



Gestión de portafolios de proyectos usando Balanced Scorecard (BSC)

Daniel Mato, PMP
31 de octubre de 2011



Agenda

- Gestión del portafolio de proyectos estratégicos
- Conceptos básicos del BSC
- Proceso de implementación del BSC para una PMO
- Despliegue del BSC a los proyectos





- Algunas causas detectadas:
 - ⊕ Diferentes expectativas y posturas de los stakeholders
 - ⊕ No es suficiente la triple restricción de proyectos (tiempos, costos, alcance)
 - ⊕ Los proyectos no siempre inician en el momento apropiado, ni terminan cuando deben
 - ⊕ Balance confuso entre los recursos disponibles para la gestión de proyectos y los recursos destinados a las operaciones
 - ⊕ Los empleados no se sienten identificados con los proyectos implementados

El problema de fondo es la brecha entre los proyectos y los objetivos corporativos

(Ivey Business Journal,2006; Encuesta KPMG,2005)

La alineación estratégica de los proyectos es clave



- Recursos y esfuerzos enfocados a las actividades estratégicas
- Mayor motivación por hacer cosas que generan valor
- Menor desconexión entre los empleados, si todos trabajan para un mismo fin
- Mayor probabilidad de éxito

La gestión del portafolio de proyectos permite organizar, controlar y apoyar en forma centralizada a un conjunto de proyectos de la organización, con el fin de contribuir al logro de los objetivos estratégicos de la organización

Gestión del Portafolio de proyectos alineados a la estrategia de la organización



Balanced Scorecard (BSC) / Cuadro de Mando Integral (CMI)

Sistema de planificación y gestión estratégica que permite:

- Formular una estrategia consistente y clara
- Identificar las iniciativas estratégicas en forma participativa
- Traducir la estrategia a iniciativas concretas, entendibles por todos
- Comunicar dicha estrategia a toda la organización en forma sencilla
- Medir la ejecución de las iniciativas, actuando proactivamente ante los desvíos.



Balanced Scorecard:

- Robert Kaplan & David Norton - Feb. 1992, Harvard Business Review
- Proponen un sistema de gestión, no sólo una herramienta de medición
- Evolución de los **Tableros de Control (TC)**
- Busca movilizar a la organización canalizando eficientemente sus energías, habilidades y recursos, hacia el logro de metas comunes



Sugiere planificar y evaluar los resultados no solo desde el punto de vista financiero (típicamente de la Alta Dirección y gerencias de negocio), con otros puntos de vista, de niveles más operativos.

Objetivos financieros



Objetivos no financieros

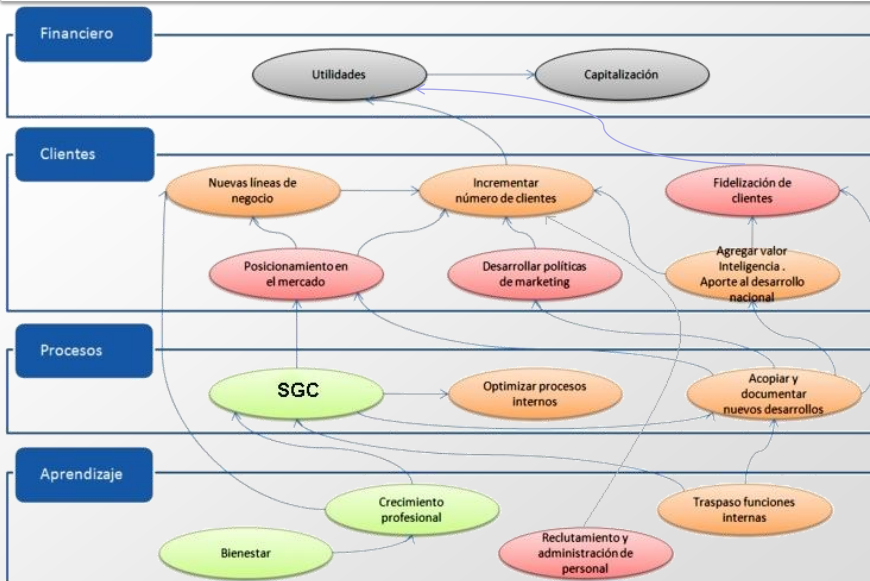
4 perspectivas clásicas del BSC

- ¿Cómo podemos mostrar el éxito financiero a nuestros accionistas?
- ¿Cómo podemos aparecer ante nuestros clientes para alcanzar nuestra visión y los resultados financieros?
- ¿En qué procesos debemos ser excelentes para satisfacer a nuestros accionistas y clientes?
- ¿Cómo mantendremos y sustentaremos nuestra capacidad de cambiar y mejorar?



Para cada perspectiva se definen objetivos estratégicos relacionados entre sí en un modelo causa-efecto

Relación Causa- Efecto (Mapa estratégico)





Cada perspectiva se define en términos de:

Perspectiva Clientes

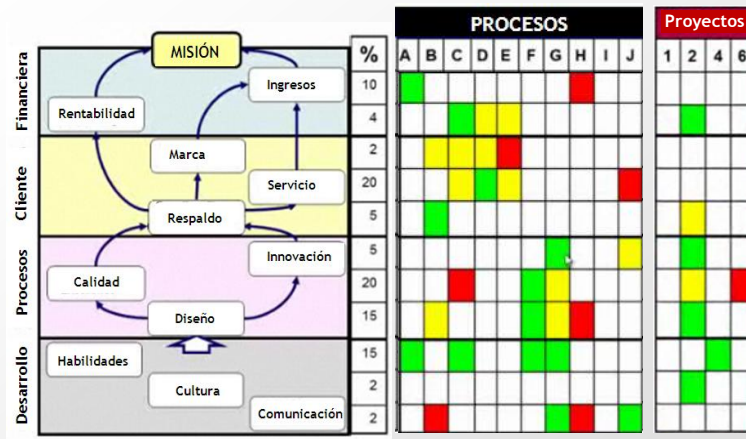
Estrategia	La PMO debe ser percibida como un socio que aporta valor
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> • Aumentar lazos con clientes actuales • Expandir servicios a otros clientes
Indicadores	<ul style="list-style-type: none"> • Nivel de satisfacción del cliente • Cantidad de proyectos con nuevos clientes
Metas	<ul style="list-style-type: none"> • 90% de “muy satisfechos” en encuestas post-proyectos • 5% crece en nuevos clientes
Iniciativas	<ul style="list-style-type: none"> • Talleres con clientes potenciales (identificación de oportunidades, promoción de servicios de la PMO) • Mejorar la base de datos de clientes (CRM)



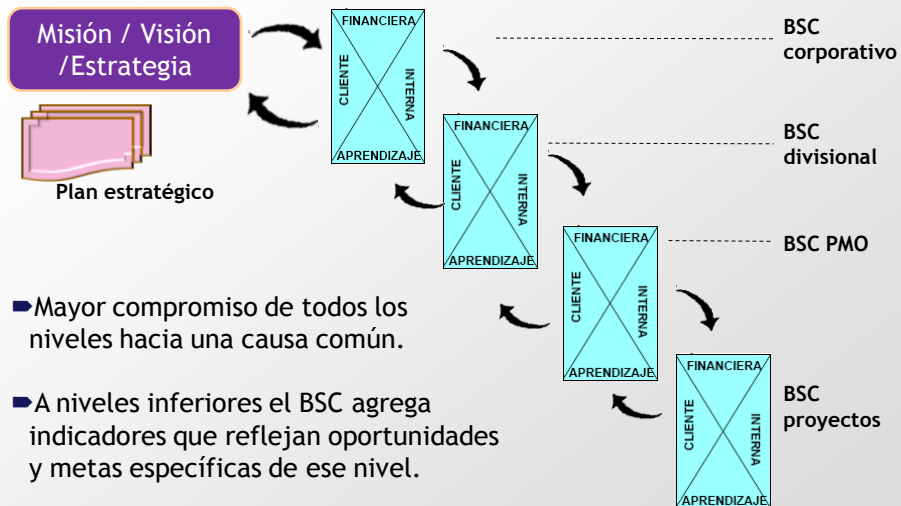
El BSC se puede integrar a la gestión del portafolio

- Definición de los objetivos de la organización y las perspectivas que contribuyen al logro de los mismos.
- Identificación de las iniciativas estratégicas y los proyectos que contribuyen a las mismas
- Priorización de los proyectos conformando una cartera adecuada.
- Definición de indicadores de proyectos alineados a los indicadores del BSC
- Difusión de la estrategia de la organización, de sus metas, de sus iniciativas estratégicas y cómo los proyectos aportan a todo el modelo
- Involucramiento de toda la organización en las definiciones del BSC y en la ejecución de los proyectos

Priorización de proyectos del portafolio



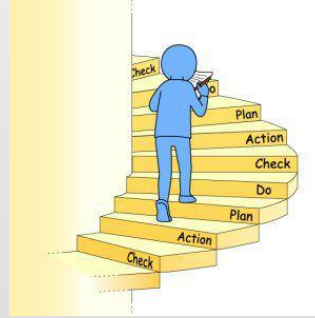
Implantación del BSC en cascada



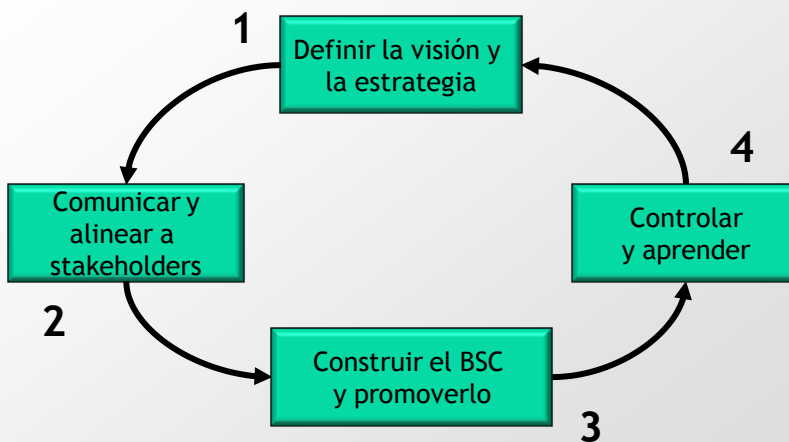
- Mayor compromiso de todos los niveles hacia una causa común.
- A niveles inferiores el BSC agrega indicadores que reflejan oportunidades y metas específicas de ese nivel.

El BSC para una PMO

- Los objetivos estratégicos de la PMO suelen contribuir al logro de objetivos financieros y de procesos del BSC corporativo
- Aún cuando la organización no haya desarrollado un BSC corporativo, la PMO puede desarrollarlo para sí misma.
- Los temas estratégicos de la PMO pueden variar en el mediano plazo, lo cual sugiere revisiones regulares del BSC (ciclo de feedback y mejora).
 - Cada ciclo de feedback es una oportunidad de mejora para la PMO (Ciclo de Deming)



Diseño e implementación de un BSC



Definir
visión y
estrategia

¿Cómo es la organización?	¿Qué se espera de la PMO?
<ul style="list-style-type: none"> • Cultura de Planificación Estratégica • Formalidad y apoyo a la PMO • Entorno cultural de la organización 	<ul style="list-style-type: none"> • Misión y funciones de la PMO en la organización • Participación en el proceso de planificación
¿Cuál es el tema estratégico actual?	¿Qué recursos tiene la PMO?
<ul style="list-style-type: none"> • Inicio de operaciones • Aumentar cobertura/ protagonismo • Productividad interna • Madurez (OPM3) 	<ul style="list-style-type: none"> • FODA / Análisis de escenarios • Staff / Sistemas • Sistema de gestión y comunicación

Definir
visión y
estrategia

Comunicar y
alinear a
stakeholders

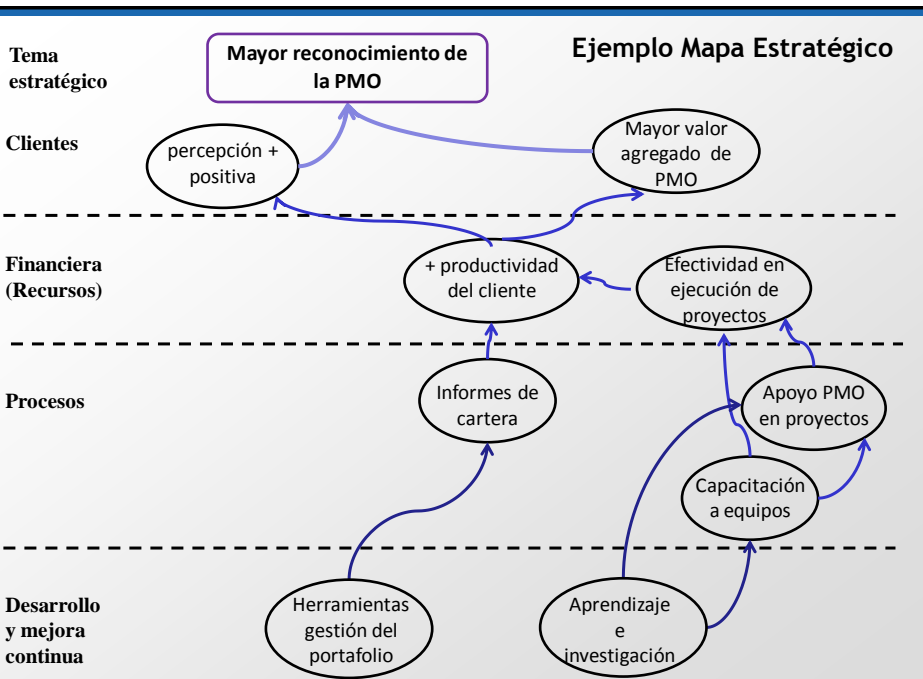
Identificar los stakeholders	Conocer a los stakeholders
<ul style="list-style-type: none"> • Promotores y críticos • Áreas beneficiadas • Otros grupos de seguimiento de proyectos 	<ul style="list-style-type: none"> • Planes propios de los stakeholders • Alineación con la estrategia corporativa • ¿Cómo medirán el éxito de los proyectos y de la PMO? • ¿Qué tipo de participación tendrán en la gestión del portafolio?

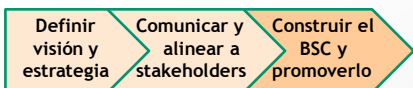


Diseñar mapa estratégico

- Establecer temas estratégicos para este ciclo (inductores de la estrategia)
- Definir objetivos para las perspectivas elegidas
- Establecer las relaciones causa-efecto
- Decidir el nivel de detalle del mapa

En este paso es fundamental la participación y compromiso de los stakeholders más relevantes para la estrategia de la PMO





Diseñar mapa estratégico

Establecer indicadores del BSC

- RKI- Explican los resultados estratégicos a alcanzar
- PKI- Explican el rendimiento de los factores más críticos para llegar al resultado
- Relación causa - efecto entre indicadores
- Cuantitativos y cualitativos
- Metas y métodos para medirlos
- Entendibles y aceptados por todos
- Equilibrio entre indicadores de rendimiento (PKIs) y de resultados (RKIs)

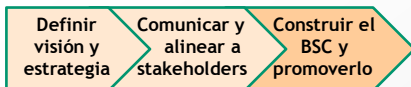
La mejor combinación de indicadores se logra tras varios ciclos de mejora. Los indicadores pueden cambiar en cada ciclo.

Ejemplos de indicadores para el BSC

Perspectiva	Objetivos (drivers)	Indicadores (PKI, RKI)	Meta Q1, Q2, etc.
Clientes	<ul style="list-style-type: none"> • Mayor valor agregado de PMO • Percepción más positiva 	<ul style="list-style-type: none"> • Índice satisfacción encuesta trimestral • # nuevos proyectos clientes actuales • # nuevos clientes • % cumplimiento de plazos 	
Financiero (Recursos)	<ul style="list-style-type: none"> • Contribución a mayor productividad del cliente • Mayor efectividad en ejecución de proyectos 	<ul style="list-style-type: none"> • % del portfolio alineado al plan estratégico. • % Mejora en costos/ingresos en el cliente x efecto de proyectos • % Aumento en producción • % cumplimiento presupuesto • % aprovechamiento RRHH de los proyectos • Control de riesgos del portfolio • ROI de los proyectos 	

Ejemplos de indicadores para el BSC

Perspectiva	Objetivos (drivers)	KPI 's	Meta Q1,Q2, etc.
Procesos	<ul style="list-style-type: none"> Mejores informes de la cartera Apoyo PMO en proyectos 	<ul style="list-style-type: none"> % informes emitidos x PMO en tiempo y forma Nivel de receptividad /aceptación (encuestas) Efectividad proceso de información de los equipos de proyecto. # horas reales/planificadas x proy. índice satisfacción del equipo 	
Desarrollo y mejora continua	<ul style="list-style-type: none"> Herramientas gestión portfolio Aprendizaje e investigación 	<ul style="list-style-type: none"> Nuevo sistema de gestión PPM Nuevos indicadores de riesgo Efectividad de indicadores Cumplimiento plan capacitación Índice Investigación y desarrollo Efectividad del sistema de reconocimiento del staff 	



Diseñar mapa estratégico

Establecer indicadores del BSC

Establecer y priorizar iniciativas

- Definir planes (responsables, recursos, plazos)
- Priorizar de acuerdo al impacto en la estrategia
- Proponer proyectos, programas u otro tipo de acciones
- Documentar los planes, indicadores e iniciativas
- Definir sistemas de gestión a utilizar

Ejemplos de metas e iniciativas del BSC

Perspectiva	Objetivos (drivers)	KPI's	Meta Q1,Q2, etc.	Iniciativas
Desarrollo y mejora continua	<ul style="list-style-type: none"> Herramientas de gestión del portfolio más eficientes 	<ul style="list-style-type: none"> Implantación de nuevo sistema gestión PPM para la PMO 	Q1: requerimientos definidos Q2: proveedores relevados Q3: proyecto iniciado	<ul style="list-style-type: none"> Talleres de requerimientos Relevar casos de éxito Analizar impacto en la empresa Presentaciones Análisis comparativo Aprobación de compra Implantar fase 1 del proyecto

A los efectos de la mejor comunicación e involucramiento, deben desarrollarse documentos que serán distribuidos y explicados en la empresa



Documentos del BSC

OBJETIVO ESTRATEGICO	DEFINICION	CONCEPTUALIZACION	INDICADORES	STAKEHOLDERS
Apoyo PMO en proyectos	La PMO apoyará a los proyectos más relevantes para el logro de sus objetivos en forma más efectiva	El apoyo estará dado en varias formas: a) Control del cronograma y presupuesto, b) Participación en la comunicación, c) Establecer nexos con otro proyectos	<ul style="list-style-type: none"> % horas reales/planificadas x proy. Productividad en el proyecto índice satisfacción del equipo 	<ul style="list-style-type: none"> Gerente General Gerente de Operaciones Directores de proyectos Integrantes del equipo de proyecto

Código:	Nombre del Indicador:				
Objetivo del indicador					
Objetivo estratégico asociado				Perspectiva	
Indicador Resultados (S/N)	Indicadores inductores:				
Descripción					
Regla de cálculo			Explicación de la regla de cálculo		
Unidad de medida			Periodo de referencia	Periodicidad de cálculo	
Fuentes de información				Periodo Comparación	
Responsables del indicador	Medición	Comunicación		Análisis	
Umbral del indicador	Rango de aceptación	Acción si no alcanza umbral mínimo		Acción si excede umbral máximo	
Comentarios					





Diseñar mapa estratégico

Establecer indicadores del BSC

Establecer y priorizar iniciativas

Comunicar e involucrar a los actores clave

- Estrategias de gestión del cambio organizacional
- Promoción específica para cada tipo de stakeholder
- Divulgación de mapa estratégico, plan estratégico, lista de proyectos, etc.
- Acordar el sistema de información (reportes, soporte) con los stakeholders

Del Excel a sistemas de PPM (Project Portfolio Management)

PERPECTIVAS	OBJETIVOS	INDICADORES	Peli gro	Pre cañón	Met a	Real	INDUCTORES	INICIATIVAS
	Fidelizar los titulados y estimular el sentido de pertenencia	% egresados fidelizados	60	70	80	69	Estimular a egresados	Programa de estimulación
		% egresados realizando Pos grado	15	20	30	24	Servicios de continuidad	Plan de Continuidad de estudios
	Sensibilizar a los Usuarios con las ventajas competitivas de la Universidad, principalmente de su oferta a nivel regional	Indice de percepción de oferta de servicios	60	60	75	79	Difundir ventajas competitivas de la Universidad	Programa de Marketing
Usuarios	Generar alianzas							



Definir visión y estrategia
Comunicar y alinear a stakeholders
Construir el BSC y promoverlo
Controlar y aprender

Control y gestión

- Responsables de calcular los indicadores
- Reuniones de análisis y de propuestas de ajustes
- Informes periódicos a los stakeholders

Feedback

- Lecciones aprendidas
- Reuniones de evaluación con los stakeholders
- Planificación próximo ciclo

Project Management Institute
Capítulo Montevideo
Personas + Procesos: la fórmula para la excelencia en proyectos
29

Despliegue del BSC hacia los proyectos

El concepto de BSC se puede llevar a la dirección de un proyecto

Clientes

Procesos

Recursos

Desarrollo humano

Project Management Institute
Capítulo Montevideo
Personas + Procesos: la fórmula para la excelencia en proyectos
30

Despliegue del BSC hacia los proyectos

Perspectiva	Objetivos (drivers)	Indicadores
Cliente	<ul style="list-style-type: none"> Satisfacción del cliente 	<ul style="list-style-type: none"> Usabilidad y utilidad de los entregables Cumplimiento de cronograma de entregables Valor generado por los entregables del proyecto
Procesos	<ul style="list-style-type: none"> Controlar la ejecución del proyecto. <p>Triple restricción Tiempo / Costo / Alcance)</p>	<ul style="list-style-type: none"> Cumplimiento de cronograma de entregables Eficiencia en control de riesgos Cumplimiento del plan de comunicaciones Índice de calidad de los productos Cantidad de auditorías en el desarrollo Efectividad de proveedores
Recursos	<ul style="list-style-type: none"> Gestión del presupuesto Gestión de proveedores Gestión de RRHH 	<ul style="list-style-type: none"> Disponibilidad del presupuesto en tiempo y forma Cumplimiento de contratos de proveedores % de horas dedicadas/ previstas
Desarrollo humano	<ul style="list-style-type: none"> Desempeño y motivación 	<ul style="list-style-type: none"> Índice de rotación en el project team Índice de disponibilidad de habilidades requeridas Cumplimiento de metas personales y grupales Efectividad de la capacitación brindada

Antes de finalizar.....



Comentarios finales

El BSC colabora para que la PMO actúe en forma estratégica y logre apoyo y reconocimiento

El BSC permite comunicar la estrategia de la PMO en una forma que todos los stakeholders lo entienden

El BSC es un sistema flexible que se adapta al momento y necesidades de la organización, siendo revisado y actualizado en forma periódica

El BSC puede ser aplicado en diferentes lugares de la organización y se puede interrelacionar con otros BSC de la empresa.

Algunas Referencias:



• PMI.ORG \ Knowledge Center \ eReads & References

- www.tablero-decomando.com (Prof. Mario Vogel)
- The project management scorecard - Jack J. Phillips / T. W. Bothel. © 2002 - Elsevier Science (USA).
- A BSC Overview from a Portfolio, Programme and Project Perspective. (© Nov 2010 - PM World Today- Vol XII issue XI)
- Kaplan R S and Norton D P (© 1996) "Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action" Harvard Business School Press

Agradecimientos muy especiales:



ANCAP -
Oficina de Proyectos / Área Planificación Estratégica



Agencia Nacional de Vivienda
Departamento Planificación Estratégica



ITC - ANTEL
Consultores en Planificación Estratégica y CMI



PMI - Capítulo Montevideo



Muchas Gracias

Daniel Mato, PMP
31 de octubre de 2011
pmi.danielmato@gmail.com