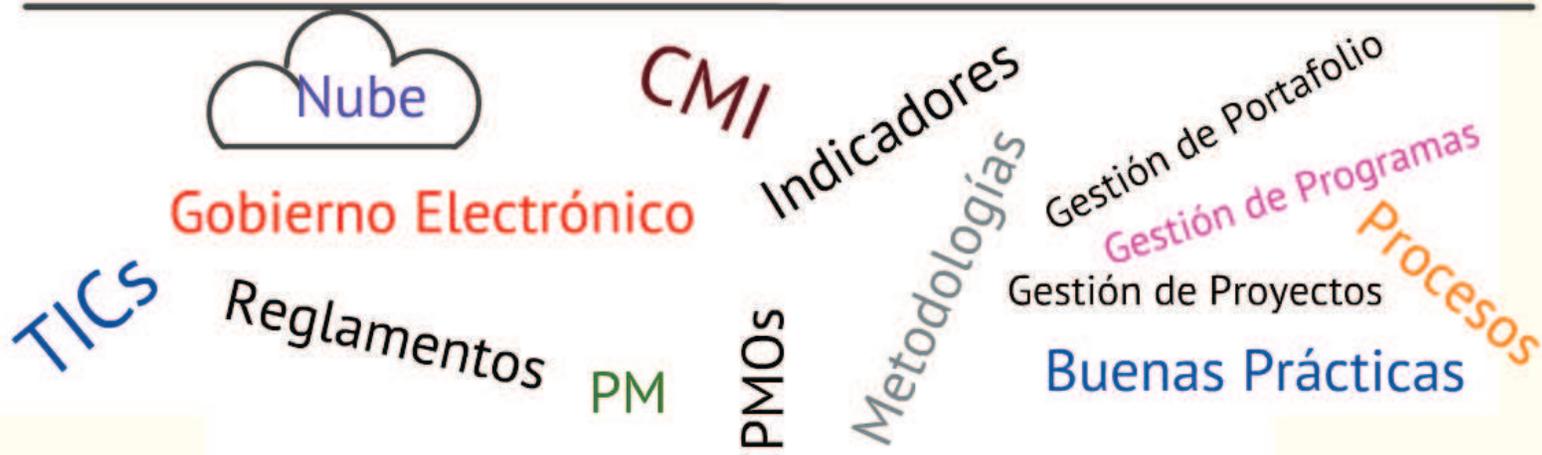
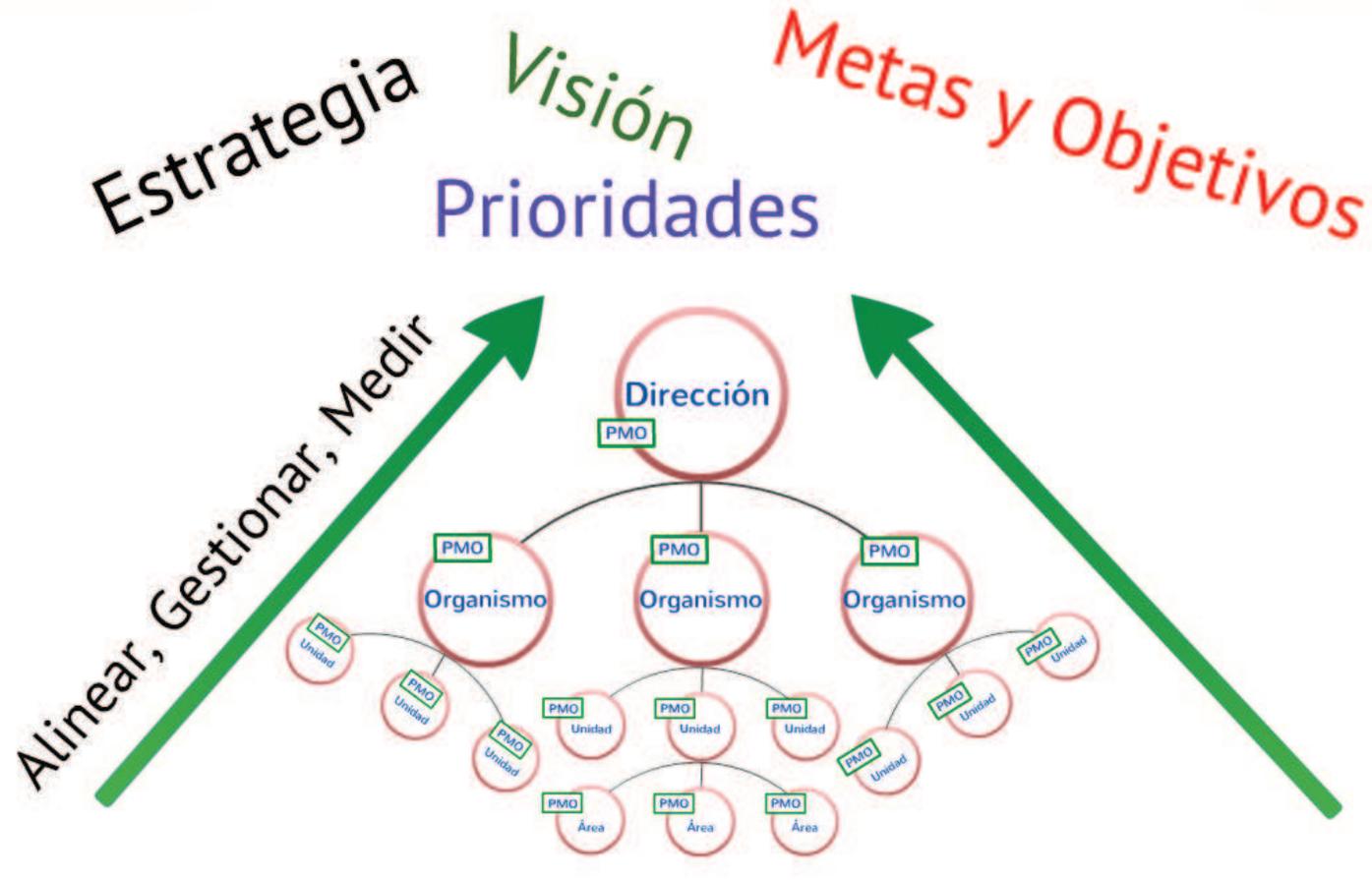
- Estrategias Macro <--> Micro
- Indicadores y CMI
- Metodologías, Procesos
- Prioridades Políticas

## 2) Recursos

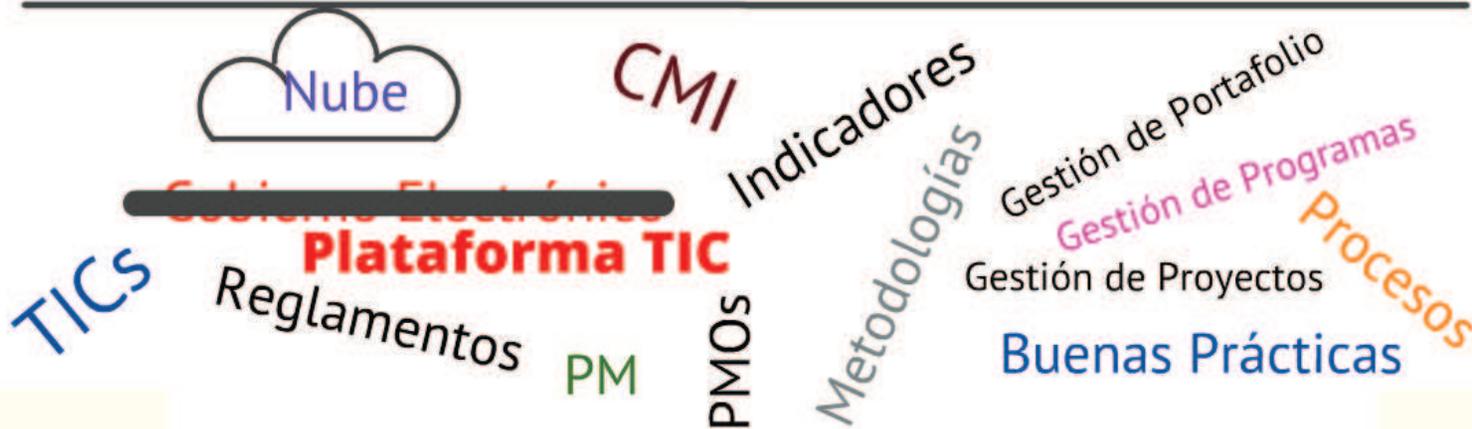
- PMO Federada responde a Dirección del Área y PMO Transversal
- Nivel medio y alto en conocimientos y experiencia

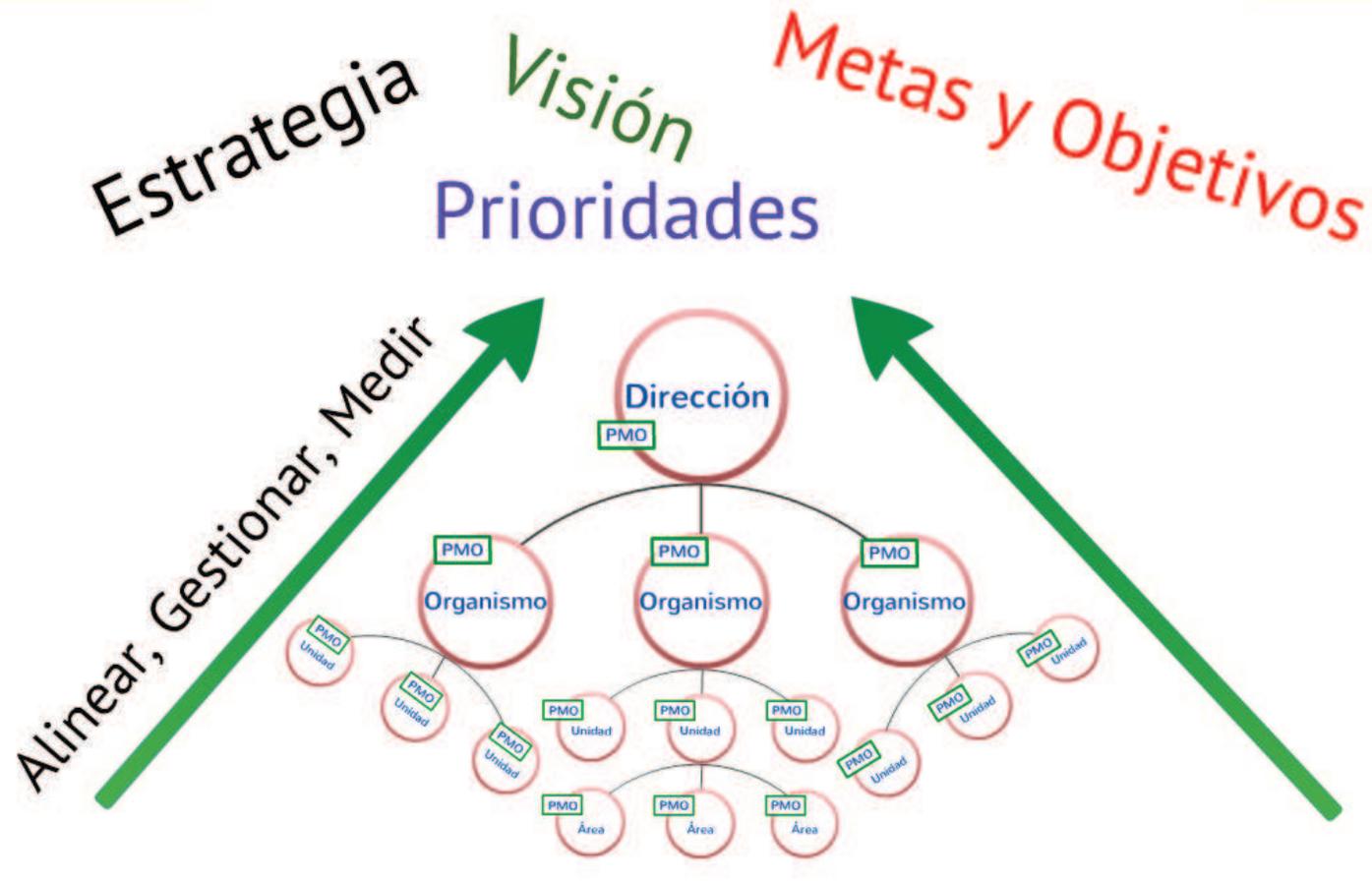
## 3) Organismos

- Diferentes niveles en el uso de TICs y sistemas de Gestión
- Diferentes niveles en el uso de metodologías, procesos, buenas prácticas



# Aplicación en el **Ámbito Privado**





Nube  
Gobierno Electrónico  
TICS  
Reglamentos  
PM  
CMI  
Indicadores  
PMOS  
Metodologías  
Gestión de Portafolio  
Gestión de Programas  
Procesos  
Gestión de Proyectos  
Buenas Prácticas





## Ciudadanía

- Participación Ciudadana
- Prioridades
- Programas
- Metas
- Presupuesto



## Comunidad Internacional



**¡Gracias!**  
**¿Preguntas?**  
**juanpablo.garcia@agesic.gub.uy**