



CARTERA DE PROYECTOS TI: ESQUEMA DE FUNCIONAMIENTO

Introducción: estado actual de la gestión de los proyectos TI

Actualmente, la Universitat tiene una gran demanda de mejoras TIC que, por el procedimiento de gestión de las solicitudes, no son atendidas adecuadamente, generando: objetivos no alcanzados, incertidumbre en el desarrollo, ineficiencia tecnológica, escasa gestión de riesgos y falta de priorización de las inversiones, entre otros,

Desde la dirección del SIUV se está realizando un gran esfuerzo en organizar el Servicio para paliar esta situación. Se pretende impulsar iniciativas que permitan mejorar la gestión de actividades y proyectos midiendo su eficiencia o productividad y, por tanto, su retorno de inversión. Algunos de estos aspectos tienen su ámbito dentro del propio SIUV, pero muchos de ellos están relacionados con la manera en que se establece la planificación y priorización de los proyectos que aborda el SIUV y la relación y seguimiento que se establece con los servicios a los que estos están destinados.

Para ello, la UV ha de iniciar una mejora del Gobierno de las Tecnologías de la Información, y dentro de las buenas prácticas recomendadas se encuentra la puesta en marcha de una Cartera de Proyectos TI. Se quiere con ello confeccionar una cartera que incluya todos los proyectos TI que se van a llevar a cabo en la UV durante el próximo año. Este proceso nos permitirá conocer las necesidades globales de la Universidad en cuanto a Tecnologías de la Información y planificar sus soluciones con la suficiente antelación.

Todas estas acciones redundarán en el ambiente de trabajo, evitando las prisas, la nula planificación y priorización, etc., que desembocan en un mal funcionamiento de los servicios y aplicaciones, y provocarían situaciones de estrés y un descenso de la productividad del personal, creando ambientes de nerviosismo, falta de motivación y trabajadores 'quemados' (fácilmente contagioso).

La Cartera de Proyectos TI

Para cumplir con los objetivos estratégicos de la Universidad, es necesario que exista una Cartera de Proyectos TI que englobe el conjunto de proyectos a llevar a cabo para cada año, permitiendo y facilitando la gestión efectiva de estos.

Para el Equipo de Dirección, la Cartera de Proyectos TI va a aportar los siguientes valores:

- Alinear la estrategia TI con la estrategia global de la Universitat.
- Determinar cuáles son los objetivos estratégicos más importantes donde invertir.
- Establecer la prioridad de los proyectos TI que se van a llevar a cabo.

- Determinar el valor que proporcionan las TI a la Universitat.

Sin embargo, necesitaremos una estructura organizativa que permita gestionar la Cartera de Proyectos, recogiendo las peticiones de necesidades, evaluando los proyectos candidatos a ser incluidos en la Cartera en base a unos criterios claros y públicos, y priorizándolos en función de su alineamiento con los objetivos estratégicos de la Universidad. Todo este proceso nos permitirá un uso más eficiente y eficaz de los recursos de que disponemos y planificar con antelación sus necesidades. Un componente importante de esa estructura organizativa es la Oficina de la Cartera de Proyectos TI.

La Oficina de la Cartera de Proyectos TI

Para poder realizar el control y la gestión de una Cartera de Proyectos TI estratégicos en un periodo de tiempo, necesitamos de una oficina que ayude en la configuración y seguimiento de estos. Esto permitirá que los proyectos estén bien definidos desde su inicio y que exista una planificación temporal y de recursos más realista. Esta oficina se debe materializar en la Oficina de la Cartera de Proyectos TI (OCP-TI). La OCP-TI debe ser una herramienta en todo momento alineada con los objetivos e intereses de la Universitat y, por supuesto, debe tener como principal cliente su Equipo de Gobierno.

Principalmente, la OCP-TI servirá de soporte a todo el personal del SIUV, y por extensión a todas las Unidades Organizativas y al Equipo de Dirección de la Universidad, en el diseño, desarrollo y ejecución de los proyectos TI.

La OCP-TI debe tener una estructura permanente y equipada con personal adecuado para proveer soporte técnico a todas las áreas del servicio a fin de mantener los proyectos actuales, realizar el seguimiento de los nuevos, y aplicar estándares y buenas prácticas con la misión de dar soporte en todo el ciclo de vida de los proyectos. El valor de la Oficina debe ser medible para resultar sostenible, porque en caso contrario, no se puede controlar ni gestionar.

Funcionamiento de la Cartera de Proyectos TI

Pasos para confeccionar la Cartera de Proyectos TI

Para confeccionar la Cartera de Proyectos TI se pretende llevar a cabo las siguientes acciones:

- **Creación del Comité de Tecnologías de la Información.** El Equipo de Gobierno creará un Comité de Tecnologías de la Información (Comité TI) encargado de definir los Objetivos TI alineados con el PE de la UV para cada año.
- **Establecer los criterios para evaluar los Proyectos TI.** El Comité TI elaborará un conjunto de criterios a tener en cuenta a la hora de evaluar las propuestas de proyectos TI, de acuerdo con los objetivos estratégicos establecidos para cada periodo. Estos criterios se enumeran en el anexo a este documento.
- **Apertura de un periodo de presentación de propuestas.** La Rectora enviará una carta a las personas responsables de las unidades organizativas anunciándoles el inicio de un periodo para la presentación de propuestas de Proyectos TI. En la carta también se informará sobre los criterios establecidos para evaluar las propuestas recibidas.



- **Presentación de propuestas de proyectos de TI.** Se dispondrá de un plazo de un mes para recabar el apoyo de un Vicerrectorado, la Gerencia o la Secretaría General como promotor del proyecto y elaborar sus propuestas. Se aconseja que durante este periodo el promotor contacte con el Vicerrectorado TI para informarle sobre la intención de presentar el proyecto y solicitar a la Oficina de la Cartera de Proyectos TI (OCP-TI) ayuda y soporte para completar aquellos aspectos de la solicitud más técnicos. La OCP-TI se encargará de coordinar el apoyo técnico en el proceso de elaboración de las solicitudes.
- **Establecer la disponibilidad de recursos humanos implicados en el proyecto.** Para poder diseñar y ejecutar los proyectos TI se requiere disponer del personal necesario. Por su parte, el Servicio de Informática de la UV deberá estimar cuantas horas deberá dedicar su personal a ejecutar los proyectos que integren la cartera durante el siguiente año.
- **Financiación de la Cartera de Proyectos TI.** La Cartera de Proyectos TI se financiará con el presupuesto del SIUV y lo hará teniendo en cuenta los presupuestos de años anteriores y la situación económica actual, que deberá ajustarse en función del número de proyectos que quieran atenderse en el ejercicio presupuestario que se planifica.
- **Elaboración de una propuesta de Cartera de Proyectos TI.** Una vez recibidas todas las propuestas, la OCP-TI revisará su contenido, solicitará enmiendas o que se complete información si fuera necesario. A continuación, en base a los criterios establecidos, elaborará una propuesta de Cartera de Proyectos TI que incluirá un listado priorizado de los mismos.
- **Aprobación de la Cartera de Proyectos TI.** El Comité TI, analizará con detalle la propuesta, determinará si el orden establecido es satisfactorio y, si así lo estima, modificará el orden propuesto. Finalmente, aprobará, a ser posible de manera consensuada, la Cartera de Proyectos TI constituida por los proyectos que se van a ejecutar el siguiente año y también establecerá cuales se quedan fuera de dicha cartera y por tanto no se ejecutarán de manera inminente.
- **Publicación de la Cartera de Proyectos TI.** Una vez aprobada la Cartera de Proyectos TI se enviará a cada promotor una carta anunciándole el estado de sus proyectos, los cuales podrán quedar como:
 - Aprobado con asignación de recursos (calendarizado en el primer semestre del año)
 - Aprobado a la espera de recursos (intención de ejecutarlo en el segundo semestre, pero dependerá del acierto con las estimaciones de proyectos del primer semestre)
 - En espera (probablemente no se tengan recursos para ejecutarlo, pero si se cancelasen proyectos por falta de colaboración de solicitantes u otros motivos, se podría calendarizar)
 - Rechazado: proyectos que claramente no se van a ejecutar por falta de viabilidad técnica, presupuestaria, por falta de documentación en la solicitud...



La Cartera de Proyectos también será publicada en la página web de la universidad para conocimiento de toda la comunidad universitaria.

- **Reclamaciones.** En caso de que los promotores de los proyectos no estén de acuerdo con la cartera aprobada podrán presentar su reclamación al Equipo de Gobierno.

Agentes implicados en el proceso de confección de la Cartera de Proyectos TI

- **Promotor/a.** Es la persona que propone el proyecto y tiene el cometido de defender la necesidad o conveniencia de su ejecución. Debe ser necesariamente la persona responsable de un Vicerrectorado, la Gerencia o la Secretaría General, pues tiene que tener la máxima capacidad de decisión.
- **Dirección del proyecto.** Es la persona responsable de conseguir los objetivos del proyecto, por lo que se recomienda que conozca perfectamente el ámbito en el que se va a implantar el proyecto TI. Será asignada por el Promotor del proyecto y preferentemente debe ser una persona responsable de una unidad organizativa, aunque no necesariamente con dependencia funcional del Promotor.
- **Apoyo técnico.** En el Servicio de Informática se designarán, si es necesario, una o varias personas que asesorarán (en los aspectos técnicos) al Promotor y a la Dirección del proyecto en la elaboración de la propuesta.
- **Oficina de la Cartera de Proyectos TI.**

Ésta se encargará de:

- Asesorar a los usuarios de la Cartera en las diferentes fases del proceso, especialmente a la hora de redactar en términos estratégicos una propuesta de Proyecto TI.
- Informar al Comité TI cuáles son las propuestas de Proyectos TI que están elaboradas adecuadamente y recogen la información suficiente como para ser consideradas como candidatas.
- Elaborar el informe de evaluación de las propuestas de Proyectos TI y elevarlos al Comité TI.

- **Comité TI.**

Éste se encargará de:

- Promover la puesta en marcha y el seguimiento adecuado de la Cartera de Proyectos TI.
- Definir las prioridades de las iniciativas en función de su alineamiento con el plan estratégico de la UV a través de la definición de los objetivos estratégicos prioritarios.
- Proponer los criterios para establecer las prioridades en la inclusión de los proyectos en la CP-TI de cada anualidad.
- Proponer el calendario de presentación, publicación, convocatoria, y aprobación de la Cartera de Proyectos TI.

- Asesorar a los promotores y colaborar en la coordinación de Proyectos TI transversales que impliquen a varios vicerrectorados o servicios.
 - Supervisar el funcionamiento de la Oficina de la Cartera de Proyectos TI.
 - Priorizar los proyectos presentados y dar el visto bueno a la Cartera de Proyectos TI.
- **Equipo de Gobierno.** Será el encargado de establecer la financiación asignada a la Cartera de Proyectos, que servirá para elaborar el presupuesto TI del siguiente año.

Agentes implicados en el seguimiento de la cartera de proyectos

- Comité TIC
 - Realizar el seguimiento de la ejecución de los proyectos de TI que conforman la cartera e informar al Equipo de Gobierno sobre el éxito de los mismos.
- Oficina de Cartera de Proyectos TI:
 - Centralizar y coordinar la dirección y comunicación de los proyectos a los actores implicados (Promotor, Director de Proyecto...), poniendo énfasis en su planificación, priorización y ejecución, y en los programas vinculados con los objetivos de negocio generales de la organización.
 - Identificar y desglosar para cada proyecto sus actividades, a fin de determinar el cronograma óptimo y definir su ruta crítica.
 - Identificar y desarrollar la metodología de dirección de los proyectos, las mejores prácticas y las normas.
 - Ser la Oficina de información y administración de políticas, procedimientos y plantillas de proyectos y de otra documentación compartida.
 - Mantener y gestionar Repositorio centralizado para riesgos compartidos y únicos para todos los proyectos.
 - Centralizar la operación y gestión de herramientas del proyecto, como el software para la dirección de proyectos en toda la empresa.
 - Coordinar los estándares generales de calidad de los proyectos.
 - Elaborar informes de seguimiento de la ejecución de los Proyectos TI y elevarlos al Comité TI.
 - Apoyo durante la constitución de la Cartera de proyectos anual.

Cambios en la Cartera de Proyectos

Se establece el compromiso por parte de todos los miembros del Equipo de Gobierno de que esta Cartera de Proyectos no será modificada salvo casos excepcionales, debidamente justificados y aprobados por el propio Equipo de Gobierno. Estos cambios

implicarán que, o bien alguno/s de los proyectos planificados no se puedan ejecutar y se supriman de la cartera, o bien que se asignen más recursos (humanos y económicos) para poder hacerles frente.

CALENDARIO

Propuesta de proyecto TI

El periodo establecido para la presentación de propuestas para el siguiente año lo publicará la Rectora, y las propuestas deberán utilizar el modelo publicado a tal efecto dentro de la web de la Universitat.

Las propuestas se enviarán por correo electrónico a la dirección ocpti@uv.es antes del **15 de noviembre**.

Evaluación de las propuestas

Los criterios para la evaluación de las propuestas de proyectos TI serán las establecidos por el Comité TI (aparecen reflejadas en el Anexo a este documento).

La Oficina de la Cartera de Proyectos TI estudiará todas las propuestas y las evaluará teniendo en cuenta los criterios públicamente establecidos. Durante este proceso de evaluación podrá reunirse con los promotores y/o solicitantes para clarificar y completar los aspectos oportunos de cada propuesta.

La OCP-TI elaborará un informe, a modo de propuesta, que incluirá la priorización y/o planificación de los proyectos a desarrollar durante el próximo año, así como un resumen global de costes. A dicho informe se adjuntarán las solicitudes presentadas por los promotores. Esta propuesta se remitirá al Comité TI antes del **30 de enero** para que sea revisada en una reunión posterior con el objetivo de comentarla y consensuar los cambios pertinentes. De esta reunión saldrá la Cartera de Proyectos TI definitiva para el siguiente año.

Publicación Cartera de proyectos 2020

Tras la evaluación de las propuestas, la Oficina de Cartera de Proyectos remitirá una propuesta al Comité TIC para su revisión y aprobación. Tras disponer de una resolución el Comité publicará la Cartera aprobada el **14 de febrero**.

Anexo: Criterios de evaluación del proyecto

Los criterios aquí expuestos se alinean con la estrategia y política global de la Universidad y han sido definidos por el Comité de Tecnologías de la Información (CTI). Para el próximo año (2020) los objetivos prioritarios serán:

- 1. Impulso de la Administración Electrónica como herramienta que permita una modernización de la Administración y una optimización de los procesos.**
- 2. Fomento de la transparencia, la participación, el ahorro de costes y, en definitiva, las prácticas de Buen Gobierno.**

Para la evaluación de cada proyecto se seguirá la siguiente tabla:



Criterio	Valoración
Prioridad asignada por el Promotor del proyecto: (10%)	5: Máxima prioridad (sólo un proyecto) 4: Bastante prioridad (solo 2 proyectos) 3: Algo de prioridad 2: Poca prioridad 1: Escasa prioridad 0: Ninguna prioridad
Exigencia y necesidad del proyecto: (20%) Cambio normativo o necesidad técnica importante y urgencia de los plazos de puesta en marcha.	5: Legislativa 4: Técnica 3: Alta 2: Media 1: Baja 0: No urgente
Alineamiento con objetivos establecidos como prioritarios por el CTI: (20%)	5: Totalmente alineado 0: No alineado
Alcance e impacto del proyecto: (10%)	
Colectivos y nº usuarios beneficiados (50%)	5: Toda la comunidad universitaria 4: Colectivo grande 3: Vicerrectorado 2: Facultad o área 1: Departamentos 0: Indeterminado
Volumetría: cantidad de procedimientos de gestión y administración electrónica implicados (50%)	5- Muy Grande 4- Grande 3- Mediano 2- Pequeño 1- Muy pequeño 0- No cuantificable
Solución y plan de trabajo propuesto: (20%)	5- Muy completo 4- Bastante completo 3- Algo incompleto 2- Bastante incompleto 1- Muy incompleto 0- Inexistente
Financiación y asignación de recursos realista y viable: (20%)	
Valoración final	

Anexo: Agentes implicados

- **Promotor/a.** Es la persona que propone el proyecto y tiene el cometido de defender la necesidad o conveniencia de su ejecución. Debe ser necesariamente la persona responsable de un Vicerrectorado, la Gerencia o la Secretaría General, pues tiene que tener la máxima capacidad de decisión.



- **Dirección del proyecto.** Es la persona responsable de conseguir los objetivos del proyecto, por lo que se recomienda que conozca perfectamente el ámbito en el que se va a implantar el proyecto TI. Será asignada por el Promotor del proyecto y preferentemente debe ser una persona responsable de una unidad organizativa, aunque no necesariamente con dependencia funcional del Promotor.
- **Apoyo técnico.** En el Servicio de Informática se designarán, si es necesario, una o varias personas que asesorarán (en los aspectos técnicos) al Promotor y a la Dirección del proyecto en la elaboración de la propuesta.
- **Oficina de la Cartera de Proyectos TI.** Es el organismo que asesorará a los usuarios de la Cartera de Proyectos en cada una de las fases del ciclo de vida: apoyará a los usuarios en el proceso de solicitud de proyectos, informará a usuarios y Comité TIC de los avances en la constitución de la Cartera de proyectos, así como en su ejecución. Estará constituida por Delegación de la Rectora para la Universidad Digital, Dirección del Servei d'informàtica con el soporte y apoyo de los analistas responsables de los servicios que formarán parte de la cartera.
- **Comité TI.** Es el organismo que promoverá la puesta en marcha de la Cartera de Proyectos, propondrá prioridades y criterios de valoración, así calendarios de ejecución y supervisará la ejecución de los proyectos aprobados. Estará constituido por el delegado de la Rectora para la Universidad Digital, la directora del Servei d'Informàtica, el Vicerrector de Estrategia, Calidad y Tecnologías de la Información, el Vicerrector de Economía e Infraestructuras y el Gerente.
- **Equipo de Gobierno.** Será el encargado de establecer la financiación asignada a la Cartera de Proyectos, que servirá para elaborar el presupuesto TI del siguiente año.