

CA Clarity™ PPM

Guía de escenarios de gestión de la cartera
Versión 14.1.00



Esta documentación, que incluye sistemas incrustados de ayuda y materiales distribuidos por medios electrónicos (en adelante, referidos como la "Documentación") se proporciona con el único propósito de informar al usuario final, pudiendo CA proceder a su modificación o retirada en cualquier momento. Esta documentación es propiedad de CA. Queda prohibida la copia, transferencia, reproducción, divulgación, modificación o duplicación de la totalidad o parte de esta Documentación sin el consentimiento previo y por escrito de CA.

No obstante lo anterior, si dispone de licencias de los productos informáticos a los que se hace referencia en la Documentación, Vd. puede imprimir, o procurar de alguna otra forma, un número razonable de copias de la Documentación, que serán exclusivamente para uso interno de Vd. y de sus empleados, y cuyo uso deberá guardar relación con dichos productos. En cualquier caso, en dichas copias deberán figurar los avisos e inscripciones relativas a los derechos de autor de CA.

Este derecho a realizar copias de la Documentación sólo tendrá validez durante el período en que la licencia aplicable para el software en cuestión esté en vigor. En caso de terminarse la licencia por cualquier razón, Vd. es el responsable de certificar por escrito a CA que todas las copias, totales o parciales, de la Documentación, han sido devueltas a CA o, en su caso, destruidas.

EN LA MEDIDA EN QUE LA LEY APLICABLE LO PERMITA, CA PROPORCIONA ESTA DOCUMENTACIÓN "TAL CUAL" SIN GARANTÍA DE NINGÚN TIPO INCLUIDAS, ENTRE OTRAS PERO SIN LIMITARSE A ELLAS, LAS GARANTÍAS IMPLÍCITAS DE COMERCIALIZACIÓN, ADECUACIÓN A UN FIN CONCRETO Y NO INCUMPLIMIENTO. CA NO RESPONDERÁ EN NINGÚN CASO, ANTE VD. NI ANTE TERCEROS, EN LOS SUPUESTOS DE DEMANDAS POR PÉRDIDAS O DAÑOS, DIRECTOS O INDIRECTOS, QUE SE DERIVEN DEL USO DE ESTA DOCUMENTACIÓN INCLUYENDO A TÍTULO ENUNCIATIVO PERO SIN LIMITARSE A ELLO, LA PÉRDIDA DE BENEFICIOS Y DE INVERSIONES, LA INTERRUPCIÓN DE LA ACTIVIDAD EMPRESARIAL, LA PÉRDIDA DEL FONDO DE COMERCIO O LA PÉRDIDA DE DATOS, INCLUSO CUANDO CA HUBIERA PODIDO SER ADVERTIDA CON ANTELACIÓN Y EXPRESAMENTE DE LA POSIBILIDAD DE DICHAS PÉRDIDAS O DAÑOS.

El uso de cualquier producto informático al que se haga referencia en la Documentación se regirá por el acuerdo de licencia aplicable. Los términos de este aviso no modifican, en modo alguno, dicho acuerdo de licencia.

CA es el fabricante de esta Documentación.

Esta Documentación presenta "Derechos Restringidos". El uso, la duplicación o la divulgación por parte del gobierno de los Estados Unidos está sujeta a las restricciones establecidas en las secciones 12.212, 52.227-14 y 52.227-19(c)(1) - (2) de FAR y en la sección 252.227-7014(b)(3) de DFARS, según corresponda, o en posteriores.

Copyright © 2014 CA. Todos los derechos reservados. Todas las marcas registradas, nombres comerciales, logotipos y marcas de servicios a los que se hace referencia en este documento pertenecen a sus respectivas empresas.

Información de contacto del servicio de Soporte técnico

Para obtener soporte técnico en línea, una lista completa de direcciones y el horario de servicio principal, acceda a la sección de Soporte técnico en la dirección <http://www.ca.com/worldwide>.

Contenido

Capítulo 1: Introducción	7
Acerca de esta guía	7
Avisos legales	7
Destinatarios	7
Capítulo 2: Procedimientos iniciales de la gestión de carteras	9
Primeros pasos de la gestión de la cartera	9
Evaluación de los requisitos de la cartera	11
Preparación para el uso de carteras	16
Cómo crear una cartera de inversiones	20
Verificación de los requisitos previos.....	22
Definición de las propiedades generales de la cartera	23
Definición del diseño de página de la cartera	26
Definición de las propiedades de sincronización de la cartera	26
Creación del contenido de la cartera	28
Definición de destinos de planificación detallados.....	30
Definición de destinos de rol	33
Revisión de la vista de líneas de flotación para inversiones	35
Definición del estado general de la cartera	36
Capítulo 3: Gestión de carteras	37
Cómo racionalizar una cartera de inversiones	37
Establecimiento de prioridades de la cartera	40
Evaluación de la cartera	42
Racionalización de la cartera.....	46
Cómo examinar los planes de cartera alternativos.....	53
Verificación de los requisitos previos.....	56
Creación de un plan dentro de una cartera	56
Generación de versiones del plan o los escenarios	57
Comparación de los planes o los escenarios.....	61
Designación del plan de registro	62
Capítulo 4: Configuración de carteras	63
Cómo configurar la vista Líneas de flotación	63
Revisión de los requisitos previos	66

Configuración de las columnas de restricción para la vista de línea de flotación.....	66
Definición y aplicación de las reglas de valoración	67
Equilibrio del coste de la cartera y de las restricciones de recursos.....	69
Verificación de las selecciones de la vista de línea de flotación	70

Capítulo 1: Introducción

Esta sección contiene los siguientes temas:

- [Acerca de esta guía](#) (en la página 7)
- [Avisos legales](#) (en la página 7)
- [Destinatarios](#) (en la página 7)

Acerca de esta guía

En esta guía se describen algunos escenarios de gestión de carteras típicos y cómo CA Clarity PPM ayuda a resolverlos. Tras leer este capítulo, lea cada escenario adecuado para su rol. No es necesario que lea todos los capítulos en el orden en que aparecen.

Para ayudar a ilustrar los escenarios, se utiliza una compañía ficticia llamada Forward Inc. en esta guía.

Avisos legales

Forward Inc. es un nombre de compañía ficticio que se utiliza estrictamente con fines informativos solamente y no pretende hacer referencia a ninguna compañía existente.

Destinatarios

Esta guía está destinada para los roles siguientes de CA Clarity PPM:

- Gestores de la cartera
- Interesados en la cartera
- Administradores del sistema

Capítulo 2: Procedimientos iniciales de la gestión de carteras

Esta sección contiene los siguientes temas:

[Primeros pasos de la gestión de la cartera](#) (en la página 9)

[Cómo crear una cartera de inversiones](#) (en la página 20)

Primeros pasos de la gestión de la cartera

Mediante la gestión de la cartera, se puede crear y revisar una recopilación de inversiones relevantes para los interesados en el negocio. Cuando se haya creado una cartera, el sistema crea una instantánea de sus datos de inversión que se utiliza con fines de gestión y generación de informes. Se puede configurar una cadencia para que la actualización de los datos de esta instantánea coincida con la información de inversión más reciente. Seguidamente, se pueden crear versiones o planes alternativos utilizando los datos. Para examinar alternativas para sus inversiones, utilice estos planes para crear y comparar escenarios hipotéticos.

Una cartera es una recopilación de inversiones. En función de las necesidades, se pueden crear los siguientes tipos de carteras que están basados en lo que se describe a continuación:

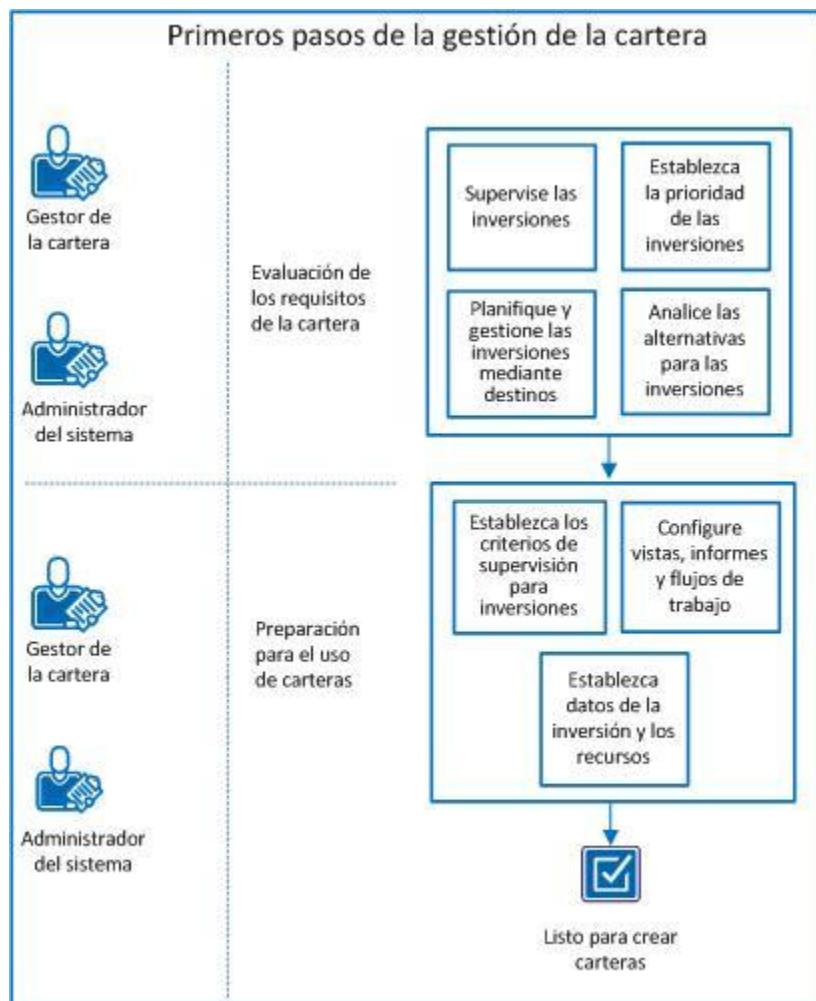
- Inversiones (por ejemplo, proyectos de PMO, aplicaciones de TI, líneas de producto de desarrollo de nuevos productos).
- Inversiones específicas (por ejemplo, todos los proyectos activos).
- Organización (por ejemplo, plan de registro de TI, iniciativas de marketing, ideas empresariales).
- Interés (por ejemplo, iniciativas ecológicas, propuestas de fusión y adquisición).

Ejemplo: cartera de TI para proyectos actuales

José, el director de la oficina de gestión de proyectos de Forward, Inc., desea crear una cartera de todos los proyectos que apoya la organización actualmente. Existe un importe de destino de presupuesto y recursos que José puede utilizar para los proyectos. Con todos los proyectos de la cartera, José utiliza Gestión de la cartera para lograr los siguientes objetivos del negocio:

- Comprender la comparación entre la demanda de recursos y costes de cada proyecto con los destinos globales.
- Establecer la prioridad de los proyectos para que las tareas más importantes se hagan primero.
- Distribuir en etapas la planificación para que recursos y los costes se mantengan en niveles a lo largo de los períodos de planificación.

En el diagrama siguiente se describe cómo se inician un administrador del sistema y un gestor de cartera con la gestión de la cartera.



Para obtener una introducción a la gestión de la cartera, se deben realizar estos pasos:

1. [Evaluación de los requisitos de la cartera](#) (en la página 11):
 - [Supervisión de las inversiones](#) (en la página 11).
 - [Establecimiento de la prioridad de las inversiones](#) (en la página 12).
 - [Planificación y gestión de las inversiones mediante destinos](#) (en la página 14).
 - [Análisis de las alternativas para las inversiones](#) (en la página 15).
2. [Preparación para el uso de carteras](#) (en la página 16):
 - [Establecimiento de criterios de supervisión para inversiones](#) (en la página 17).
 - [Configuración de vistas, informes y flujos de trabajo](#) (en la página 18).
 - [Establecimiento de datos de la inversión y los recursos](#) (en la página 19).

Evaluación de los requisitos de la cartera

Para entender los objetivos del negocio que se desean lograr mediante la gestión de la cartera, se deben evaluar los requisitos de la cartera. Para evaluar los requisitos específicos de la cartera, se deben tener en cuenta las siguientes valoraciones genéricas como directrices:

- [Supervisión de las inversiones](#) (en la página 11).
- [Establecimiento de la prioridad de las inversiones](#) (en la página 12).
- [Planificación y gestión de las inversiones mediante destinos](#) (en la página 14).
- [Análisis de las alternativas para las inversiones](#) (en la página 15).

Supervisión de las inversiones

Se pueden supervisar datos de inversión relevantes configurando las vistas de la cartera para que muestren esos datos. Se debe tener en cuenta qué datos de inversión se desean consultar y qué vistas específicas de los datos son las apropiadas.

Por ejemplo, un usuario puede configurar una cartera para ver los tipos siguientes de datos de inversión:

- Una vista que supervisa las inversiones actuales y proporciona su estado más reciente: si se están ejecutando puntualmente, avanzadas en relación con la programación o con retraso.
- Una vista que muestra las inversiones que se tienen en cuenta para el ciclo de planificación del año siguiente y los costes planificados para dichas inversiones.

Después de determinar los requisitos para las vistas específicas, se configuran las vistas predeterminadas de la cartera para mostrar los datos personalizados.

Se pueden aprovechar algunas vistas de la cartera para supervisar diferentes aspectos de sus inversiones de la cartera. Sin embargo, la configuración de las vistas predeterminadas no proporciona toda la información necesaria. Las vistas predeterminadas no muestran los datos personalizados relevantes. Por ejemplo, la vista Líneas de flotación permite equilibrar la carga de recursos con respecto a los destinos establecidos y una secuencia cronológica, en un entorno hipotético. Este valor predeterminado es relevante solamente si se está interesado en los datos de recursos que requiere la configuración de la gestión de recursos del producto. De manera similar, la vista Información financiera está relacionada con el producto de gestión financiera específico que se haya establecido. Esta vista es relevante para usuarios que deseen supervisar ciertos aspectos financieros de sus inversiones. Planifique trabajar con su administrador del sistema para configurar las vistas de cartera predeterminadas para que muestren los datos personalizados necesarios.

Nota: Las vistas Líneas de flotación, Planes, Inversiones y Destinos son las únicas vistas que están disponibles como parte de la gestión de la cartera. Para acceder a las demás vistas de cartera, se instala y se aplica el complemento del Acelerador de la oficina de gestión de proyectos. Para obtener una descripción detallada del complemento, instrucciones de instalación y descripciones de las vistas de cartera, consulte la documentación del Acelerador de la oficina de gestión de proyectos.

Establecimiento de la prioridad de las inversiones

Una parte importante de la gestión de una cartera es comprender las prioridades relativas de inversiones valorándolas. El producto proporciona una vista Líneas de flotación predeterminada que permite ver y valorar las inversiones de una cartera.

Cuando se accede por primera vez a la vista Líneas de flotación, se otorga prioridad a las inversiones en función de los criterios siguientes:

- Estado de aprobación. Las inversiones se clasifican primero en función de su estado de aprobación. Las inversiones aprobadas tienen una valoración más alta que las inversiones no aprobadas y aparecen en la parte superior de la lista.
- Fecha de finalización. A continuación, las inversiones se ordenan según su fecha de finalización. Las inversiones con una fecha de finalización más reciente tienen una valoración más baja que las inversiones con una fecha de finalización posterior.

Las inversiones aprobadas con una fecha de finalización más reciente se colocan en la parte superior de la lista. Las inversiones no aprobadas con fechas de finalización posteriores se colocan en la parte inferior.

Las inversiones pueden valorarse manualmente o se puede configurar una valoración por categorías basada en reglas, en función de los siguientes factores determinantes:

- Tamaño de los ingresos
- Impacto de los riesgos identificados en el negocio

Valoración manual de las inversiones

Para preparar la valoración manual de las inversiones en la vista de Líneas de flotación, se deben tener en cuenta los factores siguientes:

- Tamaño de la organización. Si la organización es relativamente pequeña y las personas entienden sus prioridades por regla general, la creación de reglas de valoración para establecer prioridades no es una buena inversión.
- Número de inversiones. Si el número de inversiones es relativamente pequeño, es más fácil valorarlas manualmente.
- Necesidad empresarial. Si no hay ninguna directriz predefinida para valorar inversiones y se hace caso por caso, la valoración manual es mejor opción.

Configuración de una valoración basada en reglas

Para preparar la configuración de reglas de valoración para inversiones según las cuales se establecerán prioridades en la vista Líneas de flotación, se deben tener en cuenta los factores siguientes:

- Los atributos de inversión que determinan los criterios de valoración para las inversiones (por ejemplo, estado del proyecto, retorno de la inversión u objetivo).
- La lógica de valoración para cada atributo clave. Por ejemplo, si el atributo Retorno de la inversión es igual al 20 %, el proyecto se mueve a la parte superior de la lista.
- Una valoración ponderada general para cada atributo de inversión. Por ejemplo, para aplicar una importancia relativamente más alta a un atributo de inversión específico, se le debe asignar una ponderación mayor en comparación con el resto de atributos.

Planificación y gestión de las inversiones mediante restricciones

Para definir las secuencias cronológicas y los límites dentro de los cuales se desea planificar y gestionar las inversiones, se deben configurar destinos para la cartera. Los destinos permiten analizar los objetivos de la cartera mediante la gestión de las inversiones de las siguientes maneras:

- Estableciendo restricciones o destinos de cartera de alto nivel y planificando o midiendo el rendimiento de la cartera (o realizando un seguimiento de esta) con respecto a dichas restricciones.
- Creando varias versiones de un plan mediante un subconjunto de los datos de la cartera. Por ejemplo, se puede crear un plan para el año de planificación actual y otro plan para el año siguiente. Cada plan puede incluir destinos diferentes para costes, beneficios y recursos.
- Comparando y ajustando destinos de plan, así como implementando cambios necesarios en inversiones reales cuando los planes se aprueban.

Los siguientes tipos de destinos están disponibles para cualquier cartera:

- Financiación. Se deben tener en cuenta los factores siguientes al determinar qué destinos financieros se pueden utilizar para gestionar la cartera:
 - Moneda. Una cartera puede incluir inversiones que se planifican en más de una moneda. Se debe trabajar con el administrador del sistema para configurar un sistema de múltiples monedas. En un sistema de múltiples monedas, se puede seleccionar una moneda de destino para la cartera. La moneda de destino se basa en las monedas activadas en el sistema. Los importes en distintas monedas se suman y acumulan utilizando la moneda de cartera única.
 - Costes. Los usuarios pueden planificar tipos de costes sumados como costes totales, costes de capital y costes operativos. Estos costes se resumen y se suman a partir de todas las inversiones incluidas en una cartera. Se pueden establecer destinos para cada uno de estos tipos de coste (costes de capital y operativos) y, a continuación, ver la demanda de ellos que procede de las inversiones. Si se realiza un seguimiento de los costes reales con respecto a las inversiones, se pueden ver costes los reales sumados en las vistas de la cartera.
 - Beneficios. Los usuarios pueden planificar beneficios sumados. Se puede establecer un destino de beneficio total para la cartera y, a continuación, ver los beneficios sumados planificados que proceden de las inversiones. Si se realiza un seguimiento de los beneficios reales con respecto a las inversiones mediante planes de beneficios, se pueden ver los beneficios reales sumados en las vistas de la cartera.

- Recurso. Se deben tener en cuenta los factores siguientes al determinar qué destinos de recursos se pueden utilizar para gestionar la cartera:
 - Unidad. Se debe decidir si se desea planificar la capacidad de los recursos de cartera mediante unidades de horas o FTE (equivalente a tiempo completo).
 - Granularidad. Se debe tener en cuenta si se desea hacer planes en función de la capacidad del recurso total o de la capacidad específica de un rol. Las capacidades específicas de un rol se basan en los roles existentes. Por ejemplo, se pueden ver destinos de recursos por los roles Ingeniería o Garantía de calidad.

Análisis de las alternativas para las inversiones

Se pueden definir planes específicos dentro de los límites de la cartera para determinar cómo se pueden lograr mejor los objetivos de cartera. Con el mayor conjunto de contenido definido, la planificación permite realizar un análisis iterativo en la cartera. Por ejemplo, se pueden crear los siguientes planes para la cartera de proyectos de TI que comprende los ejercicios 2013 y 2014.

- Plan de proyectos de TI para el ejercicio 2013
- Plan de proyectos de TI para el ejercicio 2014

Se pueden crear versiones de plan o escenarios distintos alterando los parámetros específicos para examinar opciones de planificación diferentes en adelante. Por último, se puede elegir aprobar un Plan de registro.

Para realizar planificaciones de una forma eficaz, se deben tener en cuenta los factores siguientes:

- Proceso de planificación formal frente a informal. Se debe comprender si el proceso de planificación de la organización es formal, informal o una mezcla de ambos.
 - En un proceso de planificación formal, las revisiones llevan más tiempo y los cambios se implementan de una manera disciplinada. Este proceso de planificación es aplicable cuando los cambios recomendados son extensos o requieren más revisión para que se puedan implementar. Por ejemplo, la aprobación de una inversión que requiera más presupuesto. Normalmente, en la planificación formal, hay un proceso bien definido de propuestas y aprobaciones para los planes antes de poder cambiar algo.
 - En un proceso de planificación informal, las organizaciones implementan los cambios más deprisa después de las revisiones. Los cambios son más pequeños y son compatibles con los objetivos existentes. Por ejemplo, ampliar un poco la fecha de inicio de una inversión. La planificación informal puede ser tan sencilla como que alguien entre en el sistema y marque un cambio como aprobado sin ninguna aprobación formal.
 - En un proceso de planificación mixto, las organizaciones implementan los cambios más pequeños mediante un proceso de planificación informal y los cambios más extensos mediante un proceso de aprobación más formal.

- Horizonte de planificación. Se debe determinar el período para la cartera que especifica el intervalo de datos de planificación. Para permitir planificar inversiones actuales y futuras, se debe verificar que el horizonte de la cartera abarca los horizontes de planificación.
- Cadencia de revisión. Se debe determinar la cadencia para las revisiones del plan. A continuación, se puede configurar la programación de sincronización para que la cartera refleje los datos de inversión reales cuando se necesiten.
- Datos obligatorios para revisiones de la cartera. Se debe determinar el tipo de datos que se requieren para las revisiones. A continuación, configurar la cartera para que capture los datos obligatorios de las inversiones. Por ejemplo, para revisar el coste y la información del recurso, se pueden capturar las métricas clave siguientes de las inversiones de la cartera:
 - Días de retraso
 - Variación del coste
 - Varianza del esfuerzo
 - Riesgo
 - Retorno de la inversión (ROI)
 - Valor ganado

Preparación para el uso de carteras

Después de haber determinado los objetivos del negocio que se desean lograr mediante la gestión de la cartera, se debe preparar el producto para que pueda empezar a crear carteras. La creación de una cartera permite gestionar y planificar las inversiones a un nivel más alto.

Para preparar el uso de carteras, se deben completar las tareas siguientes:

- [Establecimiento de criterios de supervisión para inversiones](#) (en la página 17).
- [Configuración de vistas de carteras, informes y flujos de trabajo](#) (en la página 18).
- [Establecimiento de datos de la inversión y los recursos](#) (en la página 19).

Establecimiento de criterios de supervisión para inversiones

La cartera proporciona una instantánea de los datos de inversión reales. Los datos de la cartera se actualizan con los datos más recientes de las inversiones reales. La actualización está basada en una programación de sincronización que se define en las propiedades de la cartera. Cuando el trabajo *Sincronizar inversiones de la cartera* se ejecuta en función de la programación de la sincronización, los datos más recientes de las inversiones reales se reflejan en la cartera.

No todos los datos de inversiones se reflejan en una cartera. El gestor de la cartera, que decide a niveles superiores, se debe preocupar por revisar solamente un resumen de los datos de las inversiones, específicos de las necesidades empresariales. Por ejemplo, para revisar una cartera que está centrada en todos los estados de proyecto de TI aprobados, es irrelevante realizar un seguimiento de la información acerca de proyectos no aprobados.

Al prepararse para ver los datos de inversión resumidos de una cartera, se deben tener en cuenta los factores siguientes en el orden recomendado:

1. Defina los criterios de supervisión o los datos resumidos de los que se desea realizar un seguimiento para cada tipo de inversión. Cuando el trabajo de sincronización se ejecuta, los últimos datos de las inversiones reales se actualizan en las inversiones de la cartera. Los datos que se actualizan están basados en estos criterios de supervisión predeterminados.

Por ejemplo, para gestionar una cartera de todos los proyectos de TI aprobados, se deben definir los siguientes criterios de supervisión para realizar un seguimiento de los datos pertinentes:

- Coste
- Status
- Retorno de la inversión (ROI)
- Riesgo

2. Para cada inversión de la cartera, seleccione los atributos que se desean supervisar en una cartera y regístrelos para el objeto Inversión de la cartera. Cuando se ejecuta el trabajo *Sincronizar inversiones de la cartera*, los datos de inversión de la cartera se actualizan en función de los atributos registrados actuales.

Nota: Los atributos de Inversión de la cartera necesarios se muestran de forma predeterminada. Se debe registrar el resto de atributos de Inversión de la cartera (estándares o personalizados) que se desea que se muestren.

Configuración de vistas, informes y flujos de trabajo

Después de decidir qué datos de inversión se desean supervisar en una cartera, se debe verificar que se ha configurado el producto para ser compatible con esos datos. La configuración del producto permite ver los datos deseados en portlets e informes.

Por ejemplo, verifique que las configuraciones siguientes existen:

- Para ver datos de costes del proyecto detallados por período, se han generado planes de costes de proyectos.
- Para mostrar riesgos e incidencias de proyectos, se ha configurado el objeto del proyecto para que muestre riesgos e incidencias.
- Para registrar el tiempo real que se dedica a cada proyecto, se han configurado hojas de tiempo.

Se deben tener en cuenta los factores siguientes antes de configurar el producto:

- El tipo de informes que se desea generar y con qué frecuencia se desea distribuirlos.
- Los tipos de procesos estándares que se desea crear en la implementación. Por ejemplo, se puede configurar una revisión de plan y un proceso de aprobación para aprobar e implementar cambios extensos en las inversiones reales.

Para utilizar Gestión de la cartera en toda su capacidad, se debe completar el proceso siguiente:

1. Revisar exactamente qué tipo de información se desea obtener de las inversiones.
2. Verificar que la información obligatoria está disponible en las inversiones.

Con los datos y los procesos en su lugar, se pueden construir vistas de estos datos para ayudar a gestionar las inversiones de una cartera.

De forma predeterminada, el producto incluye muchas vistas de cartera definidas previamente. Se recomienda que se revisen estas vistas para decidir el tipo de información que se desea ver en las vistas de la cartera.

Establecimiento de datos de la inversión y los recursos

Para empezar a utilizar carteras, se debe investigar y verificar que los datos de configuración necesarios existen en el producto. Los datos de configuración permiten ver la información de inversión deseada en las vistas de la cartera.

En función de los datos relevantes para su negocio, se pueden configurar los requisitos siguientes en el producto:

Configuración de la gestión financiera

- Múltiples monedas. Para gestionar una cartera de inversiones asociadas con monedas diferentes, se debe verificar que están activadas múltiples monedas para el producto.
Para obtener más información sobre la configuración de múltiples monedas, consulte la *guía de instalación*.
- Tipos de coste. Para analizar el coste total por costes operativos y de capital de la cartera, se debe verificar que estos tipos de coste están configurados para las inversiones.
Para obtener más información sobre cómo configurar tipos de costes, consulte la *guía del usuario de gestión financiera*.

Configuración de la gestión de recursos

- Funciones: Para planificar la capacidad del recurso mediante análisis específicos del rol, se debe verificar que los roles están definidos para las inversiones.
Para obtener más información sobre la configuración de roles, consulte la *guía del usuario de gestión de recursos*.

Configuración de la gestión de proyectos

- Inversiones. Para crear y gestionar una cartera de inversiones, se verifica que las inversiones están configuradas en el producto y se les asignan recursos. Por ejemplo, para gestionar una cartera de proyectos de TI, se deben crear los proyectos y las asignaciones asociadas.

Cómo crear una cartera de inversiones

La creación de una cartera de inversiones incluye las tareas siguientes:

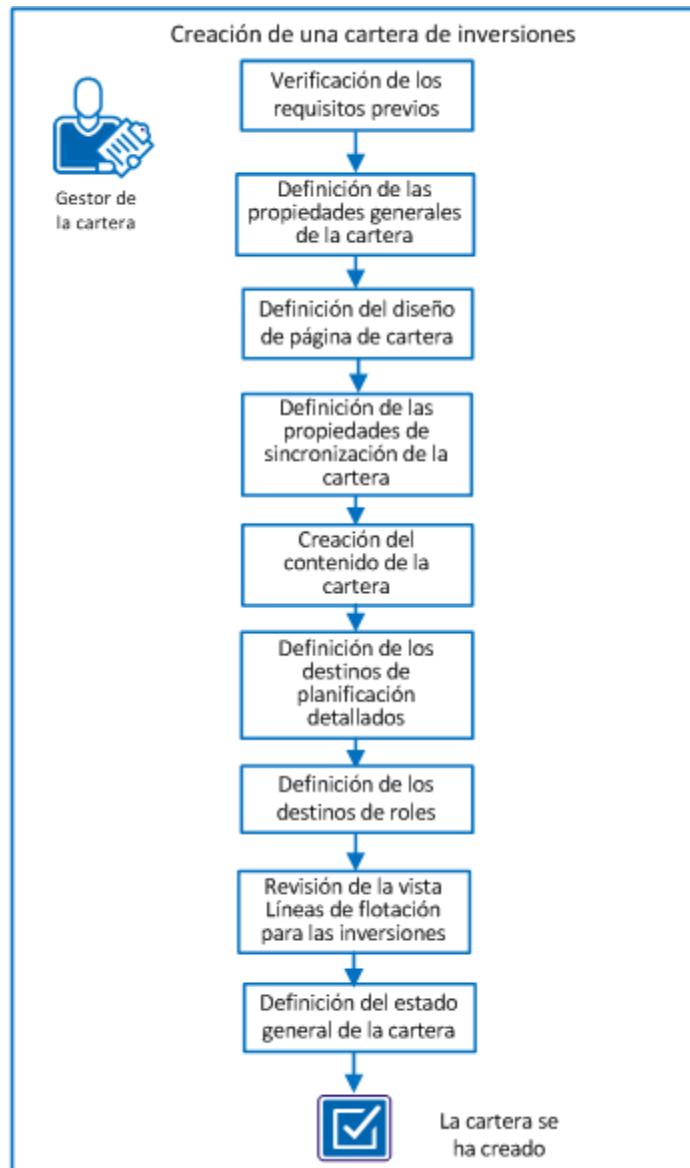
- Gestión y planificación de las inversiones mediante destinos de alto nivel para costes, beneficios y recursos.
- Distribución de información financiera y destinos de recurso por períodos para que se pueda entender cómo gastan las inversiones el dinero y los recursos en el horizonte de planificación de la cartera.
- Configuración de los destinos de rol distribuyendo el destino de conjunto de alto nivel o rellenando la capacidad del recurso existente a partir de los roles del sistema.

Ejemplo: creación de carteras de TI para la planificación anual

Cristina es la gestora de operaciones de TI responsable de crear y mantener las inversiones de TI para el CIO en Forward, Inc. Cristina se está preparando para la planificación anual y tiene que crear una cartera de inversiones de TI que refleje el trabajo existente y el propuesto. Cristina crea la cartera como se muestra a continuación:

- Define algunas propiedades de la cartera básicas como la fecha de inicio, la de finalización y el coste.
- Crea el contenido seleccionando proyectos activos en la estructura de desglose de la organización de inversión para el departamento de TI para el próximo ejercicio.
- Incluye las ideas que se están teniendo en cuenta para el próximo ejercicio.

El diagrama siguiente describe cómo crea el gestor de la cartera una cartera de inversiones:



Para crear una cartera de inversiones, se deben llevar a cabo estos pasos:

1. [Verificación de los requisitos previos](#) (en la página 22)
2. [Definición de las propiedades generales de la cartera](#) (en la página 23)
3. [Definición del diseño de página de la cartera](#) (en la página 26)
4. [Definición de las propiedades de sincronización de la cartera](#) (en la página 26)
5. [Creación del contenido de la cartera](#) (en la página 28)
6. [Definición de destinos de planificación detallados](#) (en la página 30)
7. [Definición de destinos de rol](#) (en la página 33)
8. [Revisión de la vista de líneas de flotación para inversiones](#) (en la página 35)
9. [Definición del estado general de la cartera](#) (en la página 36)

Verificación de los requisitos previos

Lleve a cabo las siguientes tareas como requisitos previos antes de crear una cartera de inversiones:

Revise y verifique

Revise el escenario *Procedimientos iniciales de la gestión de carteras* para conocer los conceptos básicos de la gestión de carteras.

Verifique que tiene los siguientes derechos de acceso para crear y editar el contenido de la cartera:

- Cartera - Crear
- Cartera - Ir a

Asegúrese de que existan inversiones, ideas y carteras secundarias

- Asegúrese de que existan ideas e inversiones activas en el producto que estén planificadas para el período que abarca la cartera. Asegúrese de que se pueden sincronizar las inversiones y las ideas en una cartera para hacer planificaciones y análisis.
- Cree todas las carteras secundarias que se deseen asociar a la cartera principal para que se pueda ver la relación entre principal y secundaria. No se incluyen datos de la cartera secundaria en la cartera principal.

Configure los tipos de costes operativos y de capital

Defina los costes operativos y de capital planificados para sus inversiones, tal y como se muestra, para reflejar estos tipos de costes en una cartera:

- Cree un resumen financiero para la inversión.
- Cree un plan de costes detallado e incluya el atributo de agrupación Tipo de coste.

Configure la demanda de rol

Defina los equipos del proyecto con datos de adjudicación para que sus inversiones muestren la demanda de rol en una cartera.

Configure los atributos

Configure los atributos siguientes para que las inversiones los muestren en una cartera:

- Riesgo: configure este atributo definiendo los factores implicados en la página de propiedades de riesgo de la inversión.
- Alineación del negocio: configure este atributo en la sección “Factores de alineación” que se encuentra en Propiedades->Alineación del negocio.
- Aprobado: para configurar este atributo, defina el atributo Estado en la página de propiedades generales de la inversión.
- Objetivo: configure este atributo en la página de propiedades generales de la inversión.

Definición de las propiedades generales de la cartera

Para iniciar el proceso de creación de la cartera, se deben definir las propiedades de alto nivel de la cartera. Estas propiedades establecen los límites de recursos, de tiempo y monetarios de la cartera dentro de la cual se pueden planificar y gestionar las inversiones. Se pueden crear varias versiones de un plan dentro de estos límites con fines de comparación y se puede implementar el mejor plan.

Por ejemplo, las siguientes propiedades de la cartera muestran cómo utilizar un intervalo de datos para planificar las inversiones de la cartera dentro de ese intervalo:

- Horizonte de la cartera: a partir del 01/01/2013 y con finalización el 31/12/2014
- Coste total: 10000000 USD
 - Coste del capital: 7000000 USD
 - Coste operativo: 3000000 USD
- Recursos: 20 FTE
- Beneficios: 15000000 USD

A continuación, realice los siguientes pasos:

1. Abra la página principal y, en Gestión de la cartera, haga clic en Carteras.
2. Haga clic en Nuevo.
3. Rellene la información solicitada en la sección General. Los campos siguientes necesitan una explicación:

Directores

Identifica el creador o propietario de cartera, normalmente un gestor de operaciones o director. Al propietario se le asignan automáticamente derechos de vista y edición sobre la cartera y su contenido. Se puede seleccionar más de un propietario para una cartera.

Interesados

Identifica a los interesados en el negocio que desean revisar el contenido de la cartera y proporcionar comentarios. A los interesados se les asignan automáticamente derechos de vista sobre la cartera y su contenido. Se puede seleccionar más de un interesado para una cartera.

Fecha de inicio/fecha de finalización

Especifica el intervalo de planificación de datos para la cartera. Los datos dentro de la cartera se recortan para mantenerse dentro del horizonte de este conjunto. Si una inversión se inicia dentro del horizonte de la cartera pero finaliza después del horizonte, se pueden analizar los costes de la inversión de las dos perspectivas siguientes:

- El coste conjunto de la inversión independientemente del horizonte de la cartera.
- El coste de la inversión con respecto a los períodos del horizonte de la cartera.

Por ejemplo, una inversión tiene un coste total de 10 millones de dólares pero se piensa gastar solamente 2 millones de dólares dentro del horizonte de cartera. En este caso, la cartera muestra tanto el coste total como los costes de horizonte de planificación de la inversión.

Programación de la sincronización

Especifica con qué frecuencia se deben actualizar los datos de la cartera y los planes asociados con datos de inversión reales. Este campo aparece después de que se definan las propiedades de la cartera iniciales. Se puede configurar una programación de sincronización para actualizar la cartera automáticamente o se pueden sincronizar los datos de la cartera manualmente.

-
4. Rellene la información obligatoria en la sección Destinos. Los campos siguientes necesitan una explicación:

Coste total

Muestra el coste total que la cartera tiene como destino para gastar durante el horizonte de planificación. Este destino es una suma de los costes operativos y de capital, así que no se puede establecer directamente.

Coste del capital

Especifica el coste de capital que la cartera tiene como destino para gastar durante el horizonte de planificación.

Coste operativo

Especifica el coste operativo que la cartera tiene como destino para gastar durante el horizonte de planificación.

Moneda

Define la moneda de la cartera o la moneda con la que se desea justificar todo el coste de inversión y los beneficios. En una configuración de múltiples monedas donde las inversiones de la cartera utilizan monedas diferentes, todos los costes y los beneficios se acumulan en la moneda de la cartera. Si el producto se configura para una moneda única, no se puede editar este valor.

Beneficios

Especifica el beneficio total que la cartera tiene como destino para obtener durante el horizonte de planificación.

Roles

Define el esfuerzo que cartera tiene como destino para utilizar durante el horizonte de planificación.

Tipo de unidad de capacidad

Especifica la unidad de recurso en la cual desea representar el destino de los roles. Seleccione una de las siguientes unidades:

- FTE. Un número medio que está basado en los recursos que están implicados y los períodos. Por ejemplo, en el caso de que el horizonte de planificación abarque dos meses. Se planifica un FTE en el primer mes y 3 FTE en el segundo mes. En este caso, el promedio de recursos de destino para el horizonte de planificación son 2 FTE.
- Horas. Un número total que se aplica al horizonte de planificación de la cartera. Por ejemplo, en el caso de que se tenga un horizonte de planificación de dos meses y se establezca un destino de 1000 horas. En este caso, se puede utilizar un total de 1000 horas para la cartera completa.

5. Guarde los cambios.

Definición del diseño de página de la cartera

Defina la vista del cuadro de mandos o el diseño de página para todas las páginas de la cartera. Puede elegir entre las siguientes vistas de cuadro de mandos:

- Cuadro de mandos de la inversión de la cartera de PMO. La vista de cuadro de mandos para la cartera si se ha aplicado el complemento del Acelerador de la oficina de gestión de proyectos. Use este cuadro de mandos para ver un conjunto de fichas con portlets que se pueden usar para planificar y supervisar la ejecución de una cartera.
Nota: Para obtener más información sobre la vista Cuadro de mandos de la inversión de la cartera de PMO y los portlets incluidos en la vista, consulte la documentación del Acelerador de la oficina de gestión de proyectos.
- Diseño predeterminado de la cartera. La vista del cuadro de mandos predeterminada para la cartera si no se ha aplicado el complemento del Acelerador de la oficina de gestión de proyectos.

A continuación, realice los siguientes pasos:

1. Abra la página principal y, en Gestión de la cartera, haga clic en Carteras.
2. Abra la cartera para la que desea seleccionar un diseño de página.
3. Haga clic en el menú Propiedades y seleccione Valores de configuración.
4. Seleccione una vista de cuadro de mandos y guarde los cambios.

Definición de las propiedades de sincronización de la cartera

Los datos de la cartera representan una instantánea de los datos de inversión reales en tiempo real. Se pueden actualizar los datos de la cartera con los datos de inversión reales ejecutando un trabajo de sincronización. La sincronización es importante porque los interesados en la cartera desearán saber cómo de actuales son los datos que están revisando. Para establecer con qué frecuencia se desean actualizar los datos de la cartera, se deben definir las propiedades del trabajo de sincronización.

En función de la frecuencia de revisión de los últimos datos de la cartera, se debe ejecutar el trabajo de sincronización manualmente en cualquier momento que se deseé establecer una programación de sincronización. Se puede configurar una programación de la sincronización para que actualice la cartera automáticamente en un intervalo de tiempo repetitivo, por ejemplo, de forma semanal.

Ejemplo: configuración de una programación de sincronización de la cartera

Elena, la gestora de la cartera de TI de Forward, Inc., hace una presentación en la reunión semanal de interesados todos los lunes. Elena abarca todos los meses del calendario de planificación de la cartera. Para prepararse para esta reunión, Elena configura la programación de sincronización para que se ejecute todos los domingos de todos los meses a las 9:00. El trabajo de sincronización rellena la cartera con los últimos datos de las inversiones reales. Después, Elena revisa los datos y prepara las ideas destacadas para la reunión de la mañana siguiente.

A continuación, realice los siguientes pasos:

1. Abra la página principal y, en Gestión de la cartera, haga clic en Carteras.
2. Abra la cartera para la que desea definir las propiedades de sincronización.
3. Haga clic en el vínculo Manual junto a Programación de la sincronización. Aparecerán las propiedades de sincronización de la cartera.
4. Para configurar una programación de sincronización para el trabajo de sincronización, seleccione Semanal o Mensual y complete la información necesaria. El campo siguiente necesita una explicación:

Repetición

Define la frecuencia con la cual se desea sincronizar la cartera. Puede seleccionar una de las siguientes opciones:

- Manual. Se puede ejecutar el trabajo de sincronización manualmente en cualquier momento haciendo clic en Sincronizar ahora.
- Semanal. Los días en la semana en los que se desea sincronizar la cartera y en qué meses. Por ejemplo, se selecciona miércoles y todos los meses. El trabajo de sincronización se ejecuta todos los miércoles de todas las semanas y durante todos los meses del horizonte de la cartera.
- Mensual. Los días del mes en los que se desea sincronizar la cartera y los meses respectivos del horizonte de la cartera. Por ejemplo, se introducen los números del 1 al 31 y se seleccionan todos para ejecutar el trabajo de sincronización todos los días, durante todos los meses del horizonte de la cartera.

5. Guarde los cambios.

Cuando se vuelve las propiedades de la cartera, el vínculo Manual al lado de Programación de la sincronización ha cambiado. Ahora el vínculo refleja la programación de sincronización nueva que se acaba de establecer. Para cambiar una programación, se hace clic en el vínculo otra vez. Se puede ver la fecha en que la cartera se actualizó por última vez.

Creación del contenido de la cartera

Las inversiones se agregan a la cartera que se desea supervisar y planificar, así como realizar un seguimiento de ella, a un nivel alto. Al crear la cartera, se puede obtener una vista previa del contenido. Obtener una vista previa ayuda a entender lo que se incluye en la cartera cuando se está construyendo.

Nota: Los límites siguientes se aplican al número máximo de atributos, inversiones y roles que se pueden incluir en una cartera:

- Atributos=700
- Inversiones=250
- Roles=25

Ejemplo: creación del contenido de la cartera

José, el gestor de la cartera de TI de Forward, Inc., crea el contenido de la cartera incluyendo las siguientes inversiones:

- Todos los proyectos activos de la estructura de desglose de la organización de inversión para el próximo año.
- Todas las ideas que la compañía está teniendo en cuenta para el próximo año.

José utiliza el filtro avanzado disponible en el editor de contenido para crear la expresión siguiente de modo que solamente las ideas activas se incluyan en la cartera:
`idea.is_active == 1`

José utiliza el filtro avanzado a fin de crear la expresión siguiente para que solamente los proyectos activos no designados como plantillas se incluyan en la cartera:

`project.is_active == 1 && project.is_template == 0`

A continuación, realice los siguientes pasos:

1. Abra la página principal y, en Gestión de la cartera, haga clic en Carteras.
2. Abra la cartera en el que se desea añadir el contenido.
3. Haga clic en Editor de contenido.
4. Seleccione los tipos de inversión (por ejemplo, proyecto, aplicación o activo) y haga clic en Incluir.

Nota: Se debe limitar el número de inversiones para cada tipo de inversión mediante Filtro avanzado. Se filtrar por cualquier atributo asociado con un tipo de inversión. Por ejemplo, para el tipo de inversión Proyecto, se establece el filtro avanzado para que filtre e incluya solamente proyectos activos. Para agregar inversiones individuales a la cartera sin establecer el filtro avanzado, se utiliza la sección Inversiones individuales.

5. Para copiar las inversiones y los datos relacionados en la cartera, haga clic en Sincronizar ahora.
En función del tamaño de la cartera, el trabajo de sincronización puede tardar un poco en ejecutarse.
6. (Opcional). Compruebe el progreso del trabajo realizando los pasos siguientes:
 - a. Abra Página principal y haga clic en Informes y trabajos.
 - b. En Trabajos seleccione Registro.
 - c. Compruebe si el tipo de trabajo Sincronizar inversiones de la cartera todavía se está procesando o si el trabajo ya se ha completado.

Todas las inversiones incluidas en la cartera o agregadas individualmente a esta se enumeran en la ficha Inversiones.

Definición de destinos de planificación detallados

Se pueden ver, editar y distribuir los destinos de cartera de alto nivel para coste, recurso y beneficio en una vista escalada de tiempo. Estos destinos basados en el período aparecen en la vista Líneas de flotación donde se puede analizar el rendimiento de la cartera.

Estos destinos detallados se pueden establecer como parte del proceso de creación de cartera inicial o más tarde, cuando se haya agregado contenido.

Normalmente, se establecen los destinos a un nivel alto mientras se crea la cartera. Después, al agregar contenido, se pueden proporcionar más detalles para estos destinos mediante los métodos siguientes:

- Extiende el coste total y los destinos de beneficio uniformemente por los períodos llenando el campo Destino distribuido.
- Rellenar cada período y actualizar el campo Destino distribuido con el importe total. Si el total de costes de evasión es mayor que el coste de cartera total, el importe de variación aparece en rojo. Se pueden introducir importes para períodos que están fuera del horizonte de planificación de cartera. Por ejemplo, si la fecha de finalización para el horizonte de cartera es 31/12/2014, se pueden agregar todavía valores para enero de 2015.
- Editar los destinos por período y ver el impacto en el destino distribuido y cómo se puede comparar con el destino original.

Nota: Al editar los destinos, las celdas afectadas se marcan con un indicador rojo de edición pendiente. El indicador aparece en la esquina superior izquierda de la celda. Para que las ediciones sean permanentes, deben guardarse. El botón Guardar está activo solamente cuando hay cambios en la página.

Los períodos de planificación que se ven en la vista escalada de tiempo están basados en la configuración de período de tiempo que se establece en la vista Líneas de flotación.

Ejemplo: cómo proporcionar detalles para los destinos de coste y beneficio

Cristina, la gestora de la cartera de inversiones de TI de Forward, Inc., al principio rellena los destinos de coste y beneficio en las propiedades de la cartera. En la página Destinos, los valores totales y distribuidos del coste y beneficio se crean automáticamente en función de los valores en la página Propiedades. Cristina ajusta la distribución modificando manualmente los valores en cada celda.

A continuación, realice los siguientes pasos:

1. Abra la página principal y, en Gestión de la cartera, haga clic en Carteras.
2. Abra la cartera para la que desea definir los destinos detallados.
3. Haga clic en Destinos.
4. Complete la información solicitada para Coste, Valores totales del coste de la cartera. Los campos siguientes necesitan una explicación:

Objetivo

Especifica la suma del coste planificado para las inversiones de la cartera incluidos el capital y los costes operativos. Inicialmente se define este valor en las propiedades de la cartera como una suma del capital y los costes operativos. Se puede editar este valor al proporcionar detalles para los destinos.

Destino distribuido

Muestra el coste planificado para las inversiones de cartera a medida que escala gradualmente (de forma semanal, mensual o trimestral) dentro del horizonte de la cartera.

Variación

Muestra la diferencia entre los importes de destino distribuidos y aprobados.

Destino distribuido (total)

Especifica el coste planificado para las inversiones de la cartera como una suma de los importes distribuidos. Para distribuir el importe total de modo uniforme por los períodos de planificación de cartera, introduzca un importe en este campo.

5. Complete la información solicitada para Beneficio, Valores totales de los beneficios de la cartera. Los campos siguientes necesitan una explicación:

Objetivo

Especifica la suma del beneficio planificado para las inversiones de la cartera, incluido el capital y los beneficios operativos. Este valor se establece al principio en las propiedades de la cartera, pero también se puede editar aquí.

Destino distribuido

Muestra el beneficio planificado para las inversiones de la cartera a medida que aumenta gradualmente dentro del horizonte de la cartera.

Variación

Muestra la diferencia entre los importes de beneficio distribuidos y aprobados.

Destino distribuido (total)

Especifica el beneficio planificado para las inversiones de la cartera como una suma de los importes distribuidos. Para distribuir el importe total de modo uniforme por los períodos de planificación de cartera, introduzca un importe en este campo.

6. Complete la información solicitada para Rol, Valores totales del rol de la cartera. Los campos siguientes necesitan una explicación:

Objetivo

Especifica la capacidad del recurso planificado en horas o unidades de FTE para las inversiones de la cartera gradualmente (de forma semanal, mensual o trimestral) dentro del horizonte de la cartera.

Destino distribuido

Muestra los roles planificados para las inversiones de la cartera a medida que aumentan gradualmente dentro del horizonte de la cartera.

Variación

Muestra la diferencia entre los importes de destino distribuidos y aprobados para el destino de recurso.

Destino distribuido (total)

Especifica el esfuerzo planificado para las inversiones de la cartera como una suma de los importes distribuidos. Para distribuir el importe total de modo uniforme por los períodos de planificación de cartera, introduzca un importe en este campo.

7. Guarde los cambios.

Definición de destinos de rol

Cuando se crea una cartera, normalmente se proporciona un destino global para el esfuerzo en horas o unidades de FTE. Al crear el contenido de la cartera, se puede ver, editar y distribuir este destino de alto nivel en una vista escalada de tiempo. Se puede definir la restricción de rol de las siguientes maneras:

- Se define un destino de rol global en las propiedades de la cartera cuando se crea una cartera. Se amplía el destino global de manera uniforme por los períodos rellenando el campo Destino distribuido (total). Se pueden sobrescribir los valores distribuidos introduciendo valores directamente en las celdas de período de tiempo.
- Rellenar cada período y actualizar el campo Destino distribuido con el importe total. Si el total de importe de evasión es mayor que el importe de cartera total, el importe de variación aparece en rojo.
- Editar los destinos por período y ver el impacto en el destino distribuido y cómo se puede comparar con el destino original.
- Se agregan roles específicos que se desean planificar y en los que se desea establecer restricciones. Cuando se rellena al principio la capacidad, se filtra la capacidad real mediante los atributos asociados a los recursos. Por ejemplo, en vez de llenar la capacidad de todos los ingenieros, se puede filtrar por ingenieros asociados a un gestor de recursos u OBS específico.
- Se selecciona la opción Rellenar capacidad para roles específicos y se observa cómo se alinea la capacidad existente con los destinos para esos roles. Se puede ver la capacidad real de estos roles en el horizonte de planificación de la cartera. Al comparar el destino con la columna de destino distribuida, se puede ver rápidamente si se dispone de bastante capacidad para llenar los destinos.

Ejemplo: definición del destino de rol

Cristina crea una cartera para el apoyo de la aplicación para el año siguiente. Se estima que los recursos dedicarán el 20 % de su tiempo al apoyo durante el año siguiente. Para establecer un destino de rol para la cartera, Cristina ordena la capacidad del recurso de la cartera global de la siguiente manera:

- Filtra la información de roles por la unidad OBS y los atributos de Gestor de la reserva.
- Agregan los roles deseados a los destinos de la cartera.
- Rellena los roles específicos con la capacidad del recurso disponible en el sistema. Por ejemplo, Cristina rellena la capacidad del rol de desarrollador senior del equipo de TI de Back Office. El rol se rellena con el número disponible de horas del sistema para los recursos asociados.
- Alinea la capacidad rellenada con estimaciones de tiempo del recurso para el apoyo de la aplicación escalando la capacidad un 20 %.

Cuando el marco de planificación de rol está configurado, Cristina edita o rellena los valores de cada período.

A continuación, realice los siguientes pasos:

1. Abra la página principal y, en Gestión de la cartera, haga clic en Carteras.
2. Abra la cartera para la que desea definir los destinos detallados.
3. Haga clic en Destinos.
4. Vaya a la sección Rol, Valores totales del rol de la cartera y realice una o varias de las tareas siguientes según sea necesario:
 - Para filtrar o agregar roles, haga clic en Agregar roles.
 - Para llenar un rol con la capacidad existente disponible para los recursos asociados, seleccione el rol y haga clic en Rellenar capacidad.
 - Para escalar la capacidad rellenada para que se alinee con el tiempo del recurso estimado, seleccione el rol y haga clic en Escalar capacidad.
5. Guarde los cambios.

Revisión de la vista de líneas de flotación para inversiones

Después de crear el contenido de la cartera y definir los destinos, se utiliza la vista Líneas de flotación predeterminada para ver cómo se alinean los destinos planificados con las inversiones de la cartera.

De forma predeterminada, las inversiones aprobadas con las fechas de finalización más recientes se colocan en la parte superior de la lista. Las inversiones no aprobadas con fechas de finalización posteriores se colocan en la parte inferior de la lista. Se puede cambiar esta valoración predeterminada arrastrando y soltando o configurando una valoración basada en reglas.

La vista Líneas de flotación puede ayudar a entender los siguientes aspectos de la cartera:

- La lista de trabajo con prioridades establecidas con atributos de inversión incluidos datos sobre presupuesto, recursos y beneficios.
- La forma en que se amplían los destinos de la cartera sobre el horizonte de la cartera.
- La lista de inversiones aprobadas y no aprobadas.
- La alineación inicial de la cartera con los objetivos.
- Los importes reales que se dedican a inversiones en comparación con los destinos iniciales de costes operativos y de capital. Se puede ver dónde y cuándo las demandas superan los destinos.

Al revisar datos, utilice la vista de líneas de flotación como entorno "*hipotético*" para manipular los elementos de la lista y ver el impacto. También se pueden revisar los efectos de los cambios en los destinos de la cartera. Por ejemplo, se arrastra una línea cronológica para sacar una fecha de inicio de inversión y ver su impacto en el presupuesto por período. La cartera puede verse afectada de las maneras siguientes:

- Al sugerir un cambio en la cartera existente recomendando cambios pequeños, centrados en inversiones específicas. Los ejemplos siguientes muestran pequeños cambios:
 - Alterar el inicio de una inversión a antes o después de lo planificado.
 - Cancelar una inversión.
 - Poner una inversión en espera.
 - Iniciar una solicitud de cambio relacionada con la inversión.
- Al hacer hipótesis sobre cambios en varias inversiones y las restricciones de la cartera en un modo de planificación o escenario.

A continuación, realice los siguientes pasos:

1. Abra la página principal y, en Gestión de la cartera, haga clic en Carteras.
 2. Abra la cartera para la cual se desea revisar la vista de líneas de flotación.
 3. Haga clic en Líneas de flotación.
- Nota:** Para obtener más información sobre la configuración de la vista Líneas de flotación para ver los campos que se desean, consulte el escenario denominado *Cómo configurar la vista Líneas de flotación*.
4. Para cambiar los períodos predeterminados, haga clic en el ícono Opciones y seleccione Gantt. Ajuste los valores de configuración según sus preferencias. Estos valores de configuración son específicos de su inicio de sesión. Se puede cambiar la visualización en la página Destinos de la sesión, pero siempre volverá a los valores de configuración predeterminados establecidos en la página Líneas de flotación.

Definición del estado general de la cartera

Para proporcionar información sobre el estado de rendimiento de la cartera a los interesados, configure el estado general para la cartera.

La puntuación general del estado de una cartera se calcula en función de la evaluación de las siguientes métricas de la cartera:

- Factores de estado referidos al coste, la programación y los recursos
- Medidas de negocio para alineación de objetivos, innovación, éxito y riesgo

Por ejemplo, si una cartera está funcionando bien dentro de sus restricciones previstas de coste, recurso y tiempo, se pueden evaluar los factores de estado con el color verde. Del mismo modo, si la cartera está bien alineada con sus objetivos empresariales de innovación, éxito y menores riesgos, estas medidas también se pueden evaluar con el color verde. En este caso, el estado general calculado de la cartera también se mostrará en verde.

A continuación, realice los siguientes pasos:

1. Abra la página principal y, en Gestión de la cartera, haga clic en Carteras.
2. Abra la cartera para la que desea definir el estado general.
3. Haga clic en el menú Propiedades y seleccione Métrica.
4. Seleccione un color o una puntuación para las medidas y los factores de estado. Siga las siguientes directrices:
 - Rojo (0-34)
 - Amarillo (34-68)
 - Verde (68-100)

Capítulo 3: Gestión de carteras

Esta sección contiene los siguientes temas:

[Cómo racionalizar una cartera de inversiones](#) (en la página 37)

[Cómo examinar los planes de cartera alternativos](#) (en la página 53)

Cómo racionalizar una cartera de inversiones

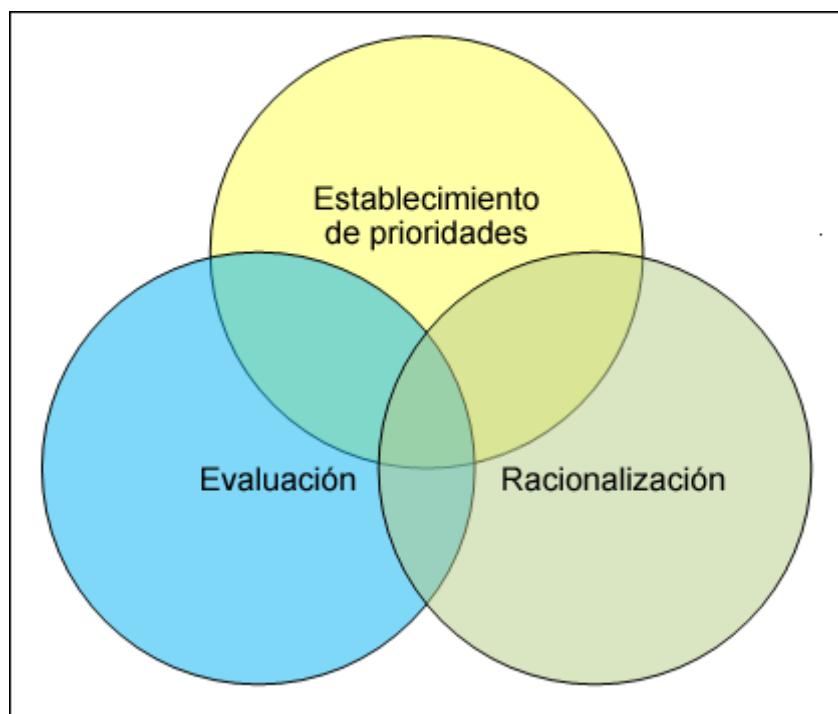
Como gestor de la cartera, utilice este artículo para guiar y dar prioridad, evaluar y racionalizar las inversiones en una cartera.

La planificación de cartera es un proceso iterativo. El gestor de la cartera realiza las tareas siguientes que están basadas en comentarios de revisión de interesados y otros componentes de la compañía:

- Establecimiento de prioridades. Asigna una prioridad a las inversiones en función de criterios predeterminados iniciales o basados en reglas.
- Evaluación. Asocia las inversiones con valores de la compañía como coste, beneficio o retorno de la inversión (ROI).
- Racionalización. Justifica la existencia de las inversiones que se seleccionan teniendo en cuenta toda la información del establecimiento de prioridades y la evaluación. No toda la información que se utiliza durante la racionalización proviene de CA Clarity PPM. La experiencia y el consejo de los interesados son consideraciones importantes y a menudo tienen más peso que las valoraciones de inversiones que se indican estableciendo prioridades o evaluando.

Al crear una cartera, al principio el gestor de la cartera establece prioridades en la lista de inversiones mediante reglas de valoración basadas en las necesidades empresariales. Para evaluar la cartera, el gestor de la cartera crea distintos planes hipotéticos y revisa las vistas de líneas de flotación de los planes con los interesados. La evaluación de la cartera utiliza información de todas las partes del negocio. En función de los comentarios de los interesados, el gestor de la cartera vuelve a establecer prioridades en las inversiones y vuelve a configurar las vistas de las líneas de flotación. Cuando las rondas de establecimiento de prioridades y evaluación se han completado, el gestor de la cartera racionaliza la cartera con los interesados. Juntos deciden qué inversiones tratarán de realizar y cuáles aplazarán para el horizonte temporal de la cartera.

La ilustración siguiente muestra cómo se superponen el establecimiento de prioridades, la evaluación y la racionalización. Por ejemplo, la información que se recopila de la evaluación o de la racionalización puede provocar que las prioridades de una cartera cambien.



Este escenario muestra cómo observa una compañía su cartera de inversiones y cómo decide prosperar en el mercado.

Ejemplo: planificación de la cartera

Jaime García es el nuevo CIO de Forward, Inc., una gran sociedad matriz que posee muchas compañías de fabricación. Jaime informa a Diana, CEO que ha sido contratada para dar una nueva perspectiva a la organización. Jaime ha trabajado para Forward, Inc. durante dos años y a Diana la contrataron fuera de la compañía. Tienen una reunión del comité directivo para mejorar el flujo de ingresos de la compañía en tres años un 10 %.

Jaime y Diana están preparando la planificación del presupuesto de TI para el próximo ejercicio. En su primera reunión de planificación, Diana proporciona la siguiente lista de inversiones para la cartera de TI:

- Sistema de gastos administrativos
- Sistema financiero de Back Office
- Entrada de órdenes basada en la nube
- Actualizaciones de la base de datos: Oracle
- Asistencia y tiempo de la empresa
- Seguridad federada
- Rediseño de la interfaz gráfica de usuario: sistema de Internet del suministrador
- Actualización del sistema HR
- Interfaz del suministrador de material
- Actualización al sistema JIT (Justo a tiempo)

La lista está en orden alfabético. Diana no indica qué proyectos son más importantes. Desea que Jaime establezca las prioridades de las inversiones mediante las reglas que están actualmente en su lugar.

Para terminar el proceso de planificación de la cartera, Diana y Jaime deben completar las tareas siguientes:

- [Establecimiento de prioridades de la cartera](#) (en la página 40).
- [Evaluación de la cartera](#) (en la página 42).
- [Racionalización de la cartera](#) (en la página 46).

Establecimiento de prioridades de la cartera

Como parte del proceso inicial de creación de la cartera, el gestor de la cartera puede configurar algunos criterios básicos o las reglas de valoración. Las reglas de valoración dictan el orden en el cual las inversiones aparecen en la vista Líneas de flotación.

Nota: El ejemplo siguiente supone que ya se han definido objetivos corporativos para inversiones en el producto.

Ejemplo: planificación inicial de la cartera

Jaime utiliza la lista de inversiones de Diana y crea una cartera en CA Clarity PPM. Para recopilar información y mostrarla de manera significativa, completa las tareas siguientes:

- Agrega la lista de inversiones a la cartera en orden alfabético.
- Trabaja con el personal para determinar el coste de cada inversión e introduce esta información en la cartera.
- Recopila el número de recursos internos para las inversiones en unidades de FTE e introduce esta información.

En la tabla siguiente se muestran las inversiones de cartera y otros detalles:

Inversión	Duración (meses)	Coste	Recursos
Sistema de gastos administrativos	3	250,000	5
Sistema financiero de Back Office	9	750,000	15
Entrada de órdenes basada en la nube	3	100,000	3
Actualizaciones de la base de datos: Oracle	3	200,000	6
Asistencia y tiempo de la empresa	5	450,000	12
Seguridad federada	2	300,000	5
Rediseño de la interfaz gráfica de usuario: sistema de Internet del suministrador	4	50,000	1
Actualización del sistema HR	6	300,000	12
Interfaz del suministrador de material	9	700,000	30

Inversión	Duración (meses)	Coste	Recursos
Actualización al sistema JIT (Justo a tiempo)	5	100,000	6

Mientras tanto, Diana trabaja con el comité para determinar el presupuesto de TI discrecional. Diana vuelve con las entradas siguientes, que Jaime incorpora a la cartera:

- El consejo acepta potencialmente 2,5 millones de dólares para financiación. Jaime introduce esta información en las propiedades de la cartera.
- Cada una de las iniciativas se alinea con un objetivo corporativo. Jaime vincula las inversiones con los objetivos predeterminados en las propiedades de la inversión.
- El CFO desea ver el capital estimado y la proyección de gasto de cada inversión. Jaime introduce la información de gastos de las inversiones en los resúmenes financieros.
- El CFO desea ver qué beneficios se esperan para cada proyecto. Jaime introduce la información de beneficios de las inversiones en los resúmenes financieros.
- Jaime sincroniza la cartera con la información de inversiones de CA Clarity PPM para capturar los datos de inversiones más recientes.

La tabla siguiente muestra las inversiones de la cartera con los detalles más recientes:

Inversión	Duraci ón (meses)	Objetivos	Coste	Beneficio	Coste del capital	Coste operativo	Recursos
Sistema de gastos administrativos	3	Mejorar la eficacia de Office	250,000	20,000	200,000	50,000	5
Sistema financiero de Back Office	9	Mejorar la eficacia de Office	750,000	1,000,000	675,000	75,000	15
Entrada de órdenes basada en la nube	3	Aumento de las ventas	100,000	750,000		100,000	3
Actualizaciones de la base de datos: Oracle	3	Mejor alineación de las tecnologías	200,000	100,000		200,000	6

Inversión	Duración (meses)	Objetivos	Coste	Beneficio	Coste del capital	Coste operativo	Recursos
Asistencia y tiempo de la empresa	5	Mejorar la eficacia de Office	450,000	700,000	400,000	50,000	12
Seguridad federada	2	Mejor alineación de las tecnologías	300,000	3,000,000	275,000	25,000	5
Rediseño de la interfaz gráfica de usuario: sistema de Internet del suministrador	4	Mejor alineación de las tecnologías	50,000	60,000		50,000	1
Actualización del sistema HR	6	Reducción de costes	300,000	100,000	275,000	25,000	12
Interfaz del suministrador de material	9	Reducción de costes	700,000	2,500,000	600,000	100,000	30
Actualización al sistema JIT (Justo a tiempo)	5	Mejorar la eficacia de Office	100,000	2,000,000	25,000	75,000	6

Evaluación de la cartera

El gestor de la cartera evalúa constantemente las inversiones de la cartera para mantenerlas alineadas con los objetivos y dentro de las restricciones. Se pueden evaluar las inversiones de la cartera de forma periódica (por ejemplo, de forma mensual o trimestral durante las reuniones de planificación). Si las necesidades empresariales cambian de repente, también se puede realizar una evaluación específica de las inversiones. Por ejemplo, si los objetivos del negocio cambian debido a nuevas condiciones del mercado. Se puede volver a evaluar la cartera para garantizar que las inversiones se alinean con la nueva dirección estratégica. Se pueden cancelar inversiones que tengan una alineación del negocio relativamente baja (por ejemplo, ampliación de las fechas de finalización).

Ejemplo: cartera de presupuesto de TI: plan 1

Diana revisa la cartera de presupuesto de TI que Jaime ha preparado y aporta los comentarios siguientes:

- El comité ha aprobado la financiación de 2,6 millones de dólares.
- Las inversiones deberán ordenarse por objetivos; el primero deberá ser Reducción de costes.

Jaime incorpora los comentarios en la cartera creando un plan independiente para la cartera (Plan1). El plan es una copia de la cartera que Jaime puede cambiar para incluir lo que Diana le ha pedido que haga. Jaime muestra la vista de línea de flotación y arrastra las inversiones asociadas con el objetivo Reducción de costes a la parte superior de la lista.

La tabla siguiente muestra la versión del Plan 1 de la cartera de presupuesto de TI:

Inversión	Duración (meses)	Objetivos	Coste	Beneficio	Coste del capital	Coste operativo	Recursos	Acumulador de costes
Actualización del sistema HR	6	Reducción de costes	300,000	100,000	275,000	25,000	12	300,000
Interfaz del suministrador de material	9	Reducción de costes	700,000	2,500,000	600,000	100,000	30	1,000,000
Entrada de órdenes basada en la nube	3	Aumento de las ventas	100,000	750,000		100,000	3	1,100,000
Sistema de gastos administrativos	3	Mejorar la eficacia de Office	250,000	20,000	200,000	50,000	5	1,350,000
Sistema financiero de Back Office	9	Mejorar la eficacia de Office	750,000	1,000,000	675,000	75,000	15	2,100,000
Asistencia y tiempo de la empresa	5	Mejorar la eficacia de Office	450,000	700,000	400,000	50,000	12	2,550,000
Actualización al sistema JIT (Justo a tiempo)	5	Mejorar la eficacia de Office	100,000	2,000,000	25,000	75,000	6	2,650,000

Inversión	Duración (meses)	Objetivos	Coste	Beneficio	Coste del capital	Coste operativo	Recursos	Acumulador de costes
Actualizaciones de la base de datos: Oracle	3	Mejor alineación de las tecnologías	200,000	100,000		200,000	6	2,850,000
Seguridad federada	2	Mejor alineación de las tecnologías	300,000	3,000,000	275,000	25,000	5	3,150,000
Rediseño de la interfaz gráfica de usuario: sistema de Internet del suministrador	4	Mejor alineación de las tecnologías	50,000	60,000		50,000	1	3,200,000

Diana revisa la vista de línea de flotación del Plan 1 con Jaime. Comenta que debe darse prioridad a las inversiones con Mejor alineación de las tecnologías como objetivo principal. Jaime arrastra las inversiones con el objetivo Mejor alineación de las tecnologías a la parte superior de la vista de línea de flotación. La vista de la línea de flotación del Plan 1 ahora tiene el aspecto de la siguiente tabla:

Inversión	Duración (meses)	Objetivo	Coste	Beneficio	Coste del capital	Coste operativo	Recursos	Acumulador de costes
Actualizaciones de la base de datos: Oracle	3	Mejor alineación de las tecnologías	200,000	100,000.00		200,000	6	200,000
Seguridad federada	2	Mejor alineación de las tecnologías	300,000	3,000,000	275,000	25,000	5	500,000
Rediseño de la interfaz gráfica de usuario: sistema de Internet del suministrador	4	Mejor alineación de las tecnologías	50,000	60,000		50,000	1	550,000

Inversión	Duración meses	Objetivo	Coste	Beneficio	Coste del capital	Coste operativo	Recursos	Acumulador de costes
Sistema de gastos administrativos	3	Mejorar la eficacia de Office	250,000	20,000	200,000	50,000	5	800,000
Sistema financiero de Back Office	9	Mejorar la eficacia de Office	750,000	1,000,000	675,000	75,000	15	1,550,000
Asistencia y tiempo de la empresa	5	Mejorar la eficacia de Office	450,000	700,000	400,000	50,000	12	2,000,000
Actualización al sistema JIT (Justo a tiempo)	5	Mejorar la eficacia de Office	100,000	2,000,000	25,000	75,000	6	2,100,000
Entrada de órdenes basada en la nube	3	Aumento de las ventas	100,000	750,000		100,000	3	2,200,000
Actualización del sistema HR	6	Reducción de costes	300,000	100,000	275,000	25,000	12	2,500,000
Interfaz del suministrador de material	9	Reducción de costes	700,000	2,500,000	600,000	100,000	30	3,200,000

Racionalización de la cartera

Para corroborar o justificar la existencia de las inversiones en el plan de la cartera, estas se racionalizan. Por ejemplo, se pueden vincular las inversiones a objetivos corporativos específicos de alta prioridad o factores de alineación del negocio para justificar su prioridad actual.

Ejemplo: racionalización de inversiones en función de las prioridades actuales

El comité directivo revisa el plan de la cartera actualizado y aporta comentarios. Con fines fiscales, la compañía debe reconocer la menor cantidad de gastos posible. Por lo tanto, se debe tener en cuenta el mayor importe de capital en dólares. Para incorporar estos comentarios, Jaime crea el Plan 2 a partir del Plan 1 y vuelve a procesar la vista de línea de flotación manualmente. Arrastra las inversiones con costes de capital más altos a la parte superior de la lista para darles una mayor valoración.

La tabla siguiente muestra la versión del Plan 2 de la cartera:

Inversión	Duraci ón (meses)	Objetivos	Coste	Beneficio	Coste del capital	Coste operativo	Recursos	Acumulado r de costes
Información financiera de Back Office	9	Mejorar la eficacia de Office	750,000	1,000,000	675,000	75,000	15	750,000
Interfaz del suministrador de material	9	Reducción de costes	700,000	2,500,000	600,000	100,000	30	1,450,000
Asistencia y tiempo de la empresa	5	Mejorar la eficacia de Office	450,000	700,000	400,000	50,000	12	1,900,000
Actualización del sistema HR	6	Reducción de costes	300,000	100,000	275,000	25,000	12	2,200,000

Inversión	Duraci ón (meses)	Objetivos	Coste	Beneficio	Coste del capital	Coste operativo	Recursos	Acumulado r de costes
Seguridad federada	2	Mejor alineación de las tecnologías	300,000	3,000,000	275,000	25,000	5	2,500,000
Sistema de gastos administrativos	3	Mejorar la eficacia de Office	250,000	20,000	200,000	50,000	5	2,750,000
Actualización al sistema JIT (Justo a tiempo)	5	Mejorar la eficacia de Office	100,000	2,000,000	25,000	75,000	6	2,850,000
Entrada de órdenes basada en la nube	3	Aumento de las ventas	100,000	750,000		100,000	3	2,950,000
Actualizaciones de la base de datos: Oracle	3	Mejor alineación de las tecnologías	200,000	100,000		200,000	6	3,150,000
Rediseño de la interfaz gráfica de usuario: sistema de Internet del suministrador	4	Mejor alineación de las tecnologías	50,000	60,000		50,000	1	3,200,000

Después de las revisiones de inversiones, el comité y el departamento legal intervienen y hacen las siguientes recomendaciones para el plan:

- Debido a la dirección de la compañía y algunas transacciones legales anteriores, la inversión de Seguridad federada es obligatoria.
- Dado que se aproxima la caducidad de la licencia de Oracle actual, las bases de datos de Oracle se deberán actualizar.

Jaime configura la vista de línea de flotación del Plan 2 para que muestre un campo obligatorio extra en la vista para marcar las inversiones obligatorias. La tabla siguiente muestra el campo extra obligatorio para las inversiones:

Inversión	Duraci ón (meses)	Obliga torio	Objetiv os	Coste	Beneficio	Coste del capital	Coste operativ o	Recur sos	Acumulador de costes
Seguridad federada	2	X	Mejor alineaci ón de las tecnolo gías	300,000	3,000,000	275,000	25,000	5	300,000
Actualizacio nes de la base de datos: Oracle	3	X	Mejor alineaci ón de las tecnolo gías	200,000	100,000		200,000	6	500,000
Sistema financiero de Back Office	9		Mejorar la eficacia de Office	750,000	1,000,000	675,000	75,000	15	1,250,000
Interfaz del suministrador de material	9		Reducci ón de costes	700,000	2,500,000	600,000	100,000	30	1,950,000

Inversión	Duraci ón (meses)	Obliga torio	Objetiv os	Coste	Beneficio	Coste del capital	Coste operativ o	Recur sos	Acumulador de costes
Asistencia y tiempo de la empresa	5		Mejorar la eficacia de Office	450,000	700,000	400,000	50,000	12	2,400,000
Actualización del sistema de RRHH	6		Reducci ón de costes	300,000	100,000	275,000	25,000	12	2,700,000
Sistema de gastos administrativo s	3		Mejorar la eficacia de Office	250,000	20,000	200,000	50,000	5	2,950,000
Actualización al sistema JIT (Justo a tiempo)	5		Mejorar la eficacia de Office	100,000	2,000,000	25,000	75,000	6	3,050,000
Entrada de órdenes basada en la nube	3		Aument o de las ventas	100,000	750,000		100,000	3	3,150,000

Inversión	Duración (meses)	Obligatorio	Objetivos	Coste	Beneficio	Coste del capital	Coste operativo	Recursos	Acumulador de costes
Rediseño de la interfaz gráfica de usuario: sistema de Internet del suministrador	4		Mejor alineación de las tecnologías	50,000	60,000		50,000	1	3,200,000

Después de revisar la lista de inversiones más reciente en el plan de la cartera, Diana hace las siguientes observaciones:

- A la cartera le faltan iniciativas que apoyen el aumento de ventas.
- La inversión de Actualización al sistema JIT promete un gran retorno de la inversión. Diana decide agregar esta inversión a la mezcla de financiación.
- Diana espera recibir una financiación total de 2,6 millones de dólares.

Jaime crea el Plan 3 a partir del Plan 2 e incorpora los comentarios al Plan 3 para obtener la lista final de inversiones racionalizadas. La tabla siguiente muestra la lista final de inversiones aprobadas y no aprobadas que están basadas en las prioridades más recientes y la restricción presupuestaria de 2,6 millones de dólares. La línea de flotación para inversiones financiadas se dibuja en la iniciativa Actualización al sistema JIT, donde la cartera se queda sin fondos.

Proyecto	Duración (meses)	Obligatorio	Objetivos	Coste	Beneficio	Coste del capital	Coste operativo	Recursos	Acumulador de costes
Seguridad federada	2	X	Mejor alineación de las tecnologías	300,000	3,000,000	275,000	25,000	5	300,000

Proyecto	Duración (meses)	Obligatorio	Objetivos	Coste	Beneficio	Coste del capital	Coste operativo	Recursos	Acumulador de costes
Actualizaciones de la base de datos: Oracle	3	X	Mejor alineación de las tecnologías	200,000	100,000		200,000	6	500,000
Sistema financiero de Back Office	9		Mejorar la eficacia de Office	750,000	1,000,000	675,000	75,000	15	1,250,000
Interfaz del suministrador de material	9		Reducción de costes	700,000	2,500,000	600,000	100,000	30	1,950,000
Asistencia y tiempo de la empresa	5		Mejorar la eficacia de Office	450,000	700,000	400,000	50,000	12	2,400,000
Entrada de órdenes basada en la nube	3		Aumento de las ventas	100,000	750,000		100,000	3	2,500,000

Proyecto	Duración (meses)	Obligatorio	Objetivos	Coste	Beneficio	Coste del capital	Coste operativo	Recursos	Acumulado de costes
Actualización al sistema JIT (Justo a tiempo)	5		Mejorar la eficacia de Office	100,000	2,000,000	25,000	75,000	6	2,600,000 (Corte de la financiación)
Actualización del sistema HR	6		Reducción de costes	300,000	100,000	275,000	25,000	12	2,900,000
Sistema de gastos administrativos	3		Mejorar la eficacia de Office	250,000	20,000	200,000	50,000	5	3,150,000
Rediseño de la interfaz gráfica de usuario: sistema de Internet del suministrador	4		Mejorar la alineación de las tecnologías	50,000	60,000		50,000	1	3,200,000

Cómo examinar los planes de cartera alternativos

Un plan es un subconjunto de los datos de la cartera que permite examinar las alternativas para las inversiones de la cartera mediante un entorno hipotético.

El gestor de la cartera, deseará evaluar carteras y planes, y entender cómo se están ejecutando las carteras con respecto a los planes. Con el mayor contenido definido en una cartera, se pueden crear planes específicos dentro del horizonte de la cartera. Se pueden utilizar estos planes para trabajar con subconjuntos del contenido de la cartera de manera centrada.

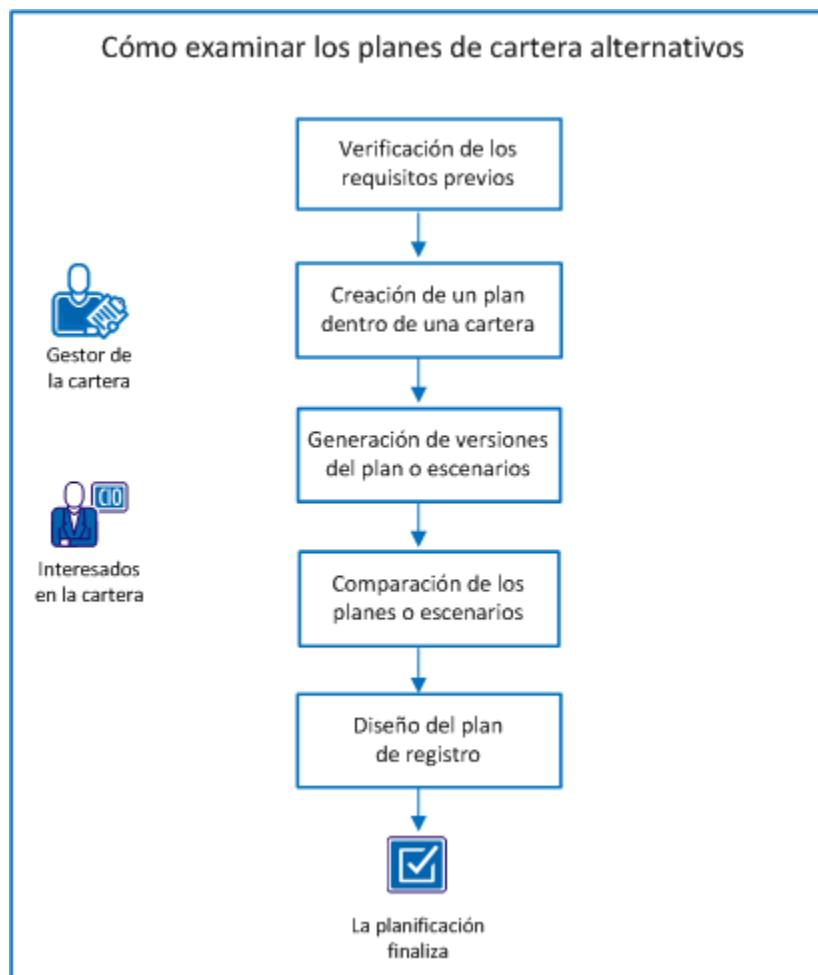
Para examinar distintas opciones, se pueden crear versiones de un plan cambiando los parámetros del plan original. Esto permitirá consultar los informes para comparar los distintos escenarios o versiones para el trabajo existente. Por último, se puede aprobar un plan como el Plan de registro o el plan que se desea utilizar e implementar.

Ejemplo: proceso de planificación de la cartera

La oficina del CIO de Forward, Inc. revisa con regularidad sus planes actuales dentro de la cartera de TI global. Como parte de los ciclos de los negocios típicos, examinan escenarios alternativos sobre los posibles usos del presupuesto de TI y los recursos para lograr sus objetivos de cartera. En función de la naturaleza y el tamaño de los cambios recomendados, el personal del CIO adopta el enfoque siguiente durante las revisiones de plan:

- Para cambios pequeños y concretos, consideran la posibilidad de implementarlos inmediatamente, siempre que sean compatibles con los objetivos existentes e impliquen pequeños cambios para los planes operacional. Por ejemplo, posponer dos meses una fecha de inicio de inversión o poner una inversión en espera debido a un exceso de proyectos actuales y restricciones de recursos.
- Para los cambios más extensos que requieren una revisión extra, capturan estos cambios en versiones determinadas de planes o escenarios. Hacen circular estos escenarios a los interesados y recopilan comentarios en un proceso de revisión más formal y disciplinado. Por ejemplo, un proceso de planificación anual puede implicar dos ciclos de revisión formales. La primera revisión es con el equipo de liderazgo de TI. La segunda revisión es con el comité directivo ejecutivo compuesto por líderes senior de las divisiones principales de la compañía.

El diagrama siguiente describe cómo examinan el gestor de la cartera y los interesados planes alternativos para las inversiones de la cartera:



Para examinar los planes de cartera alternativos, se deben realizar estos pasos:

1. [Verificación de los requisitos previos](#) (en la página 56).
2. [Creación de un plan dentro de una cartera](#) (en la página 56).
3. [Generación de versiones del plan o los escenarios](#) (en la página 57).
4. [Comparación de los planes o los escenarios](#) (en la página 61).
5. [Designación del plan de registro](#) (en la página 62).

Verificación de los requisitos previos

Para examinar planes alternativos para la cartera, se deben completar estos pasos:

- Revise el escenario *Primeros pasos de la gestión de carteras* y configure los datos obligatorios en el producto.
- Cree el contenido de la cartera para la que se desea crear una planificación alternativa.
- Verifique que las carteras existentes reflejan todo el trabajo aprobado y propuesto para un departamento determinado. Una parte del trabajo propuesto puede existir como proyectos no aprobados e ideas.
- Asocie las inversiones con costes y recursos y rellénelos con la información obligatoria.
- Instale y aplique el complemento del Acelerador de la oficina de gestión de proyectos para ver los informes de la cartera que se pueden utilizar para comparar los planes de la cartera. Para obtener más información sobre cómo instalar el complemento, consulte la documentación del complemento del Acelerador de la oficina de gestión de proyectos.

Creación de un plan dentro de una cartera

Para trabajar con un subconjunto de los datos de la cartera y examinar las alternativas para las inversiones de esta, se deben crear uno o varios planes determinados. Por ejemplo, se pueden crear los siguientes planes para la cartera de inversiones de TI que comprende un horizonte de planificación de tres ejercicios.

- Plan para TI de un año para el ejercicio 2013
- Plan para TI de tres años para el ejercicio 2013

Para crear un plan, se deben modificar los parámetros predeterminados siguientes en el nivel de cartera:

- Fechas de inicio y de finalización. Las fechas de inicio y finalización del plan como un subconjunto del horizonte de la cartera. Por ejemplo, si el horizonte de la cartera abarca desde el 1 de enero de 2014 hasta el 31 de diciembre de 2015, se puede crear un plan de un año desde el 1 de enero de 2014 hasta el 31 de diciembre de 2014.
- Destinos de planificación predeterminados. Los destinos de coste, recurso y beneficio para el período de planificación como un subconjunto de los destinos de la cartera. Por ejemplo, si se está realizando una planificación para solo un año, se pueden reducir los destinos como corresponda.

Ejemplo: primera ronda de planificación

La oficina del CIO de Forward, Inc. está llevando a cabo una reunión de planificación de la cartera de TI anual con el personal. El gestor de la cartera, que es también el planificador de la cartera, asiste a la reunión para capturar y reflejar las opciones de planificación que el equipo está teniendo en cuenta. En la sesión de planificación actual, el equipo está teniendo en cuenta proyectos que desean financiar como parte de la cartera de la oficina de gestión de proyectos. Para prepararse para esta reunión, el gestor de la cartera crea el Plan de la oficina de gestión de proyectos de TI de 2014 para reflejar el trabajo siguiente:

- Proyectos que se han iniciado actualmente.
- Proyectos que no se han iniciado todavía pero que están aprobados.
- Proyectos que no están aprobados pero que tienen un inicio propuesto durante el horizonte de planificación.
- Ideas que no están aprobadas pero que tienen un inicio propuesto durante el horizonte de planificación.

A continuación, realice los siguientes pasos:

1. Abra la página principal y, en Gestión de la cartera, haga clic en Carteras.
2. Abra la cartera para la que desea crear un plan.
3. Haga clic en Planes y, a continuación, en Nuevo.
4. Complete la información solicitada.

Generación de versiones del plan o los escenarios

Es posible modificar los planes y guardarlos como versiones o escenarios alternativos. Esto permite ver los informes de comparación de las versiones de los planes de la cartera y llegar a las mejores decisiones posibles sobre las inversiones de la cartera.

Se pueden generar versiones alternativas de un plan cambiando potencialmente los destinos de la cartera, el contenido y atributos de inversión específicos (por ejemplo, fechas, estado o recursos). Por ejemplo, se puede copiar un plan y crear otra versión reduciendo el coste un porcentaje específico.

Ejemplo: generación de versiones del plan

En una reunión de planificación con el personal del CIO, el gestor de la cartera de TI de Forward, Inc. selecciona el Plan de la oficina de gestión de proyectos de TI de 2014. El gestor de la cartera presenta la vista de línea de flotación para que el plan muestre los detalles siguientes al personal:

- Todos los proyectos y su valoración actual.
- Las demandas del proyecto según su comparación con los destinos de las restricciones de costes, recursos y beneficios.
- Los costes de capital, los recursos de ingeniería, los recursos de analista del negocio y los recursos de gestión de proyectos según su comparación con los destinos de las restricciones de costes y recursos.

El personal revisa la lista de prioridades y hace las siguientes observaciones:

- De los 20 millones de dólares de presupuesto de coste que se tienen como destino, actualmente tienen proyectos por valor de 15 millones de dólares por encima de la línea de flotación o financiación.
- De los 30 millones de dólares de beneficios que se tienen como destino, los proyectos financiados solamente representan beneficios por un valor de 20 millones de dólares. Los proyectos financiados aparecen por encima de la vista de línea de flotación.
- De los 70 recursos disponibles para trabajo del proyecto, ya se han asignado 60 a los proyectos financiados.

El CIO habla sobre cómo los empleados deben utilizar los recursos de forma más eficaz y trabajar para lograr los objetivos de negocio siguientes:

- Una iniciativa empresarial para reducir los costes un 10 % subcontratando el 20 % del personal. Este destino se le ha asignado a TI.
- La necesidad de TI de ser más estratégico. El equipo de ventas desea invertir en una nueva solución de ventas de SaaS (Software as a Service [software como servicio]). La solución cuesta 6 millones de dólares y solamente quedan 5 millones de dólares en el presupuesto de TI. La solución nueva promete 10 millones de dólares extra en beneficios que pueden ayudar a alcanzar el beneficio que se tiene como destino.
- El equipo de Finanzas acaba de enviar un proyecto obligatorio que cuesta 500000 dólares. El proyecto no produce beneficios pero cumple un requisito normativo para que la compañía permanezca en funcionamiento.

El gestor de la cartera crea otra versión del plan copiando Plan de la oficina de gestión de proyectos de TI de 2014 y cambiándole el nombre a Opción 1: recorte del 10 % más asignaciones de CIO. En la versión de plan nueva, el gestor de la cartera hace los ajustes siguientes:

- Reduce el coste de destino un 10 % en el destino distribuido.
- Cambia la mezcla de recursos de TI planificados para que el 20 % se subcontrate.
- Cambia el personal de los roles de roles locales a roles subcontratados para reflejar el deseo de subcontratar.
- Mueve el proyecto de finanzas obligatorio por encima de la línea de flotación, lo que consume 500000 dólares.
- Aprueba o mueve el proyecto de SaaS por encima de la línea de flotación, lo que consume 6 millones de dólares.

El gestor de la cartera revisa la nueva versión del plan con el CIO y el personal.

Juntos observan que el departamento aún está 1,5 millones de dólares por encima del destino de coste, pero cumple su destino de beneficio. Además, aún faltan los destinos locales y subcontratados. Hacen los cambios siguientes al plan:

- Mueven el proyecto del sistema de beneficios basado en web de prioridad baja por debajo de la línea de flotación, lo que libera 1 millón de dólares en costes y cuatro recursos. Ahora solamente se encuentran 500000 dólares por encima del presupuesto.
- Subcontratan el 20 % del trabajo y cierran la discontinuidad entre los destinos locales y los subcontratados.
- Asignan la tarea de creación de planes de recursos y planes de costes nuevos con los destinos de recursos nuevos al director de PMO.

El gestor de la cartera guarda los cambios del plan y notifica al personal. Al CIO le gusta el plan nuevo, pero expresa que están llevando a cabo los negocio de un modo reactivo. Si el grupo de TI puede centrarse más en las oportunidades estratégicas de la compañía, podrían agregar mucho más valor al balance. Pueden provocar un impacto mayor al generar más fondos. Por ejemplo, hay dos proyectos pequeños en la lista, una iniciativa de gestión de contactos y una propuesta de transformación de compensación de ventas. Los proyectos tienen un coste relativamente bajo (1,3 millones de dólares), pero prometen un retorno de la inversión de 13 millones de dólares.

En función de las entradas del CIO, el gestor de la cartera crea otra versión del plan llamada Opción 2: aumento del presupuesto y el trabajo estratégico con un impacto significativo. En esta versión, el gestor de la cartera hace los ajustes siguientes y muestra el plan nuevo al CIO:

- Aumenta el destino de alto nivel para los costes definidos en las propiedades de la cartera 2 millones de dólares.
- Eleva el destino de alto nivel para los beneficios definidos en las propiedades de la cartera 13 millones de dólares.
- Mueve proyecto del sistema de beneficios basado en web que el equipo previamente decidió suspender por debajo de la línea de flotación, lo que libera un millón de dólares.
- Mueve el proyecto de finanzas obligatorio por encima de la línea de flotación, lo que lo aprueba y consume 500000 dólares.
- Mueve el proyecto de SaaS por encima de la línea de flotación, lo que lo aprueba y consume 6 millones de dólares.
- Agrega los dos proyectos estratégicos que el CIO ha mencionado por encima de la línea de flotación, lo que consume 1,3 millones de dólares de costes y agrega 13 millones de dólares de beneficios.

A continuación, realice los siguientes pasos:

1. Abra la página principal y, en Gestión de la cartera, haga clic en Carteras.
2. Abra la cartera para la que desea crear una versión del plan.
3. Haga clic en Planes.
4. Seleccione el plan para el que se desea crear una versión y haga clic en Copiar.
5. Para crear una versión diferente del plan, cambie el plan de nombre.
6. Edite las propiedades del plan que se basen en los requisitos nuevos.

Comparación de los planes o los escenarios

Cuando se cambian los planes, se deben analizar y evaluar los cambios para entender las implicaciones de los cambios como si los planes fueran reales.

Para comparar las distintas versiones de un plan mediante los factores siguientes, se utilizan los informes de la cartera:

- Restricciones de la cartera
- Recuentos de inversiones
- Métricas financieras (por ejemplo, valor presente neto o retorno de la inversión)

Nota: Para acceder a los informes de la cartera que se pueden utilizar para comparar los planes de la cartera y verlos, se debe instalar y aplicar el complemento del Acelerador de la oficina de gestión de proyectos. Para obtener más información sobre cómo instalar el complemento, consulte la documentación del complemento del Acelerador de la oficina de gestión de proyectos.

Ejemplo: comparación de escenarios de planificación de la cartera

El CIO de Forward, Inc. revisa la versión nueva del plan, que ahora se llama Opción 2: aumento del presupuesto y el trabajo estratégico con un impacto significativo. Hace la observación de que todo el trabajo obligatorio está por encima de la línea de flotación con alcance para hacer más trabajo estratégico.

El CIO expresa su deseo de que se incluyan más datos que ayuden a obtener financiación extra.

El gestor de la cartera selecciona los planes de la cartera siguientes y ejecuta informes de comparación:

- Plan de la oficina de gestión de proyectos de TI de 2014
- Opción 1: recorte del 10 % más asignaciones de CIO
- Opción 2: aumento del presupuesto y el trabajo estratégico con un impacto significativo

Mediante los informes, el personal puede comparar los siguientes aspectos de los escenarios o los planes de la cartera:

- La diferencia en el coste planificado global, los beneficios planificados y otras métricas financieras por plan.
- La diferencia en el coste planificado global, los beneficios planificados y otras métricas financieras por inversión.
- La diferencia en valoraciones de inversiones o vistas de línea de flotación por plan.

A continuación, realice los siguientes pasos:

1. Abra la página principal y, en Gestión de la cartera, haga clic en Carteras.
2. Abra la cartera para la cual se desea comparar planes.
3. Haga clic en Planes.
4. Seleccione los planes que deseé comparar y haga clic en Comparar.
5. Seleccione un informe de comparación para los planes de la cartera.

Designación del plan de registro

El plan de registro (POR) es el plan de la cartera que pretende utilizar para que la cartera implemente los cambios de inversiones futuros.

Al examinar las distintas opciones para una cartera, se pueden consultar versiones anteriores de los planes o los escenarios que se han tenido en cuenta. Una vez que se decide seguir un plan determinado, se adopta ese plan y todos sus cambios como el plan de registro.

Ejemplo: selección del plan de registro

Mediante el proceso de planificación y revisión, el personal de planificación de la cartera de Forward, Inc. puede ver rápidamente que es preferible el plan Opción 2. En comparación con el plan Opción 1, el plan Opción 2 ofrece las ventajas siguientes:

- Retorno de la inversión más alto
- Mayor beneficio por recurso

El personal recopila otros datos importantes mediante otros planes de la cartera para argumentar en favor de que la Opción 2 es una elección mejor.

El CIO revisa las opciones con el comité directivo ejecutivo y recomienda la Opción 2 como el camino que se debe seguir en adelante. Cuando los ejecutivos ven los datos, están de acuerdo con que la Opción 2 tiene más sentido. El CIO comunica el cambio de planes al gestor de la cartera. El gestor de la cartera designa la Opción 2 plan como el plan de registro para la cartera.

A continuación, realice los siguientes pasos:

1. Abra la página principal y, en Gestión de la cartera, haga clic en Carteras.
2. Abra la cartera para la que desea designar un plan de registro.
3. Haga clic en Planes.
4. Seleccione el plan deseado y haga clic en Establecer plan de registro.

Capítulo 4: Configuración de carteras

Esta sección contiene los siguientes temas:

[Cómo configurar la vista Líneas de flotación](#) (en la página 63)

Cómo configurar la vista Líneas de flotación

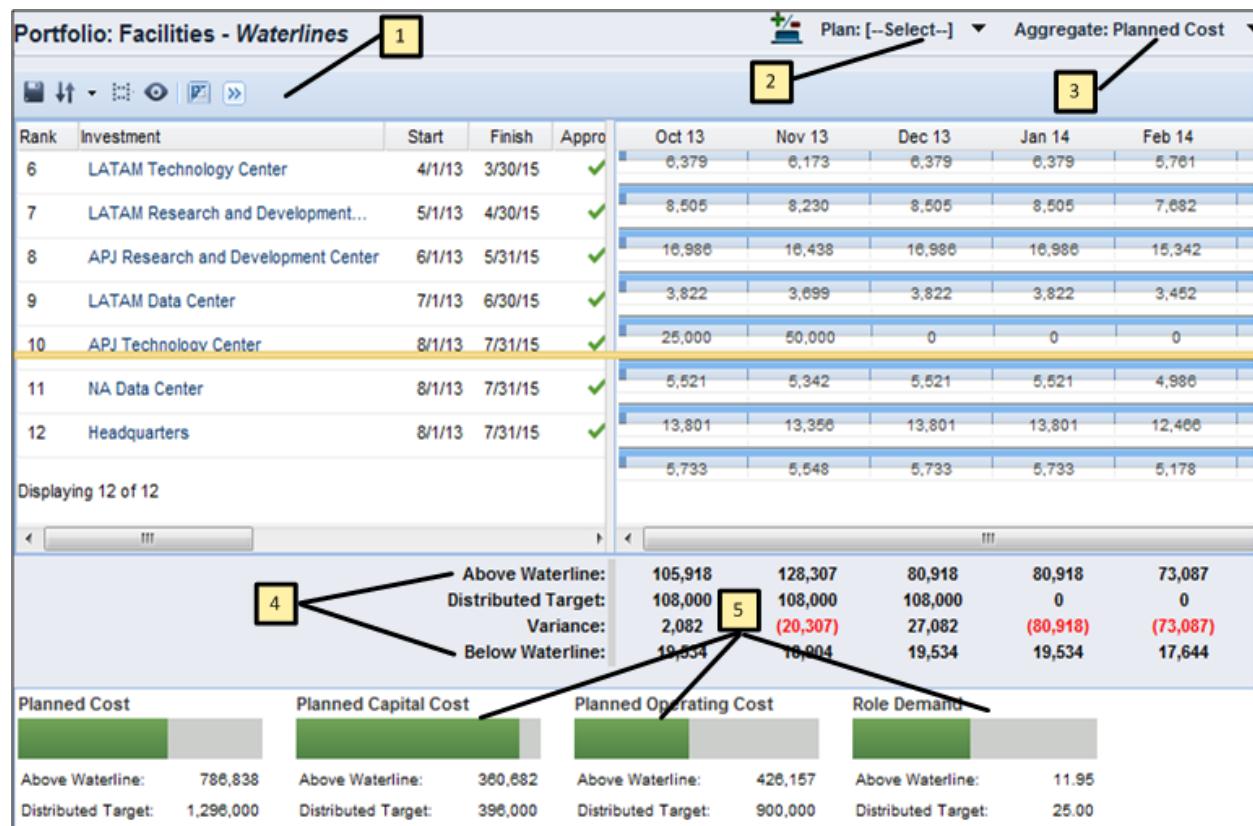
Utilice la vista de línea de flotación para establecer prioridades y racionalizar las inversiones de la cartera. La línea de flotación constituye un punto de análisis en la lista de inversiones de la cartera. Por ejemplo, la línea de flotación podría aparecer donde se alcanza el destino de la restricción principal del presupuesto total. De forma predeterminada, las inversiones aprobadas con la fecha de finalización más reciente se clasifican en la parte superior de la lista en la vista. Las inversiones no aprobadas con fechas de finalización posteriores se colocan en la parte inferior.

Se pueden definir reglas a fin de configurar criterios personalizados para valorar las inversiones al principio. Al revisar la lista de inversiones durante las reuniones de planificación de la cartera con interesados, se puede evaluar cómo es la lista de trabajo con prioridades en comparación con las restricciones de cartera establecidas de los costes, beneficios y recursos a lo largo del tiempo. En función de los comentarios de los interesados, se puede ajustar manualmente el establecimiento de las prioridades para racionalizar las inversiones actuales y anular las reglas de valoración predeterminadas.

Por ejemplo, se puede determinar un destino de coste planificado para un plan de la cartera y establecer la configuración de la línea de flotación para que se ajuste a la restricción principal *Coste planificado*. La línea de flotación se muestra en la lista de inversiones en el punto donde se alcanza el destino del coste planificado. Todo lo que se encuentra por encima de la línea de flotación está dentro del coste planificado de la cartera y todo lo que se encuentra por debajo supera el coste planificado.

Aunque la restricción principal determina dónde aparece la línea de flotación en la lista, las reglas de valoración determinan qué inversiones aparecen por encima o por debajo de la línea de flotación. Se pueden anular manualmente los elementos que están por encima de la línea de flotación arrastrándola o arrastrando las inversiones a un lugar nuevo de la lista. Al cambiar la línea de flotación o las inversiones de la lista, se muestra la variación que resulta de las restricciones de destino y los totales de la cartera.

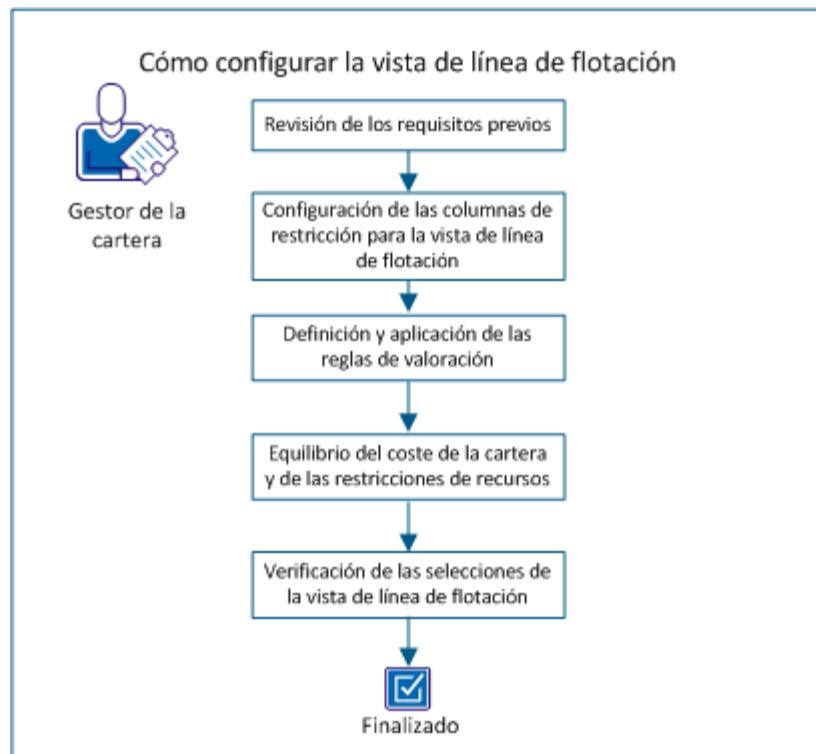
La siguiente ilustración muestra la vista Líneas de flotación y las herramientas que permiten mostrar la información sobre la cartera deseada:



- Barra de herramientas.** Permite definir reglas de valoración de inversión, mostrar indicadores de restricciones en la parte inferior de la vista y mostrar conjuntos con escalado de tiempo para inversiones en el diagrama de Gantt.
- Lista desplegable Plan.** Permite seleccionar los planes existentes para la cartera. La vista Líneas de flotación cambia para que los datos coincidan con el plan.
- Menú desplegable de restricciones de acumulación.** Permite seleccionar la restricción de la cartera que se desea ver en las filas de total.
- Filas de total.** Muestra conjuntos escalados de tiempo de la línea de flotación superior, la línea de flotación inferior y valores de variación para una restricción de la cartera seleccionada.

5. **Indicadores de restricción.** Muestra la información de variación sobre los valores totales por encima y por debajo de la línea de flotación. Algunas restricciones de columna que se muestran en la lista también aparecen como indicadores de restricción.

El siguiente diagrama describe cómo un gestor de la cartera configura la vista de línea de flotación.



Para configurar la vista de línea de flotación, se deben realizar estos pasos:

1. [Revise los requisitos previos](#) (en la página 66).
2. [Configuración de las columnas de restricción para la vista de línea de flotación](#) (en la página 66).
3. [Definición y aplicación de las reglas de valoración](#) (en la página 67).
4. [Equilibrio del coste de la cartera y de las restricciones de recursos](#) (en la página 69).
5. [Verificación de las selecciones de la vista de línea de flotación](#) (en la página 70).

Revisión de los requisitos previos

Antes de intentar realizar los procedimientos de este escenario, se debe verificar que las tareas siguientes se han completado:

- Consulte *Procedimientos iniciales de la gestión de carteras*.
- Seleccionar las inversiones de la cartera y sincronizar la cartera con información de CA Clarity PPM.
- Crear todos los planes de la cartera que se deseen variar de la cartera.
- Creación de los destinos para la cartera y los planes.

Configuración de las columnas de restricción para la vista de línea de flotación

Para mostrar la información que se desea en la vista de línea de flotación, se empieza configurando las columnas. Por ejemplo, para utilizar el coste planificado como la restricción principal a la que la línea de flotación realiza un seguimiento, se debe configurar la vista de línea de flotación para que muestre la columna Coste planificado. Las columnas que se agregan a la vista de línea de flotación dependen de las necesidades empresariales y de cómo se gestionan las inversiones.

A continuación, realice los siguientes pasos:

1. Abra Página principal y, en Gestión de la cartera, haga clic en Carteras.
2. Abra la cartera y haga clic en Líneas de flotación.
3. Haga clic en el menú desplegable Plan y seleccione la cartera o un plan de la cartera.
4. Haga clic en el icono Opciones y, después, en Configurar.
Aparecerá la página Diseño de la columna de lista.
5. En la lista Columnas disponibles, seleccione las columnas para la vista de línea de flotación y muévalas a la lista Columnas seleccionadas utilizando las flechas.

Nota: Si se han agregado totales de rol a los destinos, se puede seleccionar que el rol se muestre como una columna en la vista de línea de flotación. Por ejemplo, si se selecciona el administrador de la base de datos como un rol en la ficha Destinos de la cartera, se encontrará disponible la selección *Rol, Administrador de la base de datos* como selección de columna.

6. Haga clic en Guardar.
7. Si se desea una columna más ancha para una selección de columna, complete los pasos siguientes (opcional):
 - a. Abra el menú Sección de columna de lista y haga clic en Campos.
 - b. Haga clic en el icono Propiedades de la etiqueta de la columna.

- c. Aumente el número en los campos Ancho de columna y haga clic en Guardar y volver.
- d. Haga clic en Guardar y volver.

Nota: También se puede arrastrar el borde de columna en la vista de línea de flotación para aumentar o reducir la anchura.

8. Revise las columnas en la vista de línea de flotación y cámbielas según se necesite.

Nota: Arrastre la parte de Gantt de la vista de la derecha si sus nuevas columnas no son visibles. También se puede expandir o contraer el diagrama de Gantt mediante el icono que se encuentra en la parte superior de la lista.

Definición y aplicación de las reglas de valoración

Las reglas de valoración determinan dónde aparecen las inversiones en la lista de vista de línea de flotación. Se crea una valoración asignando ponderaciones a atributos de inversión que se aplican a las inversiones. Por ejemplo, se pueden ponderar inversiones aprobadas para que tengan una valoración más alta que las inversiones no aprobadas. Cuando se hacen cálculos de valoración para todas las inversiones, las aprobadas parecen más arriba en la lista de valoración. Cuantas más reglas de valoración se incluyan, más complejos serán los cálculos y más variables serán los resultados. Las reglas que se establecen para la valoración inicial se deben idear con cuidado.

La ponderación que asigna a los atributos es relativa. Se deben seleccionar los atributos de las inversiones que se van a valorar y asignarles una ponderación en función de las necesidades empresariales. La valoración inicial proporciona un punto de partida para una evaluación de la cartera o el plan. Para racionalizar la cartera, se deben mover manualmente las inversiones de la lista y ver los resultados de los cambios.

En los siguientes puntos se resume cómo configurar reglas de valoración:

- Seleccione la restricción de la cartera principal para la línea de flotación. Por ejemplo, seleccione Coste planificado como la restricción principal. En este caso, la línea de flotación aparece en la lista donde se supera el importe de coste planificado para la cartera. De forma similar, seleccione Beneficio planificado como la restricción de la cartera principal. En este caso, la línea de flotación aparece en el punto en el que se realiza el beneficio planificado.
- Seleccione los atributos de inversión disponibles en el nivel de cartera y asigne ponderaciones a los atributos. Se puede seleccionar de entre todos los atributos disponibles para todos los tipos de inversión que se incluyen en la cartera.
- Para indicar más importancia, asigne una ponderación mayor al atributo. Para indicar menos importancia, asigne una ponderación menor. Por ejemplo, para indicar que el atributo % completado de una inversión tiene más importancia, se le asigna una ponderación mayor que a otros atributos.
- Si se selecciona un atributo que es una búsqueda, se pueden asignar ponderaciones a los valores individuales de la búsqueda.

Nota: Cuando se crea un plan para una cartera, el plan hereda las reglas de valoración de la cartera. Cuando se copia un plan, el plan copiado hereda las reglas de valoración del plan original.

A continuación, realice los siguientes pasos:

1. Abra Página principal y, en Gestión de la cartera, haga clic en Carteras.
2. Abra la cartera y haga clic en Líneas de flotación.
3. Haga clic en el menú desplegable Plan y seleccione la cartera o un plan de la cartera.
4. Haga clic en Reglas de valoración y, a continuación, en Definir reglas de valoración.
Aparece la página *Criterios de priorización*.
5. En el campo Restricción principal, seleccione el atributo de inversión que la línea de flotación utiliza como restricción principal.
Por ejemplo, si se desea utilizar el coste planificado como restricción principal, seleccione Coste planificado. La línea de flotación se muestra cuando el destino de coste planificado se supera en la lista de inversiones.
6. Haga clic en Agregar.
7. Seleccione la casilla de verificación de cada atributo al que se deseé aplicar reglas de valoración y haga clic en Agregar.
Los atributos aparecen en la página *Criterios de priorización*.
8. Para cada atributo, complete los pasos siguientes:
 - a. Seleccione el método de valoración.
 - b. Para indicar la ponderación, introduzca un valor numérico en el campo Ponderación de atributo.
Por ejemplo, si el método de valoración es *Preferible más bajo*, el valor 1 de ponderación de atributo produce el mayor impacto posible.
9. Cuando se completen las reglas de valoración de los atributos seleccionados, haga clic en Guardar y volver.
10. Haga clic en Reglas de valoración y, a continuación, en Ejecutar reglas de valoración.
Los cálculos para las reglas de valoración se completan y la lista de la vista de línea de flotación se vuelve a organizar. La línea de flotación se muestra en la lista en el punto donde la cartera supera la restricción principal.
11. Si la lista de inversiones es larga, haga clic en Buscar línea de flotación para desplazarse a la línea de flotación en la lista.

Equilibrio del coste de la cartera y de las restricciones de recursos

Para ver los detalles sobre el comportamiento de una cartera con respecto al rendimiento previsto, muestre los conjuntos de líneas de flotación para una restricción de cartera específica referidos a un período de tiempo específico. Por ejemplo, para ver cómo afecta la restricción del coste planificado a las inversiones de la cartera, seleccione la restricción y consulte los valores de agregación siguientes:

- Por encima de línea de flotación
- Por debajo de la línea de flotación
- Destino distribuido
- Variación entre el destino distribuido y por encima de la línea de flotación
- Valores de variación negativos en color rojo

Se puede cambiar la escala de tiempo para ver una ruptura de los valores de agregación por intervalos de tiempo diferentes como mensualmente o trimestralmente.

Los detalles de agregación permiten limitar las incidencias de modo que se pueda compensar la capacidad para una demanda proporcionada. Por ejemplo, se pueden cambiar de sitio las fechas de inversión para intentar equilibrar una variación negativa en su coste planificado en un cuarto proporcionado.

Las condiciones siguientes determinan el comportamiento de las filas de total:

- Las configuraciones de la visualización de la vista Líneas de flotación. Si se aplica un filtro a la vista o se oculta el diagrama de Gantt, las filas de total no aparecen.
- Los cambios que se realizan a los datos de inversión en la vista Líneas de flotación. Las filas de total se sincronizan con los cambios que se realizan a la vista. Por ejemplo, al cambiar la prioridad de la lista de inversiones o las fechas de la inversión, se recalcularán las filas de total para reflejar estos cambios.
- El estado de inicio de sesión del usuario. La restricción de la cartera que se selecciona en el conjunto se aplica solamente a una sesión de inicio de sesión. Si se cierra sesión, los conjuntos no se guardan. Para mostrar los valores otra vez, vuelva a seleccionar una restricción de la cartera al conjunto.

A continuación, realice los siguientes pasos:

1. Abra Página principal y, en Gestión de la cartera, haga clic en Carteras.

2. Abra la cartera y haga clic en Líneas de flotación.
3. Haga clic en el menú desplegable de restricción de conjunto y seleccione una restricción de la cartera para la cual se desean ver valores de línea de flotación reunidos.

Las filas de total aparecen por debajo de la lista de inversiones y el diagrama de Gantt.
4. Si desea mostrar los números de conjuntos con escalado de tiempo de cada inversión para una restricción, haga clic en Mostrar valores en la barra de herramientas.

Los números sumados aparecen en la parte superior de las barras de Gantt.

Verificación de las selecciones de la vista de línea de flotación

Se debe verificar que los resultados de línea de flotación son lo que espera. Aquellas restricciones de columna que se muestran en la lista también aparecen como indicadores de restricción en la parte inferior de la lista. Los indicadores proporcionan información de variación sobre los totales por encima y por debajo de la línea del agua.

En caso de que los indicadores de restricción no sean visibles, haga clic en Mostrar datos totales en la barra de herramientas.

Nota: Las inversiones agregadas a la cartera después de la última valoración aparecen en la parte superior de la lista en la vista de línea de flotación. A las inversiones se les asigna No clasificado en la columna Clasificación. Las inversiones con esta valoración no se incluyen en los totales de la vista de línea de flotación. Vuelva a ejecutar las reglas de valoración para incluir las inversiones que se acaban de agregar.

Para determinar los déficits o los superávits para una restricción de la cartera en una visualización escalada de tiempo, revise los valores de la fila de total. Para ayudar a equilibrar la cartera, realice los ajustes necesarios para la restricción.