opentext™

OpenText™ Project and Portfolio Management (PPM)

Versión de software: 25.1-25.2

Guía del usuario de Gestión de cartera

Ir al Centro de ayuda en línea
https://admhelp.microfocus.com/ppm/

Fecha de lanzamiento del documento: Mayo de 2025

Envío de comentarios

Díganos cómo podemos mejorar su experiencia con Guía del usuario de Gestión de cartera.
Enviar correo electrónico a: admdocteam@opentext.com

Avisos legales

© Copyright 2025 Open Text.

Las únicas garantías de productos y servicios de Open Text y sus afiliados y licenciatarios ("Open Text") se establecen en las declaraciones de garantía expresa que acompañan a dichos productos y servicios. Nada de lo aquí incluido podrá interpretarse como una garantía adicional. Open Text no es responsable de omisiones, errores técnicos o de edición contenidos en el presente documento. La información incluida en el presente documento está sujeta a cambios sin previo aviso.

Renuncia de responsabilidad
Ciertas versiones de software accesibles aquí pueden contener marcas de Hewlett-Packard Company (ahora HP Inc.) y Hewlett Packard Enterprise Company. Este software fue adquirido el 1 de septiembre de 2017 por Micro Focus y ahora lo ofrece OpenText, una empresa de propiedad y gestión independientes. Cualquier referencia a las marcas de HP y Hewlett Packard Enterprise/HPE es histórica por naturaleza, y las marcas de HP y Hewlett Packard Enterprise/HPE pertenecen a sus respectivos propietarios.

Contenido

Tipos de cartera ... 8
Creación de tipos de cartera ... 8
Configurar las fichas de la cartera ... 10
Configurar la seguridad de la cartera ... 13
Impacto de la configuración del tipo de cartera en las carteras ... 14
Configurar la ficha Info general de la cartera ... 14
Configurar la ficha Acumulado ... 17
Configurar la ficha Trabajo pendiente de cartera ... 17
Cambiar el nombre de la ficha ... 18
Establecer el tipo de entidad de los elementos de trabajo acumulados ... 18
Configurar columnas mostradas ... 19
Establecer el diseño predeterminado de los elementos de trabajo acumulados ... 20
Establecer objetivos de negocio tipo tema estratégico y objetivos tipo objetivo de negocio ... 25
Información general ... 26
Establecer temas estratégicos y objetivos de negocio ... 26
Configuración de la ficha Finanzas de la cartera ... 28
Configuración de la ficha Finanzas de carteras ... 29
Permisos financieros de la cartera ... 30
Estrategia presupuestaria de la cartera ... 33

Crear y configurar una cartera ... 36
Creación de una cartera ... 36
Búsqueda de una cartera ... 37
Ajustar la configuración de la cartera ... 38
Eliminar una cartera vacía ... 38
Exportar cartera a Excel ... 39
Compartir la configuración del diseño de la cartera ... 40

Jerarquía de carteras ... 42
Aparición de la jerarquía de carteras ... 42
Quién puede ver qué en la jerarquía de carteras ... 43
Ver información financiera en la página Todas las carteras ... 44

Información general de una cartera ... 46
Utilice la ficha Info general para supervisar la cartera ... 46
Agregar y editar portlets ... 46
Exportar información general de cartera ... 47

Trabajo pendiente de cartera 49
Información general del trabajo pendiente de cartera 49
Añadir contenido a una cartera 50
Mover contenido de la cartera 52
Suprimir contenido de la cartera 53
Ver la información del trabajo pendiente en cartera. 54
Vistas de contenido 57
Vista Lista simple 57
Vista Jerarquía 61
Vista Panel 61
Vista Mapa de ruta 64
Diseños de fichas 66

Contenido de la cartera 68
Información general 68
Añadir contenido a una cartera 69
Suprimir contenido de una cartera 71
Modificar la visualización de la ficha Contenido 72

Estrategia de cartera 76
Captura de información sobre la alineación estratégica 76
Info general de los objetivos de negocio tipo tema estratégico 76
Definir objetivos de negocio tipo tema estratégico 77
Actualizar la alineación de un tema estratégico 80
Ver objetivos de negocio tipo tema estratégico 81
Alinear el contenido de las iniciativas de la cartera con los objetivos de negocio tipo tema estratégico 87
Impulsar la alineación estratégica 89
Ver alineación estratégica 89
Impulsar la alineación estratégica 90
Definición y seguimiento del valor comercial 92
Adición de objetivos de negocio 92
Relacionar un objetivo de negocio con un KPI 94
Introducir valores reales de KPI 96
Seguir el rendimiento del objetivo de negocio 98
Evaluar el valor de la iniciativa 102
Planificación estratégica 103
Alineación estratégica 104
Previsión de KPI 105
Temas estratégicos frente a objetivos de negocio 106

Capítulo 4: Epics de cartera 109
Información general de epics 109
Añadir Epic 109
Implementación de epics en proyectos Agile 110
Cómo se calculan los puntos de historia y el progreso de las epics relacionadas en proyectos Agile 112

Escala temporal de la cartera 113

Finanzas de la cartera 116
Características de las finanzas de la cartera. 116
Elementos de la interfaz de usuario de Finanzas 116
Costes de la cartera 119
Información general de los costes de la cartera 119
Ver los detalles de las líneas de costes 120
Añadir costes a una cartera 121
Editar o eliminar líneas de costes 122
Métodos abreviados de teclado para edición 123
Beneficios de la cartera 125
Información general de los beneficios de la cartera 125
Ver detalles de las líneas de beneficios 126
Añadir líneas de beneficios 128
Editar o eliminar líneas de beneficios 129
Presupuesto de cartera 130
Presupuesto de cartera 131
Presupuestos “de arriba a abajo”: visualización, actualización y asignación del presupuesto de la cartera 132
Presupuestos “de abajo a arriba”: ver y actualizar el presupuesto de la cartera 136

Ver dependencias de cartera 139
Relaciones de dependencia de la cartera 139
Ver dependencias desde la ficha Dependencias 139
Ver dependencias desde la ficha Acumulado 144

Seguimiento y análisis de una cartera 148
Progreso y escala temporal del contenido de una cartera 148
Progreso de epics de cartera 148
Rendimiento de los objetivos de negocio de una cartera 148
Análisis de la cartera 148
Determinación de los índices de valor y riesgo 158

Comparación de escenarios 161
Crear una comparación de escenarios 162
Información general de la página Comparación de escenarios 165
Columnas opcionales disponibles en la tabla Contenido del escenario 169
Formas de cambiar el aspecto del Contenido del escenario en las comparaciones de escenarios 170
Revisión de resultados (fichas) de una comparación de escenarios 171
Ficha Información general 172
Ficha Resumen de presupuesto 175
Ficha Beneficio de costes 176
Ficha Presupuesto por clase de activo 177
Ficha Presupuesto por clase de proyecto 178
Ficha Presupuesto por objetivo de negocio 179
Ficha Frontera de eficiencia 180
Información acerca del gráfico de frontera de eficiencia 181
Generación del gráfico de frontera de eficiencia 183
Visualización y cambio de comparaciones de escenarios 189
Lista y visualización de comparaciones de escenarios 189
Cambio de la información básica de una comparación de escenarios 191
Cambio del contenido del escenario en una comparación de escenarios 194
Selección de las entidades de ciclo de vida de una comparación de escenarios que se utilizan en un escenario 195
Añadir entidades de ciclo de vida a una comparación de escenarios y sus escenarios 196
Supresión de entidades de ciclo de vida en una comparación de escenarios 200
Adición de notas a una comparación de escenarios 201
Eliminar una comparación de escenarios 201
Copiar una comparación de escenarios 201
Cambio de escenarios individuales 202
Adición o eliminación, en un escenario, de entidades de ciclo de vida de una comparación de escenarios 202
Cambio del nombre de un escenario 202
Ajustar las fechas de inicio para entidades de ciclo de vida de un escenario 204
Visualización de los detalles de una entidad de ciclo de vida 206
Visualización de la disponibilidad de funciones y requisitos para un escenario 208
Ejecución de optimizaciones de escenarios 210
Ejecutar una nueva optimización de escenario: 211
Cambiar a una optimización existente 221
Copiar una optimización existente 221
Cambio del contenido de un escenario optimizado 222
Configurar derechos de acceso para comparaciones de escenarios 222
Configurar el acceso de visualización 223

Configuración de acceso de edición para usuarios 224
Uso de los portlets de comparación de escenarios 225

Indicadores financieros 230
Retorno nominal total 230
Valor actual neto (NPV) 231
Ejemplo de un proyecto futuro 231
Ejemplo de un proyecto en curso 232

Tipos de cartera

Un tipo de cartera le permite definir y mantener un conjunto común de configuraciones de cartera para múltiples carteras.

Creación de tipos de cartera

Cree un tipo de cartera antes de crear su primera cartera. Un tipo de cartera listo para usar: Se incluye **Empresa** listo para su uso.

Requisito previo:

Debe tener el privilegio de acceso **Editar todos los tipos de carteras**.

Para crear un tipo de cartera:

1. Haga clic en el botón **Administración** en el encabezado.
2. En el menú Administración, haga clic en **Gestión de cartera > Gestionar tipos de carteras**.
3. En la página Tipos de cartera, haga clic en **Añadir** para añadir un nuevo tipo de cartera.
4. Cumplimente la sección **General**, tal y como se describe a continuación.

Campo	Descripción
Habilitar este tipo de cartera	Active el conmutador **Habilitar este tipo de cartera** para habilitar el tipo de cartera. Cuando el tipo de cartera está habilitado, puede seleccionarse al crear una cartera.
Nombre del tipo de cartera	Dé un nombre único al tipo de cartera.

Abreviatura	Indique una abreviatura (de dos caracteres como máximo) para el tipo de cartera. La abreviatura aparece en el icono del tipo de cartera. Si no se indica ninguna abreviatura, se utilizarán como abreviatura las iniciales de las dos primeras palabras del nombre del tipo de cartera.
Vista previa	Vista previa del icono del tipo de cartera.
Descripción	Proporcione la descripción del tipo de cartera.

5. Cumplimente la sección **Fichas**, tal y como se describe en Configurar las fichas de la cartera (página 10).
6. Cumplimente la sección **Seguridad de la cartera**, tal y como se describe en Configurar la seguridad de la cartera (página 13).
7. Cumplimente la sección **Configuración de qué pasaría si**, tal y como se describe a continuación.

   Nota: La sección **Configuración de qué pasaría si** está disponible solo cuando el conmutador de características **Activar análisis hipotético de Gestión de cartera** está habilitado.

Configuración	Descripción
Permitir que los gestores de cartera agreguen contenido temporal a los escenarios hipotéticos	Active el conmutador para habilitar la adición de contenido temporal en escenarios creados para carteras del tipo de cartera. El contenido temporal se utiliza únicamente para simulación y no existe en el sistema. Para obtener más información, consulte Add temporary content for simulation.
Seleccionar campos para contenido temporal	Elija qué campos incluir para el contenido temporal. Se admiten estos tipos de campos: campos de texto, áreas de texto, números, monedas y campos de tema estratégico.

8. Cumplimente la sección **Opciones avanzadas**, tal y como se describe a continuación.

Configuración	Descripción
Permitir que el gestor de la cartera anule la siguiente configuración	Active el conmutador si desea permitir que los gestores de cartera anulen la configuración del tipo de cartera en sus carteras. De lo contrario, los administradores de carteras no pueden editar la configuración avanzada en sus carteras.
La información financiera hace un seguimiento de los costes de inversiones	Especifique si la cartera hace un seguimiento de los costes de inversiones. Cuando se activan los costes de inversiones para la cartera: • La columna **Tipo de gasto** está disponible en la ficha **Finanzas** de la cartera. Puede agrupar o filtrar el coste y el presupuesto de la cartera por Tipo de gasto. • Para los costes y presupuestos introducidos manualmente en la ficha **Finanzas** de la cartera, puede especificar si la línea de coste o de presupuesto que ha añadido es para gastos en inversiones o para gastos de explotación. **Nota:** Esta opción solo está disponible cuando los costes de inversiones están habilitados en el nivel del sistema al establecer el parámetro `COST_CAPITALIZATION_ENABLED` como `true`.

9. Haga clic en **Guardar**.

Configurar las fichas de la cartera

En esta sección se describe cómo configurar las fichas que se mostrarán en la página de detalles de la cartera y cómo configurar el diseño de cada ficha mostrada.

Para configurar las fichas de la cartera:

1. El área **Fichas disponibles** muestra las fichas que se pueden mostrar en la página de detalles de una cartera. Para mostrar una ficha específica de una

cartera, arrástrela y suéltela en el área **Fichas seleccionadas**.

Están disponibles las siguientes opciones.

Nota: Las fichas **Contenido**, **Epics de cartera** y **Escala temporal** se pueden seleccionar solo cuando los siguientes parámetros están establecidos como `true`:

- `SHOW_PORTFOLIO_CONTENTS_IN_PORTFOLIO`
- `SHOW_PORTFOLIO_EPICS_IN_PORTFOLIO`
- `SHOW_PORTFOLIO_TIMELINE_IN_PORTFOLIO`

Ficha	Descripción
Información general	Utilice esta opción para mostrar la información relacionada con la cartera. Para obtener más información, consulte Información general de una cartera (página 46). Si arrastra la ficha **Info general** al área de **Fichas seleccionadas**, el botón **Configuración** ⚙ aparecerá en la ficha. Haga clic en el botón para configurar los portlets mostrados en esta ficha. Para obtener más información, consulte Configurar la ficha Info general de la cartera (página 14).
Acumulado	Utilícela para incluir contenidos en su cartera, revisar el contenido y decidir en qué invertir. Incluye varias vistas para ayudarle a revisar los contenidos desde distintas perspectivas. Para obtener más información, consulte Trabajo pendiente de cartera (página 49). Si arrastra la ficha **Acumulado** al área de **Fichas seleccionadas**, el botón **Configuración** ⚙ aparecerá en la ficha. Haga clic en el botón para configurar el diseño de esta ficha. Para obtener más información, consulte Configurar la ficha Acumulado (página 17).
Contenido	Utilice esta opción para añadir o suprimir contenido de la cartera. Para obtener más información, consulte Contenido de la cartera (página 68).

Ficha	Descripción
Epics de cartera	Utilice esta opción para gestionar iniciativas ágiles a escala empresarial. Para obtener más información, consulte Epics de cartera (página 109).
Escala temporal	Utilice esta opción para mostrar el progreso y la línea de tiempo de los contenidos de la cartera. Para obtener más información, consulte Escala temporal de la cartera (página 113).
Estrategia	Use esta opción para la planificación estratégica de carteras. Para obtener más información, consulte Estrategia de cartera (página 76). Si arrastra la ficha **Estrategia** al área de **Fichas seleccionadas**, el botón **Configuración** ⚙ aparecerá en la ficha. Haga clic en el botón para establecer los temas estratégicos y objetivos de negocio predeterminados para las carteras que utilizan este tipo de cartera. Para obtener más información, consulte Establecer objetivos de negocio tipo tema estratégico y objetivos tipo objetivo de negocio (página 25).
Mapa de ruta	Si ha instalado Gestión del portfolio de aplicaciones, puede visualizar los mapas de ruta de cada cartera. Consulte Introduction to APM Roadmap para obtener más información.
Finanzas	Utilice esta opción para gestionar y hacer un seguimiento de los costes, beneficios y presupuestos de una cartera. Para obtener más información, consulte Finanzas de la cartera (página 116). Si arrastra la ficha **Finanzas** al área de **Fichas seleccionadas**, el botón **Configuración** ⚙ aparecerá en la ficha. Haga clic en el botón para configurar esta ficha. Para obtener más información, consulte Configuración de la ficha Finanzas de la cartera (página 28).
Dependencias	Utilice esta opción para ver las dependencias asociadas con los elementos de trabajo acumulados de la cartera. Para obtener más información, consulte Ver dependencias de cartera (página 139).

2. El orden en el que aparecen las fichas en la página de detalles de la cartera es el mismo que aparece en el área de **Fichas seleccionadas**. Arrastre y suelte las fichas para colocarlas en el orden que quiera.
3. Para anular la selección de una ficha, muévala al área de **Fichas disponibles** o haga clic en el botón **Eliminar** ✕ en la ficha.

Nota: Si permite que los gestores de carteras anulen la configuración del tipo de cartera en sus carteras, seleccione la opción **Permita que el gestor de la cartera anule la siguiente configuración**. De lo contrario, los gestores de carteras no podrán editar la configuración de sus carteras.

Configurar la seguridad de la cartera

La seguridad de la cartera controla quién puede ver y editar la cartera.

Para configurar la vista y editar el acceso a una cartera:

1. En el área **Establecer el acceso de visualización o edición**, realice una de las siguientes acciones:
   - Para dar acceso de visualización o edición a usuarios individuales, haga clic en **Añadir usuario**.
   - Para dar acceso de visualización o edición a un grupo de usuarios, haga clic en **Añadir grupo de seguridad**.

   De forma predeterminada, los gestores de carteras reciben los privilegios de acceso de visualización o edición de la cartera y estos privilegios no se pueden suprimir.
2. Seleccione los usuarios o grupos de seguridad.

   Los usuarios o los grupos de seguridad que añade reciben automáticamente el privilegio de acceso de visualización de la cartera y no se puede suprimir.
3. Para permitir que el usuario o los grupos de seguridad editen el tipo de cartera, marque la casilla de verificación de la columna **Editar cartera**.
4. Haga clic en **Aceptar**.

Nota: Si permite que los gestores de carteras anulen la configuración de sus carteras, seleccione la opción **Permita que el gestor de la cartera anule la siguiente configuración**. De lo contrario, los gestores de carteras no podrán editar la configuración de sus carteras.

Impacto de la configuración del tipo de cartera en las carteras

Si modifica la configuración de un tipo de cartera, tendrá las siguientes repercusiones en las carteras existentes del tipo de cartera:

- Cuando una configuración del tipo de cartera se puede anular, los cambios en su configuración no se aplican a las carteras existentes.
- Cuando una configuración del tipo de cartera no es anulable, los cambios a su configuración se copian en las carteras existentes.

Consulte también:

- Configurar la ficha Info general de la cartera (página 14)
- Configurar la ficha Acumulado (página 17)
- Configuración de la ficha Finanzas de la cartera (página 28)
- Establecer objetivos de negocio tipo tema estratégico y objetivos tipo objetivo de negocio (página 25)

Configurar la ficha Info general de la cartera

Seleccione los portlets que aparecen en la ficha Info general de la cartera y cómo se muestran. Puede configurar la ficha Info general para todas las carteras que utilicen un determinado tipo de cartera o para una cartera individual.

Para configurar la ficha Info general para carteras:

1. Para configurar la ficha Info general para todas las carteras de un tipo de cartera específico, abra el tipo de cartera.

   Para configurar la ficha Info general para una cartera individual, abra la cartera y luego haga clic en **... > Configuración de la cartera** en la esquina superior derecha.
2. En el área **Fichas**, haga clic en el botón **Configuración** en la ficha Info general.

   Nota: El botón **Configuración** solo está disponible cuando se selecciona mostrar la ficha Info general en una cartera arrastrándola al área **Fichas seleccionadas**. Para obtener más información, consulte Configurar las fichas de la cartera (página 10).
3. (Solo disponible en la configuración del tipo de cartera) Si quiere permitir que los gestores de carteras cambien el diseño de pestañas Info general en las mismas, marque la opción **Permita que el gestor de la cartera anule la siguiente configuración**. Si esta opción está deshabilitada, los gestores de cartera no pueden configurar la ficha Info general en sus carteras.
4. En el área **Diseño de la información general de la cartera**, haga clic en **Configurar diseño** y luego use las siguientes opciones para configurar el diseño de descripción general de las carteras.

Opción	Descripción
Añadir portlets	Abre el cuadro de diálogo **Agregar portlets**, donde puede seleccionar los portlets que quiera añadir. Solo pueden seleccionarse los portlets de la categoría Info general de la cartera. • Para ajustar el tamaño del portlet, arrastre su borde. • Para reorganizar el diseño de un portlet, arrástrelo y suéltelo en el lugar deseado. • Para cambiar el título del portlet y seleccionar los datos que se mostrarán en el portlet, haga clic en el botón **Editar** para abrir la página **Editar preferencias**. Para los tipos de cartera, los portlets añadidos se visualizan en las nuevas carteras de este tipo de cartera.
Restablecer el diseño de la información general de las carteras existentes	**Disponible para:** 25.1 y posteriores Si desea aplicar la configuración de diseño de la información general del tipo de cartera a todas las carteras existentes del tipo, haga clic en esta opción y haga clic en **Listo** en el cuadro de diálogo. Esto sobrescribe cualquier cambio que los gestores de cartera hayan realizado en sus carteras. No disponible en la configuración de la cartera.
Agregar portlets a carteras existentes	**Disponible para:** 25.1 y posteriores Si desea insertar algunas carteras en todas las carteras existentes del tipo de cartera, haga clic en esta opción y seleccione los portlets que desee insertar. Los portlets disponibles para seleccionar son los portlets que ha creado para el diseño de la información general de la cartera. Consulte Añadir portlets (página 16). Si un portlet que desea insertar ya existe en una cartera actual, con el mismo título y definición de portlet, puede decidir si desea reemplazar el portlet en la cartera. No disponible en la configuración de la cartera.

Opción	Descripción
Restaurar valores predeterminados	**Disponible para:** 25.1 y posteriores Haga clic en el botón **Restaurar valores predeterminados**, la cartera utilizará la configuración del cuadro de mando predeterminado heredada del tipo de cartera. No disponible en la configuración del tipo de cartera.

5. Para eliminar un portlet, haga clic en **Eliminar** y luego haga clic en **Sí** para confirmar.

Consulte también:

- Establecer objetivos de negocio tipo tema estratégico y objetivos tipo objetivo de negocio (página 25)

Configurar la ficha Acumulado

Puede cambiar el nombre de la ficha Acumulado, decidir qué tipos de entidades se pueden incluir en una cartera, qué columnas están disponibles para su selección en la ficha Acumulado y cómo se muestra la ficha cuando se abre por primera vez.

Configurar la ficha Trabajo pendiente de cartera

Puede configurar la ficha Acumulado para todas las carteras que utilicen un determinado tipo de cartera o para una cartera individual.

Para configurar la ficha Acumulado:

1. Para configurar la ficha **Acumulado** para todas las carteras de un tipo de cartera específico, abra el tipo de cartera de destino.

   Para configurar la ficha **Acumulado** para una cartera individual, abra la cartera de destino y haga clic en **... > Configuración de la cartera** en la esquina superior derecha.
2. En el área **Fichas**, haga clic en botón **Configuración** en la ficha Acumulado.

> **Nota:** El botón **Configuración** solo está disponible cuando se selecciona mostrar la ficha Acumulado en una cartera arrastrándola al área **Fichas seleccionadas**. Para obtener más información, consulte Configurar las fichas de la cartera (página 10).

3. Haga lo siguiente para configurar la ficha **Acumulado**:
   - Cambiar el nombre de la ficha (página 18)
   - Establecer el tipo de entidad de los elementos de trabajo acumulados (página 18)
   - Configurar columnas mostradas (página 19)
   - Establecer el diseño predeterminado de los elementos de trabajo acumulados (página 20)
4. Haga clic en **Guardar** para guardar todos los cambios.

Cambiar el nombre de la ficha

Solo se aplica en la configuración del tipo de cartera.

Puede cambiar el nombre de la ficha **Acumulado** para que se ajuste a sus necesidades empresariales.

Para cambiar el nombre de la ficha:

- Introduzca un nuevo nombre en el campo **Cambiar nombre de la ficha**.

El nuevo nombre se aplica a todas las carteras que se crean utilizando este tipo de cartera.

Establecer el tipo de entidad de los elementos de trabajo acumulados

Establezca qué tipos de entidades pueden incluirse en una cartera.

Para establecer el tipo de entidad de los elementos de trabajo acumulados:

1. En la sección **Establecer el tipo de entidad y las columnas**, haga clic en el botón **Configuración** ⚙.
2. En la página **Establecer el tipo de entidad y las columnas**, en el área **Establecer tipo de entidad en el acumulado**, haga clic en **+ Añadir**.
3. En la lista, seleccione los tipos de entidades que pueden incluirse en una cartera.

   En una cartera solo pueden incluirse entidades de los tipos de cartera y de propuesta.
4. Haga clic en **Aceptar**.

Configurar columnas mostradas

En la ficha **Acumulado** de la cartera, ya hay algunas columnas predefinidas que los gestores de carteras pueden mostrar u ocultar. Además de estas columnas, puede configurar los campos que los gestores de carteras pueden mostrar como columnas en la ficha **Acumulado** de la cartera.

Para configurar las columnas mostradas:

1. En la sección **Establecer el tipo de entidad y las columnas**, haga clic en el botón **Configuración** ⚙.
2. En la página Establecer el tipo de entidad y las columnas, en el área **Establecer columnas en propuestas/proyectos/activos del proyecto**, haga clic en **+ Añadir**.
3. En la lista, seleccione las columnas que los gestores de cartera pueden elegir para mostrar en el acumulado de la cartera.

   Los campos que se pueden seleccionar son la combinación de todos los campos disponibles de los tipos de entidad seleccionados en Establecer el tipo de entidad de los elementos de trabajo acumulados (página 18).

Para obtener más información sobre los campos que se pueden seleccionar, consulte Configure columns for portfolio's Proposals/Projects/Assets and scenario comparisons.

4. Haga clic en **Aceptar**.

Establecer el diseño predeterminado de los elementos de trabajo acumulados

Utilice las siguientes opciones para establecer el diseño predeterminado de la ficha **Acumulado**:

Nota: Si permite que los gestores de carteras anulen los ajustes de la ficha Acumulado, marque la opción **Permita que el gestor de la cartera anule la siguiente configuración**. De lo contrario, los administradores de carteras no pueden editar la configuración de la ficha Acumulado en sus carteras.

Opción	Descripción

Establecer el diseño predeterminado del trabajo pendiente de cartera	Establezca el diseño predeterminado de la ficha **Acumulado** de la cartera. Los ajustes incluyen: • Qué vista se utiliza • Qué columnas se muestran • Ancho de columna • Secuencia de columnas • Campos de agrupación • Filtros • Clasificación Para obtener más información sobre su configuración, consulte Vistas de contenido (página 57). **Vistas admitidas**: Lista simple, Jerarquía, Panel y Mapa de ruta. **Campos de agrupación admitidos** • Tipo, Programa, Cartera, Estado, Tema estratégico, Situación global, Situación de los costes, Situación de programación y Situación de problema. Si agrupa elementos de trabajo acumulados por tema estratégico, estos deben tener el mismo nombre y color del tema estratégico para que se agrupen juntos. • Todos los demás campos de la lista de autocompletar, lista desplegable, casilla de verificación, botón de opción y etiqueta que se seleccionan para mostrar en la ficha Acumulado. Para obtener más información, consulte Configurar columnas mostradas (página 19). • Los campos Período de inicio planificado y Período de finalización planificado no admiten la agrupación. **Filtros admitidos** • En la página de configuración del tipo de cartera: Situación de los costes, Situación de problema, Situación global, Situación de programación, Estado, Tipo, Nombre (compatible a partir de

	25.2) y otros campos personalizados de lista autocompletada y lista desplegable, casilla de verificación, botón de opción y etiqueta que se seleccionan para mostrar en la ficha Acumulado. • En la página de configuración de la cartera: Tipo, Programa, Cartera, Estado, Tema estratégico, Situación global, Situación de los costes, Situación de programación, Situación de problema, Fecha de inicio planificada, Fecha de finalización planificada, Nombre (compatible a partir de 25.2) todos los demás campos de lista desplegable, lista de autocompletar, casilla de verificación, botón de opción, etiqueta y área de texto que se seleccionan para mostrar en la ficha Acumulado. Para obtener más información, consulte Configurar columnas mostradas (página 19).

Seleccionar campos agregables	Haga clic en **Añadir** para seleccionar los campos cuyos valores se agregarán y se mostrarán en la línea de agrupación después de agrupar el trabajo pendiente de cartera. Los campos agregables se clasifican en el mismo orden en que aparecen en la lista de campos. **Campos agregables predeterminados**: • Presupuesto aprobado • Coste previsto • Coste real • Beneficio previsto • Beneficio real **Campos agregables admitidos**: • Campos de coste del sistema: Presupuesto aprobado, Coste previsto, Coste real, Beneficio previsto, Beneficio real, Presupuesto de inversiones aprobado, Presupuesto operativo aprobado, Coste de inversiones previsto, Coste operativo previsto, Coste de inversiones real y Coste operativo real • Campos numéricos y de moneda personalizados que se seleccionan para mostrar en la ficha Acumulado. Para obtener más información, consulte Configurar columnas mostradas (página 19).

Establecer el diseño predeterminado de la vista del panel Trabajo pendiente	Establezca cómo se muestra la vista **Panel** del trabajo pendiente de cartera cuando un usuario abre la vista por primera vez. **Establecer la columna y el carril del panel** 1. Utilice la lista **Columna** para seleccionar un campo como columna del panel. 2. Para ocultar las columnas vacías, active el conmutador **Ocultar columnas vacías**. 3. Utilice la lista **Carril** para seleccionar un campo como carril del panel. 4. Para ocultar los carriles vacíos, active el conmutador **Ocultar carriles vacíos**. Para los campos que pueden utilizarse como columna y carril, consulte Which fields can be used as Column and Swim Lane?. **Configurar información sobre herramientas para tarjetas del panel y diagramas de Gantt del mapa de ruta** 1. Haga clic en **Añadir** para seleccionar la información que mostrará la tarjeta del panel. La información seleccionada también aparece como información sobre herramientas para el elemento de trabajo acumulado en la vista **Mapa de ruta**. Toda la información sobre el trabajo pendiente en la cartera está disponible para su selección. **Información predeterminada que aparece en una tarjeta**: Nombre, Tipo, Estado, Tema estratégico, Situación de los costes, Situación de la programación, Situación de los problemas y Gestor de proyecto (si se selecciona en las columnas Establecer para la sección de propuestas, proyectos o activos de la cartera) 2. Arrastre los elementos en la tarjeta para ajustar su orden. 3. Haga clic en **Restaurar valores predeterminados** para volver a la configuración predeterminada. Puede ver el aspecto de la tarjeta a la izquierda.

Establecer vista del registro de la hoja de ruta en diseño predeterminado	Configure el diseño predeterminado de la vista Mapa de ruta, que incluye: • **Color de la barra** Seleccione el color de las barras en el diagrama de Gantt: • **Color predeterminado.** Las barras se muestran en azul claro. • **Color del tema estratégico.** Una barra aplica el color de su tema estratégico alineado. • **Información sobre herramientas** Configure qué información se muestra al pasar el cursor sobre un elemento de trabajo pendiente. Los pasos para configurar la información sobre herramientas son los mismos que para configurar la información sobre herramientas para tarjetas del panel y diagramas de Gantt del mapa de ruta. Para obtener más información, consulte Establecer el diseño predeterminado de la vista del panel Trabajo pendiente (página 24).

Consulte también:

- Configurar la ficha Info general de la cartera (página 14)
- Establecer objetivos de negocio tipo tema estratégico y objetivos tipo objetivo de negocio (página 25)

Establecer objetivos de negocio tipo tema estratégico y objetivos tipo objetivo de negocio

Puede establecer temas estratégicos y objetivos de negocio para un tipo de cartera. De forma predeterminada, una nueva cartera utiliza los temas estratégicos y los objetivos de negocio heredados de su tipo de cartera.

Información general

Los temas estratégicos y los objetivos de negocio definidos para un tipo de cartera los utilizan únicamente las nuevas carteras del tipo de cartera.

- Después de crear una cartera, si cambia su tipo de cartera, la cartera sigue utilizando los temas estratégicos y los objetivos de negocio heredados del tipo de cartera original.
- Si actualiza los temas estratégicos o los objetivos de negocio para un tipo de cartera, estos cambios solo se aplicarán a las nuevas carteras de este tipo de cartera. Estos cambios no se aplican a las carteras existentes de este tipo de cartera.

Los gestores de cartera pueden editar o eliminar los temas estratégicos y los objetivos de negocio heredados del tipo de cartera. Para obtener más información, consulte Captura de información sobre la alineación estratégica (página 76) y la Definición y seguimiento del valor comercial (página 92)

Nota: Los términos "Temas estratégicos" y "Objetivos de negocio" pueden tener diferentes nombres en su organización. Esto ocurre si el administrador de PPM cambia el nombre de "Temas estratégicos" y "Objetivos negocio" actualizando las validaciones "PFM - Etiquetas de temas estratégicos" y "PFM - Etiquetas de objetivos de negocio". Los cambios entrarán en vigor en cada menú y etiqueta de PPM.

Establecer temas estratégicos y objetivos de negocio

En esta sección se describe cómo establecer temas estratégicos y objetivos de negocio para un tipo de cartera.

Para establecer temas estratégicos y objetivos de negocio para un tipo de cartera:

1. Abra el tipo de cartera objetivo.
2. En la sección **Fichas**, en la ficha **Estrategia**, haga clic en el botón **Configuración** ⚙.

   Nota: El icono de configuración solo está disponible cuando se selecciona mostrar la ficha Estrategia de una cartera. Para obtener más información, consulte Configurar las fichas de la cartera (página 10).

3. Para definir temas estratégicos para el tipo de cartera:
   a. **Requisito previo:** El uso de temas estratégicos se habilita (estableciendo el parámetro **ENABLE_STRATEGIC_THEMES** en **true**).
   b. En el área **Establecer temas estratégicos**, haga clic en **Añadir**.
   c. Proporcione un nombre, un estado, un propietario y una descripción del tema estratégico.
   d. Para ayudar a distinguir el tema estratégico de los demás, seleccione un color.
   e. Haga clic en **Listo**. El tema estratégico se añade en la sección **Establecer temas estratégicos**.
   f. Para editar un tema estratégico, haga doble clic en el tema estratégico en el área **Establecer temas estratégicos** y realice los cambios en los campos correspondientes.
   g. Para ajustar la clasificación de un tema estratégico, asegúrese de que los temas estratégicos estén ordenados según el orden de clasificación y, a continuación, arrastre el tema estratégico al lugar objetivo.
   h. Haga clic en **Guardar**.
4. Para establecer objetivos de negocio para el tipo de cartera:
   a. En el área **Establecer objetivos de negocio**, haga clic en **Añadir**.
   b. Proporcione la información general del objetivo de negocio. Para más detalles, consulte Información general de objetivos de negocio.

c. Relacione el objetivo de negocio con un KPI para evaluar dicho objetivo de negocio. Puede relacionar el objetivo de negocio con un KPI compartido o con un nuevo KPI privado.

Acción	Detalles
Relacionar el objetivo de negocio con un KPI compartido	En el área **KPI**, seleccione **KPI compartido** y, a continuación, seleccione un KPI de la lista.
Relacionar el objetivo de negocio con un nuevo KPI privado	Para relacionar el objetivo de negocio con un nuevo KPI privado: i. En el área **KPI**, seleccione el botón de opción **KPI privado**. ii. Proporcione la información del KPI. Para más detalles, consulte la Información sobre KPI.

d. Haga clic en **Listo** en el cuadro de diálogo Crear objetivo de negocio. El objetivo de negocio se añade en el área **Establecer objetivos de negocio**.

e. Para editar un objetivo de negocio, en el área **Establecer objetivos de negocio**, haga doble clic en el objetivo de comercio y realice cambios en los campos necesarios.

f. Haga clic en **Guardar**.

Consulte también:

- Captura de información sobre la alineación estratégica (página 76)
- Definición y seguimiento del valor comercial (página 92)

Configuración de la ficha Finanzas de la cartera

Configure quién puede ver y editar los costes, beneficios y presupuesto de una cartera, y seleccionar la estrategia presupuestaria para la cartera.

Configuración de la ficha Finanzas de carteras

Puede configurar la ficha **Finanzas** para todas las carteras que utilicen un determinado tipo de cartera o para una cartera individual.

Para configurar la ficha Finanzas:

1. Para configurar la ficha Finanzas para todas las carteras de un tipo de cartera específico, abra el tipo de cartera.

   Para configurar la ficha Finanzas para una cartera individual, abra la cartera, haga clic en **...** > **Configuración de la cartera** en la esquina superior derecha.
2. En la sección **Fichas**, haga clic en el botón **Configuración** en la ficha **Finanzas**.

   Nota: El botón **Configuración** solo está disponible cuando se selecciona mostrar la ficha Finanzas en una cartera arrastrándola al área **Fichas seleccionadas**. Para obtener más información, consulte Configurar las fichas de la cartera (página 10).
3. En el área **Seguridad financiera de la cartera**, seleccione los usuarios o grupos de seguridad que puedan ver o editar los costes, beneficios y el presupuesto de la cartera:
   a. Para añadir un usuario, haga clic en **Añadir usuario**.

      Para añadir un grupo de seguridad, haga clic en **Añadir grupo de seguridad**.
   b. Seleccione los usuarios o grupos de seguridad de destino.

      De forma predeterminada, los gestores de carteras tienen los derechos de acceso para ver y editar los costes, beneficios y el presupuesto aprobado, y estos derechos de acceso no se pueden suprimir.
   c. Asigne derechos de acceso al usuario o grupo según sea necesario.
      - Si se asigna el derecho de acceso **Editar costes** a un usuario o grupo, también se asigna el derecho de acceso **Ver costes**.

- Si asigna el derecho de acceso **Editar beneficios** a un usuario o grupo, también se asigna el derecho de acceso **Ver beneficios**.
- Si asigna el derecho de acceso **Editar presupuesto aprobado** a un usuario o grupo, también se asigna el derecho de acceso **Ver presupuesto aprobado**.

Para ver más información sobre cada derecho de acceso, consulte Permisos financieros de la cartera (página 30)

Disponible solo en las páginas **Crear tipo de cartera** y **Modificar tipo de cartera**. Si quiere permitir que los gestores de carteras anulen la configuración de la seguridad financiera, marque la opción **Permita que el gestor de la cartera anule la siguiente configuración**. De lo contrario, los administradores de carteras no pueden editar la configuración de la seguridad financiera en sus carteras.

4. En el área **Estrategia presupuestaria de la cartera**, elija una estrategia presupuestaria para la cartera. Para obtener más información, consulte Estrategia presupuestaria de la cartera (página 33).

Permisos financieros de la cartera

Los accesos para ver y editar los costes, beneficios y el presupuesto aprobado en la ficha **Finanzas** de una cartera están controlados por los **derechos de acceso** y los **privilegios de acceso**.

La siguiente tabla enumera lo que los usuarios con un derecho de acceso pueden hacer y qué concesiones de acceso se requieren para que ese derecho de acceso funcione.

Derecho de acceso	Descripción
Ver costes	Permite al usuario ver las previsiones y los costes reales de una cartera. El usuario también debe tener uno de los siguientes derechos: • Concesión de acceso Ver costes del resumen financiero • Concesión de acceso Editar valores reales en un resumen financiero • Concesión de acceso Editar previsiones en un resumen financiero **Nota:** Este derecho de acceso no es necesario si el usuario tiene la concesión de acceso Ver costes en todos los resúmenes financieros, Editar valores reales en todos los resúmenes financieros o Editar previsiones en todos los resúmenes financieros.
Editar costes	Permite al usuario editar los costes previstos y reales de una cartera (añadir, actualizar y eliminar líneas de costes). • Para editar los costes de previsión, el usuario debe tener también la concesión de acceso Editar previsiones en un resumen financiero. • Para editar los costes reales, el usuario debe tener también la concesión de acceso Editar valores reales en un resumen financiero. **Nota:** Este derecho de acceso no es necesario si el usuario tiene la concesión de acceso Editar valores reales en todos los resúmenes financieros o Editar previsiones en todos los resúmenes financieros.

Derecho de acceso	Descripción
Ver beneficios	Permite al usuario ver las previsiones y los beneficios reales de una cartera. El usuario también debe tener uno de los siguientes derechos: • Concesión de acceso Ver beneficios financieros • Concesión de acceso Editar beneficios financieros **Nota:** Este derecho de acceso no es necesario si el usuario tiene la concesión de acceso Ver todos los beneficios financieros o Editar todos los beneficios financieros.
Editar beneficios	Permite al usuario editar los beneficios de una cartera (añadir, actualizar y eliminar líneas de beneficios). El usuario también debe tener la concesión de acceso Editar beneficios financieros, **Nota:** Este derecho de acceso no es necesario si el usuario tiene el privilegio de acceso **Editar todos los beneficios financieros**.
Ver presupuesto aprobado	Permite al usuario ver el presupuesto aprobado de una cartera. El usuario también debe tener uno de los siguientes derechos: • Concesión de acceso Ver costes del resumen financiero • Concesión de acceso Editar valores reales en un resumen financiero • Concesión de acceso Editar previsiones en un resumen financiero **Nota:** Este derecho de acceso no es necesario si el usuario tiene la concesión de acceso Ver costes en todos los resúmenes financieros, Editar valores reales en todos los resúmenes financieros o Editar previsiones en todos los resúmenes financieros.

Derecho de acceso	Descripción
Editar presupuesto aprobado	Permite al usuario añadir entradas al presupuesto aprobado a la cartera. El usuario también debe tener lo siguiente: • Privilegio de acceso Editar presupuesto aprobado. • Acceso para ver los costes de la cartera (consulte el derecho de acceso Ver costes (página 31) al principio de esta tabla). **Nota:** Este derecho de acceso no es necesario si el usuario tiene el privilegio de acceso Editar presupuesto aprobado en todos los resúmenes financieros.

Estrategia presupuestaria de la cartera

En la tabla siguiente se describe cómo se administra el presupuesto con diferentes estrategias presupuestarias:

Estrategia presupuestaria	Cómo se gestiona el presupuesto
Presupuestos “de arriba a abajo”	En una estrategia de presupuestos “de arriba a abajo”, el presupuesto se gestiona del siguiente modo: 1. Los gestores de cartera calculan el coste que puede cubrir la cartera y su contenido, y actualizan el presupuesto de la cartera. 2. Los gestores de cartera calculan el coste de todo el contenido de la cartera y asignan el presupuesto al contenido. 3. Si se permite, los gestores de contenido de la cartera pueden añadir presupuesto en el nivel de contenido. La estrategia de presupuestos “de arriba a abajo” incluye la siguiente opción: **Permitir la incorporación de presupuestos en el nivel de contenido de la cartera**. • Cuando se selecciona esta opción, los gestores del contenido de la cartera pueden añadir presupuesto en el nivel de contenido de la cartera si, por ejemplo, consideran que el presupuesto asignado de la cartera no es suficiente. • Cuando no se selecciona esta opción, el contenido de la cartera solo podrá obtener el presupuesto de la cartera.

Estrategia presupuestaria	Cómo se gestiona el presupuesto
Presupuestos “de abajo a arriba”	Con una estrategia de presupuestos “de abajo a arriba”, el presupuesto se gestiona del siguiente modo: 1. Los gestores de cartera calculan el coste de la cartera y actualizan el presupuesto de la cartera. 2. Los gestores del contenido de la cartera calculan el coste del programa y actualizan el presupuesto del contenido. 3. El presupuesto del contenido de la cartera se acumula en la cartera.

Disponible solo en las páginas **Crear tipo de cartera** y **Modificar tipo de cartera**. Si permite que los gestores de carteras anulen los ajustes de la seguridad financiera, marque la opción **Permita que el gestor de la cartera anule la siguiente configuración**. De lo contrario, los administradores de carteras no pueden editar la configuración de la seguridad financiera en sus carteras.

Consulte también:

- Finanzas de la cartera (página 116)

Crear y configurar una cartera

Cree una cartera que incluya sus inversiones actuales y propuestas y, a continuación, configúrela.

Creación de una cartera

Siga estos pasos para crear una cartera.

Requisito previo:

Para crear una cartera debe tener el privilegio de acceso **Crear cartera**.

Para crear una cartera:

1. En el menú principal, seleccione **Gestión de carteras > Carteras**.

   Se abre la página Mis carteras. Esta es la página donde se listan todas sus carteras.
2. Haga clic en **Añadir** y seleccione el tipo de cartera que quiera crear.

3. Proporcione la información de la cartera.

Campo	Descripción
Nombre de cartera	Asigne un nombre único a la cartera.
Gestores de carteras	Seleccione uno o más recursos para asignar como gestores de carteras. Solamente se pueden seleccionar como nuevos gestores de cartera los usuarios que tienen el privilegio de acceso Editar cartera o Editar todas las carteras.
Tipo de cartera	Este campo muestra el tipo de cartera que ha seleccionado en el paso 2. Si desea utilizar otro tipo de cartera, utilice la lista desplegable para seleccionar que desee.

4. Haga clic en **Listo**.

Búsqueda de una cartera

Para ir a la página de una cartera:

- **Si usted es el gestor de la cartera**,
  a. Desde el menú principal, haga clic en **Gestión de carteras > Carteras** y vaya a la página Mis carteras.

     Si tiene más de ocho carteras, se muestran de forma predeterminada en la vista Tabla. De lo contrario, sus carteras se muestran en la vista Tarjeta.
  b. Haga clic en el nombre de la cartera.
- **Si usted no es el gestor de la cartera, pero tiene acceso para ver o editar la cartera**,
  a. Desde el menú principal, haga clic en **Gestión de carteras > Carteras** y vaya a la página Todas las carteras.
  b. Haga clic en el nombre de la cartera.

  O bien,

a. busque la cartera por nombre en el cuadro de búsqueda y pulse Intro.
b. Haga clic en la cartera del resultado.

Ajustar la configuración de la cartera

Puede ajustar la configuración que se puede anular de una cartera.

Para ajustar la configuración de la cartera:

Requisitos previos: Debe ser el gestor de la cartera o tener el privilegio de acceso **Editar todas las carteras**.

1. Abra una cartera para la que desee ajustar la configuración.
2. En la esquina superior derecha, haga clic en el botón **Más** ··· y luego haga clic en **Configuración de la cartera** para abrir la página de Configuración de la cartera.
3. En el área **General**, realice los cambios necesarios.
4. Ajuste la configuración que se puede anular de la cartera.

   Si hay un icono de candado en un parámetro, significa que los gestores de cartera no pueden ajustarlo.

   Para obtener más información sobre cada parámetro, consulte lo siguiente:

   - Configurar las fichas de la cartera (página 10)
   - Configurar la ficha Info general de la cartera (página 14)
   - Establecer el diseño predeterminado del trabajo pendiente de cartera (página 21)
   - Configurar la seguridad de la cartera (página 13)
   - Configuración de la ficha Finanzas de la cartera (página 28)
5. Haga clic en **Guardar** para guardar los cambios y cerrar la página Configuración de la cartera.

Eliminar una cartera vacía

Puede eliminar una cartera vacía.

Requisitos previos:

- La cartera debe estar vacía cuando no tenga contenidos (subcarteras, programas, propuestas, proyectos o activos), epics u objetivos empresariales.
- Debe tener acceso para editar la cartera.

Para eliminar una cartera:

1. En la esquina superior derecha de la página de la cartera, haga clic en el botón Más ··· y luego haga clic en **Eliminar cartera**.

   Si la cartera tiene contenidos, epics u objetivos empresariales, debe borrarlos antes de borrar la cartera.
2. Haga clic en **Sí** para confirmar.

Exportar cartera a Excel

Puede exportar una cartera a Excel.

Para exportar una cartera a Excel:

En la esquina superior derecha de la página de la cartera, haga clic en el botón Más **...** y luego haga clic en **Exportar a Excel**.

Datos exportados a Excel

Solo una parte de los datos de la cartera se exporta a Excel:

Lo que se muestra en la página de la cartera	Exportado a una hoja de cálculo de Excel
Nombre de la cartera, gestores de la cartera y la cartera principal	Información general
Ficha Contenido, sección Subcarpetas	Subcarteras
Ficha Contenido, sección Programas	Programas directos

Ficha Contenido, sección Propuestas/proyectos/activos	Propuestas asociadas/Proyectos asociados/Activos asociados

Los años que se muestran en las hojas de cálculos **Subcarteras, Programas asociados** y **Propuestas asociadas/Proyectos asociados/Activos asociados** del archivo Excel exportado son los años que se seleccionaron para su visualización en esas secciones de la cartera.

Solo se exportan las columnas seleccionadas para su visualización y se exportan en el mismo orden en que aparecen. Si existen datos pero no se muestran en lugares específicos de la cartera, por ejemplo, debido a la seguridad del nivel de campo, los datos no se exportan a la hoja de cálculo.

Compartir la configuración del diseño de la cartera

Comparta su configuración de diseño personal en las fichas **Acumulado** y **Finanzas**.

Compartir configuración de diseño

Para compartir su configuración de diseño personal:

1. Abra la cartera cuyas configuraciones de diseño de Acumulado y Finanzas desea compartir.
2. En la parte superior de la página, haga clic en el botón **Compartir**

.
   - Cuando comparte la configuración de diseño de la ficha **Acumulado**, todas las configuraciones de diseño, incluidas las configuraciones específicas para cada vista de Acumulado. Para obtener más información, consulte Configuración del diseño (página 66).
   - Cuando comparte la configuración de diseño de la ficha **Finanzas**, se comparten las siguientes configuraciones:

- (Solo en las fichas **Coste** y **Beneficio**) tipo de período, mostrar solo previsiones, mostrar solo valores reales, o mostrar tanto previsiones como valores reales.
- (En todas las fichas secundarias de Finanzas) ancho de columna del período, columnas de la tabla mostradas, ancho de columna, secuencia de columnas, orden de clasificación, agrupación, filtros.

3. En el cuadro de diálogo **Compartir configuración de diseño**, haga clic en **Copiar enlace**. Se copia un enlace a la cartera en su portapapeles.
4. Envíe el enlace a otras personas para compartir la configuración de diseño que configuró en las fichas **Acumulado** y **Finanzas**.

   Para ver la configuración de diseño que ha compartido, los usuarios deben tener acceso de visualización a la cartera.

   Si edita la configuración de diseño después de compartirla, las actualizaciones no se reflejan en la versión compartida. Comparta la configuración para informar a otras personas sobre sus actualizaciones.

Consulte también:

- Trabajo pendiente de cartera (página 49)
- Captura de información sobre la alineación estratégica (página 76)

Jerarquía de carteras

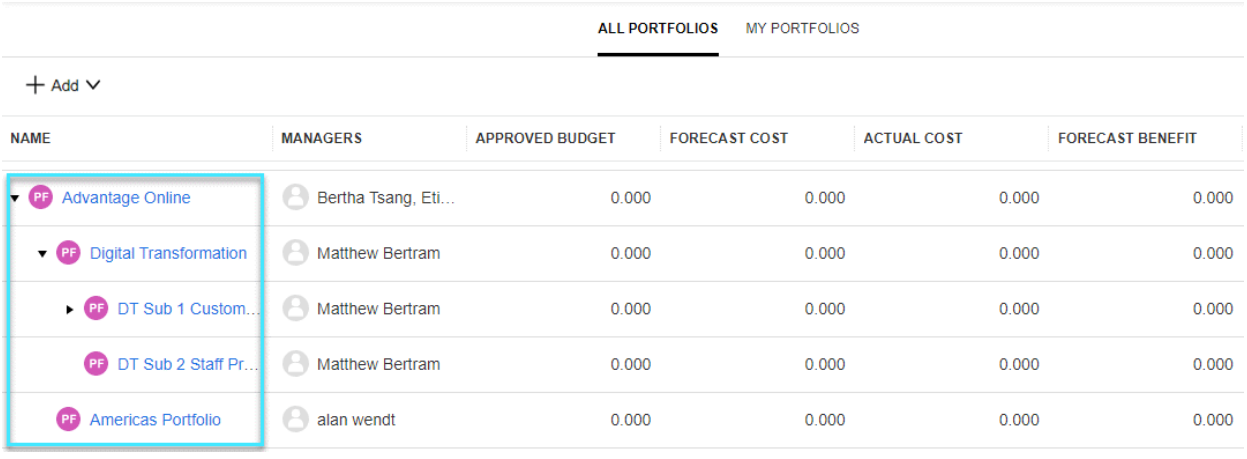
Cada cartera puede tener una cartera principal y sus carteras secundarias. Todas las carteras del sistema constituyen una jerarquía de carteras.

Aparición de la jerarquía de carteras

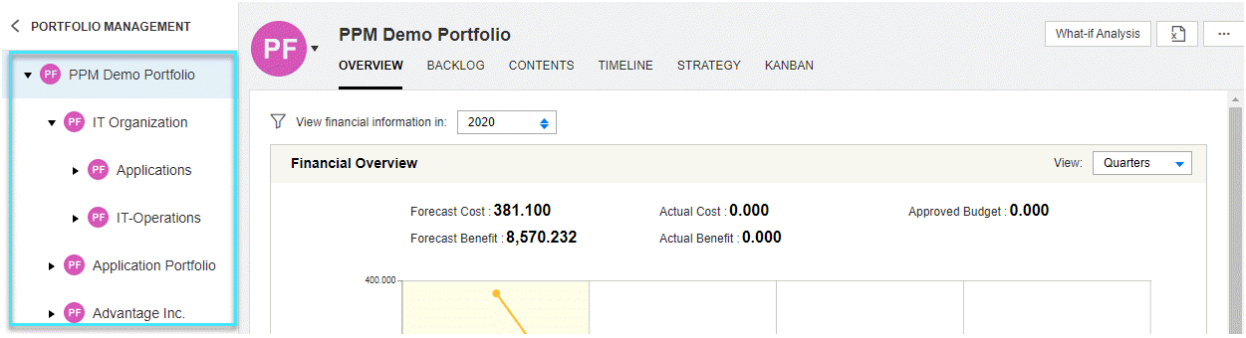
La jerarquía de carteras se muestra a continuación:

Dónde	Qué carteras puede ver
La columna Nombre de la página Todas las carteras	El conjunto de carteras que ve en esta página depende de su privilegio de acceso. Para obtener más información, consulte Quién puede ver qué en la jerarquía de carteras.
La columna Nombre de la página Mis carteras, vista de tabla	Puede ver y abrir todas las carteras que se muestran en una jerarquía en esta página.
El panel izquierdo de la página de detalles de la cartera	Puede ver y/o abrir las subcarteras de la cartera actual, según su privilegio de acceso. Para obtener más información, consulte Quién puede ver qué en la jerarquía de carteras.

Jerarquía de carteras en la página Todas las carteras



Jerarquía de carteras en una página de detalles de cartera



Quién puede ver qué en la jerarquía de carteras

El conjunto de carteras que ve en la jerarquía se basa en su privilegio de acceso y su designación como gestor de cartera para carteras específicas.

Quién	Qué puede hacer
• Debe tener el privilegio de acceso Ver todas las carteras, o • Debe tener el privilegio de acceso Editar todas las carteras, o • Debe ser el gestor de carteras de todas las carteras	• Ver y abrir todas las carteras del sistema.

• Tener acceso para ver una cartera en particular, o • Tener acceso para editar una cartera en particular, o • Debe ser el gestor de una cartera en particular	• Ver y abrir la cartera en particular. • Consultar las subcarteras inmediatas de la cartera, incluidos sus gestores de carteras y la información financiera, pero no se puede abrir las subcarteras a menos que tenga acceso para visualizarlas o editarlas. Para obtener más información, consulte Ver información financiera en la página Todas las carteras. • Ver toda la ruta de carteras hasta la raíz, pero no se puede ver a los gestores de las carteras ni la información financiera, a menos que tenga acceso para visualizarlos o editarlos.

Barbara Tan es la gestora de la cartera Grandchild 1, y no tiene acceso para ver las otras carteras. Lo que puede ver en la jerarquía de carteras es lo siguiente:

- Puede ver y abrir su cartera: Grandchild 1.
- Puede ver la subcartera de Grandchild 1, incluido el gestor de la cartera y la información financiera.
- Puede ver las carteras de la jerarquía desde Grandchild 1 hasta la raíz, pero no puede ver a los gestores de las carteras ni la información financiera.

Ver información financiera en la página Todas las carteras

En esta página, se muestra **Coste previsto**, **Coste real** y **Presupuesto aprobado** de las siguientes carteras:

- Las carteras que puede abrir.
- Las subcarteras inmediatas de las carteras que puede abrir.

Por cada cartera de la jerarquía, los importes de **Coste previsto**, **Coste real** y **Presupuesto aprobado** que se muestran son los siguientes:

- Los totales del año fiscal actual.
- La suma de todos los elementos directos (programas, proyectos, propuestas o activos) de la cartera y todos los elementos de sus subcarteras, independientemente de si puede ver todas las subcarteras de la jerarquía.

Información general de una cartera

La ficha **Info general** de la cartera muestra un conjunto de portlets predefinidos que muestran dinámicamente datos de la cartera. Puede agregar y editar portlets en la ficha para realizar análisis e informes de datos de cartera. También puede exportar portlets de cartera a archivos PDF o de PowerPoint.

Nota: La ficha **Info general** solo está disponible cuando está activada. Para obtener más información, consulte Configurar las fichas de la cartera (página 10).

Utilice la ficha Info general para supervisar la cartera

La ficha **Info general** de la cartera muestra un conjunto de portlets que muestran dinámicamente datos relacionados con la cartera.

Desde la ficha **Info general**, puede:

- Ver colectivamente la información de la cartera.
- Desglosar los datos mostrados para obtener información detallada.
- Exportar los datos de la cartera para compartirlos y analizarlos. Para obtener más información, consulte Exportar información general de cartera (página 47).

Agregar y editar portlets

Puede editar los portlets predefinidos que se heredan del tipo de cartera y agregar portlets de cartera según sus necesidades.

Requisitos previos:

- El diseño de la información general de la cartera es anulable según la configuración del tipo de cartera. Consulte Configurar la ficha Info general de la cartera (página 14) para obtener más información.

- Debe ser el gestor de la cartera o tener el privilegio de acceso **Editar todas las carteras**.

Para agregar o editar portlets:

1. Active el conmutador **Modo de edición**.
2. Siga las instrucciones que aparecen en Configurar la ficha Info general de la cartera (página 14)para configurar el diseño de la información general.
3. Si desea aplicar la configuración del diseño de información general heredada en el tipo de cartera, haga clic en **Restaurar valores predeterminados**.
4. Desactive el conmutador **Modo de edición** para salir de la edición. Los cambios que haya hecho en la página se guardan automáticamente.

Exportar información general de cartera

Puede exportar la ficha Info general de una cartera a archivos PDF o de PowerPoint para compartirlos con otros para su revisión y análisis.

Para exportar información general de una cartera a un archivo PDF:

1. En la ficha **Info general**, haga clic en **Exportar a PDF**.
2. En la ventana Configuración de PDF, configure lo que se mostrará en el PDF exportado.
3. Haga clic en **Exportar**.

Para exportar información general de una cartera a un archivo de PowerPoint:

1. **Requisito previo:** Su administrador habilita la función activando el conmutador de características **Exportar el panel a PowerPoint (PPTX)**. Para obtener más información, consulte Use feature toggles to turn on/off features.
2. En la ficha **Info general**, haga clic en **Exportar a PPTX**.
3. En el cuadro de diálogo **Configuración de PPTX**, elija los portlets que desea

exportar.

4. Haga clic en **Exportar** y guarde el archivo exportado.

Nota: Al exportar la información general de la cartera a PowerPoint, los portlets se guardan como capturas de pantalla, capturando solo el contenido mostrado.

Trabajo pendiente de cartera

Utilice la ficha **Acumulado** para incluir contenidos en su cartera, revisarlos periódicamente para priorizarlos y decidir en qué invertir.

Nota: La ficha **Acumulado** solo es visible si está habilitada por el administrador. El nombre real de la ficha puede ser diferente en su organización, ya que los administradores pueden personalizar el nombre de la ficha. Para obtener más información, consulte Configurar las fichas de la cartera (página 10).

Información general del trabajo pendiente de cartera

En esta sección se describe qué es el trabajo pendiente de cartera y cómo puede ayudarle a gestionar su cartera.

Qué incluye el trabajo pendiente de cartera

El trabajo pendiente de cartera es la versión aplanada del contenido de la cartera. Incluye todas las entidades del ciclo de vida (propuestas, proyectos y activos) que pertenecen a la cartera actual y a todos los niveles de sus subcarteras. Cada entidad del ciclo de vida se considera un elemento de trabajo acumulado.

Un trabajo pendiente de cartera incluye lo siguiente:

- Las entidades del ciclo de vida que pertenecen directamente a la cartera actual.
- Las entidades del ciclo de vida incluidas en los programas que pertenecen directamente a la cartera actual.
- Las entidades del ciclo de vida que pertenecen directamente a todos los niveles de las subcarteras de la cartera actual.
- Las entidades del ciclo de vida incluidas en los programas que pertenecen a todos los niveles de las subcarteras de la cartera actual.

Cómo ayuda el trabajo pendiente de cartera a gestionar su cartera

El trabajo pendiente en cartera representa la gestión de la cartera impulsada por valores. Le permite hacer un seguimiento de los elementos de trabajo acumulados desde la perspectiva de los valores que deben alcanzarse. El trabajo pendiente de cartera le ayuda a encontrar las respuestas a las siguientes preguntas:

- ¿Cuál es la distribución de los temas estratégicos de su cartera y qué elementos de trabajo acumulados no están alineados con ningún tema estratégico?
- ¿Cuál es el progreso de cada tema estratégico y cuál es la fecha prevista de finalización de los temas estratégicos?
- ¿Están el presupuesto y la inversión de recursos alineados con los temas estratégicos prioritarios?
- ¿Qué elementos de trabajo acumulados y alineados con los temas estratégicos no se han aprobados todavía?

Añadir contenido a una cartera

Puede añadir contenido de la cartera creando directamente nuevo contenido dentro de una cartera o bien añadir contenido ya existente.

Requisitos previos:

Para añadir contenido a la cartera, debe cumplir los requisitos siguientes:

- Debe ser el gestor de la cartera, o
- Debe tener el privilegio de acceso **Editar todas las carteras**, o
- Debe tener el privilegio de acceso **Editar cartera** y los gestores de la cartera deben haberle otorgado acceso de visualización y edición a la cartera.

Para crear nuevo contenido en una cartera:

1. Abra la cartera y vaya a la ficha **Acumulado**.
2. Seleccione la vista **Lista simple** o la vista **Jerarquía** en la esquina superior derecha.

3. Haga clic en **Añadir contenido de cartera** **> Añadir nuevo**, y después seleccione el tipo de entidad que quiere crear.

   Solo se pueden crear y añadir directamente dentro de una cartera las entidades de los tipos de entidad seleccionados en Establecer el tipo de entidad de los elementos de trabajo acumulados (página 18) y de los que se tengan las concesiones de acceso requeridas.
4. Rellene todos los campos necesarios y cualquier campo opcional.

Para añadir contenido existente a una cartera:

1. Abra la cartera y vaya a la ficha **Acumulado**.
2. Seleccione la vista **Lista simple** o la vista **Jerarquía** en la esquina superior derecha.
3. Haga clic en **Añadir contenido de cartera** **> Añadir existente > Todos los candidatos**.
4. En la ventana **Agregar candidatos existentes**, seleccione uno o varios contenidos para añadir a la cartera y, a continuación, haga clic en **Aceptar**.

   Contenido que se puede añadir a una cartera

   Pueden añadirse a una cartera las entidades que cumplan los requisitos siguientes:

Tipo de entidad	Requisitos
Carteras	• Debe tener acceso de edición a la cartera. • Si la característica **Agregar la misma entidad a varias jerarquías de carteras** está activada, la cartera no se añade a la misma jerarquía de cartera que la cartera actual. • Cuando la característica **Agregar la misma entidad a varias jerarquías de carteras** está desactivada, la cartera aún no se ha añadido como subcartera a ninguna cartera.

Tipo de entidad	Requisitos
Programas	• Debe tener acceso de edición al programa. • El programa tiene habilitada la Gestión de cartera en la configuración del programa. • Si la característica **Agregar la misma entidad a varias jerarquías de carteras** está activada, el programa no se añade a la misma jerarquía de cartera que la cartera actual. • Cuando la característica **Agregar la misma entidad a varias jerarquías de carteras** está deshabilitada, el programa aún no se ha añadido a ninguna cartera.
Propuestas, proyectos y activos	• Debe tener acceso de edición a la propuesta/proyecto/activo. • Si la característica **Agregar la misma entidad a varias jerarquías de carteras** está activada, la propuesta/proyecto/activo no se añade a la misma jerarquía de cartera que la cartera actual. • Cuando se desactiva la característica **Agregar la misma entidad a varias jerarquías de carteras**, la propuesta/proyecto/activo aún no se ha añadido a ninguna cartera ni a ningún programa de cartera.

Mover contenido de la cartera

Puede mover el contenido que pertenezca directamente a la cartera actual a otra cartera.

Para mover el contenido de una cartera a otra:

Requisitos previos:

- Debe ser el gestor de la cartera, o
- Debe tener el privilegio de acceso **Editar todas las carteras**, o
- Debe tener el privilegio de acceso **Editar cartera** y los gestores de la cartera deben haberle otorgado acceso de visualización y edición a la cartera.

1. Abra la ficha **Acumulado** de la cartera y seleccione la vista **Jerarquía** .
2. Seleccione el contenido de la cartera que desea mover y haga clic en **Mover** → .
3. En el cuadro de diálogo **Mover contenido de la cartera**, seleccione la cartera objetivo a la que desea mover el contenido de la cartera.

   Solo puede mover el contenido de la cartera a una cartera a la que tenga acceso de edición.
4. Haga clic en **Aceptar**.

Cuando las iniciativas de la cartera (programas, proyectos, propuestas y activos) se trasladan a otra cartera, ¿cómo gestiona PPM sus impactos en la estrategia y los KPI?

Si las iniciativas de la cartera (programas, proyectos, propuestas y activos) están relacionadas con un tema estratégico, se mueven a otra cartera:

- Si la cartera a la que se mueven las iniciativas de cartera tiene el mismo tema estratégico y el tema estratégico está activo, PPM mantiene el tema estratégico para estas iniciativas de cartera.
- Si la cartera a la que se mueven las iniciativas de la cartera no tiene el mismo tema estratégico, PPM suprime el tema estratégico de las iniciativas de la cartera.

Si las iniciativas de la cartera tienen impactos de KPI, después de que se trasladen a otra cartera, estos impactos de KPI se mantienen en la base de datos de PPM. Sin embargo, la sección **Estrategia** de estas iniciativas de cartera solo enumerará los KPI relacionados con la nueva cartera.

Suprimir contenido de la cartera

Puede suprimir contenido de una cartera. Los elementos que se suprimen de la cartera no se eliminan del sistema.

Para suprimir contenido de una cartera:

Requisitos previos:

- Debe ser el gestor de la cartera, o
- Debe tener el privilegio de acceso **Editar todas las carteras**, o
- Debe tener el privilegio de acceso **Editar cartera** y los gestores de la cartera deben haberle otorgado acceso de visualización y edición a la cartera.

1. Abra la cartera y vaya a la ficha **Acumulado**.
2. Haga clic en la vista **Jerarquía** .
3. Seleccione el contenido que quiera suprimir de la cartera y haga clic en **Suprimir** .

   Solo puede suprimir el contenido que pertenece directamente a la cartera.
4. Haga clic en **Sí** para confirmar.

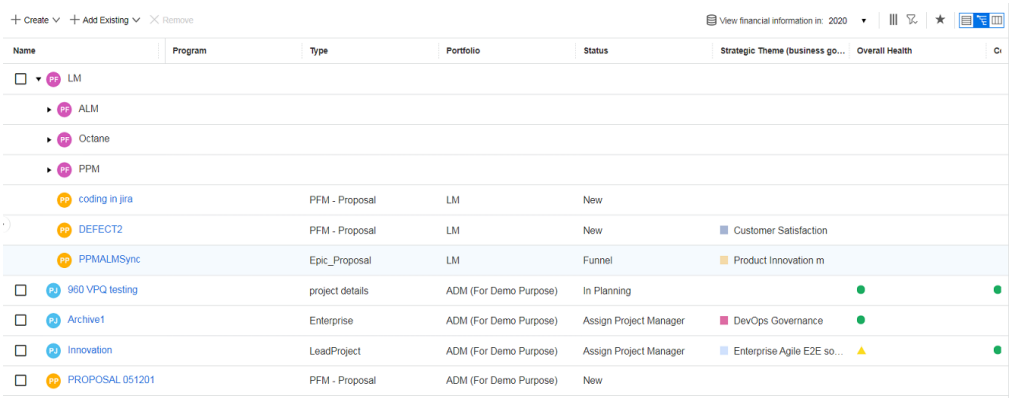
La supresión de una subcartera de la cartera modifica la jerarquía de carteras.

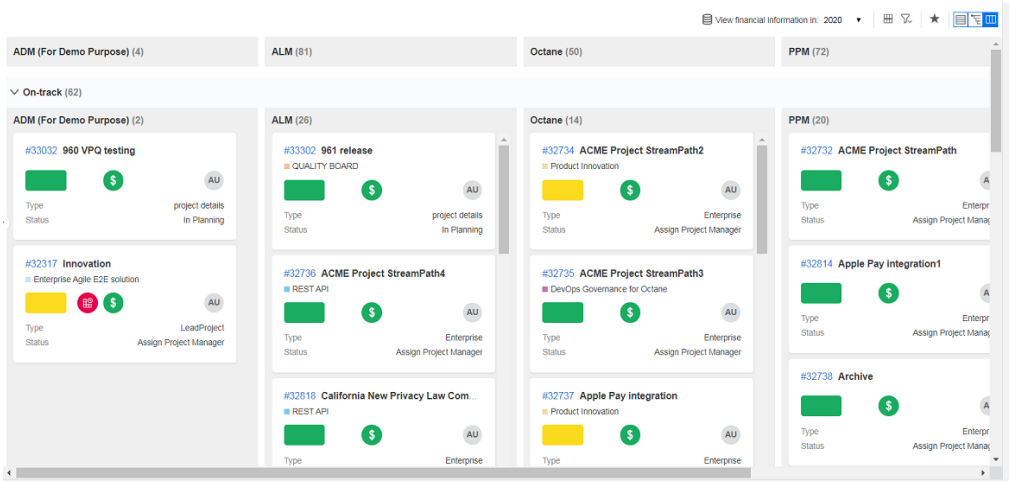
La supresión de contenido de una cartera no afecta el contenido de los escenarios existentes de la cartera. Por ejemplo, si se suprime un proyecto de una cartera, el proyecto no se suprime de los escenarios existentes de la cartera. En cambio, el proyecto no puede incluirse en nuevos escenarios.

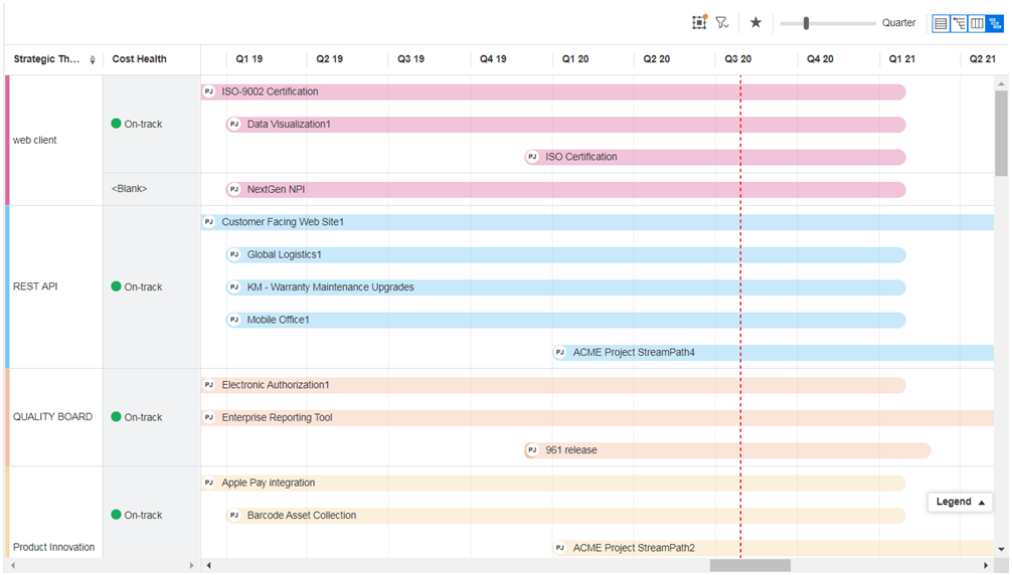
Ver la información del trabajo pendiente en cartera.

La ficha **Acumulado** de la cartera proporciona información completa sobre cada trabajo pendiente de cartera, incluido el estado, la información del estado, la información de costes y el tema estratégico al que sirve el elemento de trabajo acumulado.

En la ficha **Acumulado** se incluyen las vistas **Lista simple**, **Jerarquía**, **Panel** y **Mapa de ruta** para ayudarle a realizar el seguimiento de la información del trabajo pendiente de cartera desde diferentes puntos de vista. Se puede acceder a estas vistas en la esquina superior derecha de la ficha.

Vista	Descripción
Lista simple	Enumera los elementos de trabajo acumulados y toda su información en una lista simple. Puede agrupar, filtrar y ordenar los elementos de trabajo acumulados y configurar qué información se mostrará. También puede añadir, suprimir o editar el contenido de la cartera. Para obtener más información, consulte Plain list view.
Jerarquía	Enumera los elementos acumulados, junto con los programas y subcarteras, en una estructura jerárquica para mostrar las relaciones dentro de la cartera. Se incluyen programas y subcarteras para dar contexto, sin proporcionar información detallada.  Puede filtrar, ordenar los elementos de trabajo acumulados y configurar qué información se mostrará. También puede añadir o suprimir contenido de la cartera. Para obtener más información, consulte Hierarchy view.

Vista	Descripción
Panel	Enumera los elementos de trabajo acumulados de forma visual e interactiva. El panel de la cartera se divide en columnas y carriles, donde cada columna y carril representa un grupo, como el tema estratégico y el estado. Debajo de cada columna de un carril, se muestran los elementos de trabajo acumulados correspondientes en forma de tarjetas.  Puede editar los elementos de trabajo acumulados directamente en la vista del panel arrastrando y soltando las tarjetas. Para obtener más información, consulte Board view.

Vista	Descripción
Mapa de ruta	Incluye un diagrama de Gantt para mostrar información relacionada con la programación, como la duración del proyecto, el progreso y la información sobre los hitos. Le ofrece la visibilidad del trabajo y las iniciativas a lo largo del horizonte de planificación.  Para obtener más información, consulte Roadmap view.

Consulte también:

- Captura de información sobre la alineación estratégica (página 76)

Vistas de contenido

En este tema se describen las opciones disponibles en cada vista de la ficha **Contenido**.

Vista Lista simple

Puede hacer lo siguiente en la vista **Lista simple** de la ficha **Acumulado**:

Acción	Detalles
Añadir contenido a una cartera	Puede añadir contenido a una cartera. Para obtener más información, consulte Añadir contenido a una cartera (página 50).

Acción	Detalles
Editar en línea elementos de trabajo acumulados	Puede editar los elementos de trabajo acumulado directamente en la vista **Lista simple** sin abrir la página de detalles del elemento de trabajo acumulado. Para editar en línea un epics de cartera: **Requisitos previos:** • La función **Habilitar la edición integrada en el trabajo pendiente de cartera** está activada. • Debe tener el privilegio de acceso de visualización en la cartera. • Para editar una entidad, debe tener el derecho de acceso Editar en la misma. 1. Seleccione la vista **Lista simple** en la ficha **Acumulado** de la cartera. 2. Haga clic en la fila de destino que quiera editar. 3. Haga clic en un campo que quiera editar y realice los cambios. • Puede editar los siguientes campos: Nombre, Tema estratégico, los campos de la lista autocompletada (validados por: Lista, SQL: Personalizado y SQL: Usuario), los campos de la lista desplegable (validados por: Lista y SQL), campo de texto alfanumérico y área de texto alfanumérico. Si edita en línea el tema estratégico de una entidad, solo estarán disponibles para su selección los temas estratégicos activos. • Para los campos de lista autocompletada validados por SQL: Usuario y SQL: Personalizado, y los campos de lista desplegable validados por SQL, si se utilizan sqltokens distintos de `SYS.USER_ID`, `FILTER_FIELD_SQ` o `IS_FILTER_FIELD_SQL_EMPTY`, estos campos no son editables. • Si un campo está configurado como no editable en las dependencias de estado, o el atributo del campo está configurado como de solo visualización, entonces no es posible editar estos campos. 4. Haga clic en cualquier lugar fuera de la fila para guardar los cambios. **Problemas conocidos en la edición en línea** • Un campo vacío se puede seguir guardando cuando se define

Acción	Detalles
	una regla de interfaz de usuario para que este campo sea obligatorio. • Si un campo tiene valores iguales, estos valores no se diferencian. Por ejemplo, distintos gestores de proyectos pueden tener el mismo nombre de usuario. Así, cuando se edita en línea dicho campo, no se puede saber cuál es el valor de destino. Si dicho campo permite la selección múltiple y se seleccionan algunos de los mismos valores, cuando se edita este campo, al guardar, se guardan los valores que aparecen en la parte superior.
Agrupar elementos de trabajo acumulados	Para agrupar contenido de cartera: 1. Haga clic en el botón **Agrupar por** . 2. En la ventana Agrupar por, haga clic en **Añadir campo de grupo** y seleccione un campo para agrupar. Puede seleccionar hasta tres campos para agrupar contenido por varias capas. Para obtener más información sobre los campos de agrupación admitidos, consulte Campos de agrupación admitidos (página 21). 3. Haga clic en **Aceptar**.
Filtrar elementos de trabajo acumulados	Para filtrar contenido de cartera: 1. Haga clic en el botón **Mostrar panel de filtro** para mostrarlo. 2. Haga clic en **Añadir filtro**. 3. Seleccione un campo y defina una condición de filtro basada en los valores de campo. Para obtener más información sobre los campos de filtro admitidos, consulte Filtros admitidos (página 21). **En la vista Jerarquía:** Cuando se aplica un filtro, los programas y las subcarteras se muestran solo si contienen al menos un elemento que cumple la condición del filtro. Los programas y las subcarteras sin elementos siempre están ocultos, incluso cuando el filtro está configurado en "Igual a cualquiera de los valores seleccionados" con todos los valores seleccionados.

Acción	Detalles
Ordenar elementos de trabajo acumulados	Para ordenar los datos según una columna, haga clic en el título de la columna. Los datos se ordenan por la columna en orden ascendente. Para ordenar los datos en orden descendente, haga clic dos veces en el título de la columna:
Configurar las columnas visualizadas	Haga clic en el botón **Elegir columnas** y seleccione las columnas que quiere mostrar. Arrastre las columnas para cambiar sus posiciones. Para fijar una columna, pase el cursor por encima de la columna, haga clic en la flecha hacia abajo y haga clic en **Anclar a la izquierda**.

Vista Jerarquía

Puede hacer lo siguiente en la vista **Jerarquía** de la ficha **Acumulado** :

Acción	Detalles
Añadir contenido a una cartera	Consulte Añadir contenido a una cartera (página 50).
Mover contenido de la cartera	Consulte Move portfolio contents.
Suprimir contenido de la cartera	Consulte Suprimir contenido de la cartera (página 53).
Filtrar elementos de trabajo acumulados	Consulte Filtrar elementos de trabajo acumulados (página 60).
Ordenar elementos de trabajo acumulados	Consulte Ordenar elementos de trabajo acumulados (página 61).
Configurar las columnas visualizadas	Consulte Configurar las columnas visualizadas (página 61).

Vista Panel

En esta sección se describe cómo trabajar en las fichas **Acumulado** en la vista de **Paneles**.

Cambiar el diseño del panel

Puede cambiar el diseño del panel de acuerdo con sus necesidades.

Para cambiar el diseño del panel:

1. Abra un trabajo pendiente de cartera en la vista **Panel**.
2. Haga clic en el botón **Cambiar diseño del panel** para abrir la página **Cambiar diseño del panel**.
3. Seleccione valores para los campos **Columna** y **Carril**.

   ¿Qué campos se pueden utilizar como columna y carril?

   - Tipo, Programa, Cartera, Estado, Tema estratégico (o el nombre personalizado en su empresa), Situación global, Situación de los costes, Situación de programación y Situación de problema.
   - Los campos seleccionados de la lista autocompletada de selección única validada y de la lista desplegable validada en la página Configurar opciones de cartera y de comparación de escenarios.
   - El carril puede dejarse en blanco
4. Para ocultar columnas vacías en el panel, active el conmutador **Ocultar columnas vacías**.
5. Para ocultar carriles vacíos en el panel, active el conmutador **Ocultar carriles vacíos**.
6. Haga clic en **Guardar**.
7. Para cambiar la posición de un portlet, arrastre el encabezado de columna a la izquierda o derecha.
8. Para cambiar la posición de un carril, arrástrelo hacia arriba o hacia abajo.

Editar en línea el contenido de la cartera

Puede editar los epics de cartera directamente en la vista de **paneles** sin abrir la página de detalles del epic.

Para editar en línea los epics de cartera en la vista de **paneles**:

Requisitos previos:

- La función **Habilitar la edición integrada en el trabajo pendiente de cartera** está activada.
- Debe tener el privilegio de acceso de visualización en la cartera.
- Para editar una entidad, debe tener el derecho de acceso Editar en la misma.

Arrastre y suelte un elemento de trabajo acumulado a una columna o carril diferente para editar su información.

Por ejemplo, si arrastra un elemento de trabajo acumulado de la columna "Tema estratégico A" a la columna "Tema estratégico B", el tema estratégico del elemento de trabajo acumulado cambia de "Tema estratégico A" a "Tema estratégico B".

Puede arrastrar elementos de trabajo acumulados entre columnas en el mismo carril, entre carriles de la misma columna o a una columna diferente en otro carril.

Puede editar los siguientes campos: Tema estratégico, los campos seleccionados de la lista autocompletada de selección única validada y de la lista desplegable validada. Si un campo está configurado como no editable en las dependencias de estado, o el atributo del campo está configurado como de solo visualización, entonces no se puede editar este campo.

Nota: Si una cartera tiene subcarteras, cuando edite el tema estratégico de un epic de cartera en la vista de paneles, tenga en cuenta lo siguiente:

- Se enumeran los temas estratégicos de la cartera principal y de todos los niveles de sus subcarteras.
- Solo puede seleccionar los temas estratégicos de la cartera a la que pertenece directamente el epics de cartera.
- Si los temas estratégicos de diferentes carteras tienen el mismo nombre y color, solo se muestra uno. En este caso, todas las entidades directas de estas carteras pueden utilizar este tema estratégico.

Problemas conocidos

Consulte Problemas conocidos en la edición en línea (página 59).

Vista Mapa de ruta

En esta sección se presenta la vista **Mapa de ruta** y las acciones disponibles en la vista.

Información facilitada en la vista Mapa de ruta

La vista **Mapa de ruta** permite acceder a la siguiente información:

Información	Descripción
En qué iniciativas se centra su cartera durante un periodo de tiempo	La vista **Mapa de ruta** incluye un diagrama de Gantt. En la parte superior hay una escala temporal (en la que se utilizan períodos fiscales). Los elementos de trabajo pendiente de cartera que tienen especificado las opciones Período de inicio planificado y Período de finalización planificado se muestran como líneas. Utilice el botón deslizable **Tipo de duración** para cambiar el tipo de período de tiempo: años, trimestres, meses o semanas.
Qué temas estratégicos atiende su cartera	El diagrama de Gannt del mapa de ruta se puede configurar para mostrar el color del tema estratégico. Para obtener más información, consulte Color de la barra (página 25). Los elementos de trabajo acumulados alineados con un tema estratégico de cartera se muestran con el color correspondiente. A partir del color de las líneas, puede saber rápidamente con qué temas estratégicos está alineada su cartera.

Información	Descripción
Ver detalles del proyecto	• Pase el cursor sobre la línea de producción de un proyecto para ver los detalles del proyecto como nombre, duración y progreso. La información que se muestra se define en la configuración de Acumulado de la cartera. Para obtener más información, consulte Información sobre herramientas (página 25). • Haga clic en el enlace del nombre del proyecto para abrir la página de detalles del proyecto. • Pase el ratón sobre un hito para ver el nombre, la fecha de finalización planificada, la fecha de finalización real y los propietarios del hito. **Consejo:** Haga clic **Leyenda** en la parte inferior derecha de la pantalla para ver las explicaciones.

Acciones de la vista del mapa de ruta

Puede hacer lo siguiente en la vista **Mapa de ruta** de la ficha **Contenido** :

Opción	Detalles
Agrupar elementos de trabajo acumulados	Consulte Agrupar elementos de trabajo acumulados (página 60).
Filtrar elementos de trabajo acumulados	Consulte Filtrar elementos de trabajo acumulados (página 60).

Exportar vista de mapa de ruta como imagen

Puede exportar el diagrama de Gantt del mapa de ruta como una imagen.

Para exportar el diagrama de Gantt del mapa de ruta como un archivo .png:

1. Seleccione la vista **Mapa de ruta** en la ficha **Acumulado** de la cartera.
2. En la parte superior izquierda de la página, haga clic en el botón **Exportar a PNG** .

3. En el cuadro de diálogo **Exportar a PNG**, especifique las opciones de exportación:
   - **Seleccionar períodos**. Especifique los períodos de tiempo que desea exportar. De forma predeterminada, la exportación incluye el período de tiempo actual y los cinco períodos siguientes.
   - **Exportar con leyenda**. Para incluir la leyenda en el archivo exportado, active la casilla de verificación **Exportar con leyenda**.
4. Haga clic en **Exportar** para guardar el archivo **.png** en su carpeta **Descargas** predeterminada.

   El archivo exportado incluye todos los elementos de trabajo acumulados de la cartera que se muestran en el mapa de ruta. Si se aplican filtros para mostrar elementos de trabajo acumulados específicos, solo se exportan estos elementos de trabajo acumulados.

Diseños de fichas

En esta sección se describe cómo se muestran los datos en la ficha **Acumulado** cómo se controla mediante la configuración del diseño.

Configuración del diseño

La configuración del diseño controla lo siguiente:

- Qué vista se utiliza
- Columnas mostradas
- Ancho de columna
- Secuencia de columnas
- Campos de agrupación
- Filtros
- Clasificación
- Columna y carril del panel

Diseño predeterminado

Para cada cartera, el diseño predeterminado de la ficha **Acumulado** se hereda de su tipo de cartera, o lo establecen los gestores de cartera si se les permite anular la configuración del tipo de cartera. Al crear una cartera, el diseño predeterminado se añade automáticamente en la vista de favoritos, denominada **Predeterminado**. Para obtener más información sobre el diseño predeterminado de la configuración, consulte Set backlog default layout.

Si abre una cartera por primera vez, la ficha Acumuladose muestra en el diseño predeterminado. Puede cambiar el diseño como prefiera.

Si, a continuación, accede a otra cartera del mismo tipo utilizando el mismo navegador, la ficha de esa cartera se mostrará con el mismo diseño que la cartera visualizada más recientemente.

Si luego va a otra cartera usando otro tipo de cartera en el mismo navegador, la ficha Acumulado se muestra en la configuración predeterminada.

Diseño favorito personal

Puede añadir su diseño favorito personal. El diseño favorito que haya añadido a una cartera o suprimido de ella se añaden o suprimen en consecuencia en todas las demás carteras que pueda ver. Solo podrá ver y aplicar el diseño favorito que haya añadido.

Para añadir el diseño favorito personal:

1. En la esquina superior derecha de la ficha **Contenido**, haga clic en el botón **Favoritos** ★ .
2. Haga clic en **Añadir vista favorita**, introduzca un nombre para la vista y haga clic en **Guardar**.

Compartir configuración de diseño

Puede compartir la configuración de diseño de su Acumulado con otras personas. Para obtener más información, consulte Compartir configuración de diseño (página 40).

Contenido de la cartera

Los gestores de carteras pueden utilizar la ficha **Contenido** para gestionar el contenido de la cartera.

- La ficha **Contenido** solo está disponible cuando está activada. Para obtener más información, consulte Configurar las fichas de la cartera (página 10).
- También puede gestionar el contenido de la cartera en la ficha **Acumulado** de la cartera. Le recomendamos que utilice la ficha Acumulado porque, además de añadir contenido existente a una cartera, en la ficha Acumulado de la cartera también puede crear directamente nuevo contenido dentro de una cartera. Para obtener más información, consulte Trabajo pendiente de cartera (página 49).

Información general

El contenido (o las iniciativas) de una cartera es lo que usted tiene planificado invertir en esa cartera. Inicialmente, al crear una cartera, probablemente incluirá todas las inversiones actuales y propuestas (todos los programas, proyectos, activos y propuestas) que gestiona su organización. Sin embargo, es posible que necesite ajustar el contenido de la cartera debido a limitaciones de tiempo, presupuesto y recursos, así como a cambios en la estrategia comercial o de marketing.

Para utilizar la ficha **Contenido** para gestionar el contenido de su cartera, debe cumplir los siguientes requisitos:

- Debe ser el gestor de la cartera, o
- Debe tener el privilegio de acceso Editar todas las carteras, o
- Debe tener el privilegio de acceso Editar cartera y los gestores de la cartera deben haberle otorgado acceso de visualización y edición a la cartera.

Añadir contenido a una cartera

Incluya en su cartera lo que planea invertir.

Añadir subcarteras

Las carteras añadidas a la cartera actual como subordinadas se denominan subcarteras o carteras secundarias. Puede añadir subcarteras a una cartera cuando la cartera actual sea creada por un gestor de organización jerárquico y se destine a necesidades funcionales o estratégicas de alto nivel.

Para añadir subcarteras en la ficha **Contenido**:

1. En la página Cartera, haga clic en la ficha **Contenido** y en la sección **Subcarteras**.
2. Haga clic en **Añadir**y seleccione las carteras deseadas.

   Para saber qué carteras se pueden añadir como subcarteras a una cartera, consulte Contenido que se puede añadir a una cartera (página 51).
3. Haga clic en **Aceptar**.

La cartera actual podría contener carteras principales y secundarias, y sus carteras secundarias también podrían tener carteras secundarias. Acumulativamente, crea una jerarquía de carteras en la que la cartera actual puede contener carteras principales o subcarteras de distinto nivel superior o inferior.

Para obtener más detalles sobre la jerarquía de carteras, consulte Jerarquía de carteras (página 42).

Nota: Una cartera puede tener un máximo de 40 subcarteras en el siguiente nivel inferior.

Añadir programas

Un programa es un conjunto de propuestas, proyectos y activos cuyo objetivo es alcanzar una meta que una sola propuesta, proyecto o activo no podría concretar.

1. En la página Cartera, haga clic en la ficha **Contenido**, sección **Programas**.
2. Haga clic en **Añadir**.
3. En la página Buscar programas, especifique sus criterios de búsqueda y haga clic en **Buscar**.

   Para saber qué programas se pueden añadir a una cartera, consulte Contenido que se puede añadir a una cartera (página 51).
4. Seleccione los programas deseados y haga clic en **Añadir**.

Nota: Una cartera puede tener un máximo de 250 programas.

Añadir propuestas, proyectos y activos

Las propuestas, los proyectos y los activos añadidos a una cartera se conocen como propuestas, proyectos y activos "directos", a diferencia de los que contienen las subcarteras y los programas de una cartera.

1. En la página Cartera, haga clic en la ficha **Contenido** y en la sección **Propuestas/proyectos/activos**.
2. Haga clic en **Añadir**.
3. En la ventana Añadir nuevas propuestas/proyectos/activos, realice una de las siguientes acciones:
   - Añadir por nombre:
     i. En la sección Añadir elementos específicos, utilice la función autocompletar para los campos **Incluir propuestas**, **Incluir proyectos** e **Incluir activos** y así seleccionar los elementos.
     ii. Haga clic en **Añadir**.
   - Añadir por criterios:
     i. En la sección Buscar propuestas/proyectos/activos, rellene los campos según sea necesario.

     El filtro **Estado** se activa cuando se selecciona un tipo de solicitud en el campo **Tipo de solicitud**.

El botón **Mostrar filtros avanzados** se activa cuando selecciona uno o más valores en el campo **Tipo de solicitud**. Los campos que son comunes a todos los tipos de solicitud seleccionados se utilizan como filtros avanzados.

ii. Haga clic en **Buscar**.

iii. En la ventana Añadir nuevas propuestas/proyectos/activos, seleccione los elementos.

iv. Haga clic en **Añadir**.

Para saber qué propuestas, proyectos y activos se pueden añadir a una cartera, consulte Contenido que se puede añadir a una cartera (página 51).

4. Haga clic en **Añadir**.

Nota: Una cartera puede tener un máximo de 1000 propuestas, proyectos y activos combinados.

Suprimir contenido de una cartera

Requisito previo:

- Para suprimir una subcartera de una cartera, debe tener permiso para editar dicha subcartera.
- Para suprimir un programa de una cartera, debe tener permiso para ver el programa.
- Para suprimir una propuesta, un proyecto o un activo de una cartera, debe tener permiso para ver la propuesta, el proyecto o el activo.

Para suprimir una subcartera, un programa, una propuesta, un proyecto o un activo de una cartera:

1. Vaya a la página Cartera.
2. En la ficha **Contenido**, haga clic en la sección deseada.
3. Utilice `Ctrl` + clic o `Mayús` + clic para seleccionar los elementos que desea

suprimir.

4. Haga clic en **Suprimir** y en **Sí** en el cuadro de diálogo de confirmación.

Los elementos que se suprimen de la cartera no se eliminan de PPM Center.

La supresión de una subcartera de la cartera modifica la jerarquía de carteras.

La supresión de contenido de una cartera no afecta el contenido de los escenarios existentes de la cartera. Por ejemplo, si se suprime un proyecto de una cartera, el proyecto no se suprime de los escenarios existentes de la cartera. En cambio, el proyecto no puede incluirse en nuevos escenarios.

Modificar la visualización de la ficha Contenido

Puede modificar la visualización de las tres secciones **(Subcarteras**, **Programas**y **Propuestas/proyectos/activos**) en la ficha **Contenido** de una cartera.

Nota: Ya no se puede congelar columnas en la ficha **Contenido**.

Pantallas predeterminadas

Al crear una cartera, cada sección de la ficha **Contenido** muestra:

- Columnas que se muestran de forma predeterminada,
- Columnas que siempre están disponibles para su visualización, y
- Columnas que son solo visibles cuando el año fiscal está configurado en `Ver todo`.

Sección	Columnas que se muestran de forma predeterminada	Columnas que siempre están disponibles para su visualización	Columnas visibles solo en Ver todo

Subcarteras	• Nombre de cartera • Gestores de cartera • Coste previsto • Coste real • Beneficio previsto • Beneficio real • Presupuesto aprobado	N/D	N/D
Programas	• Nombre de programa • Gestores • Estado • Situación global • Coste previsto • Coste real • Beneficio previsto • Beneficio real • Presupuesto aprobado	• Objetivos de negocio • Coste POR (coste previsto del Plan de registro) • Beneficio POR (beneficio previsto del Plan de registro) • Descripción • NPV • TNR (Retorno nominal total) • Situación de los problemas • Situación de riesgos • Situación de los cambios de ámbito • Prioridad relativa	N/D

Propuestas/proyectos **Activos**	• Nombre • Tipo • Situación global	• Coste proyectado • Beneficio proyectado • Persona/meses proyectados • Persona/meses previstos • Persona/meses reales • Coste previsto • Coste real • Beneficio previsto • Beneficio real • Presupuesto aprobado • Coste POR • Beneficio POR • Situación de los costes • Situación de la programación • Situación de los problemas	• Coste proyectado • Beneficio proyectado • Persona/meses proyectados • Persona/meses previstos • Persona/meses reales • Presupuesto aprobado

Ocultar o mostrar columnas

- Para ocultar una columna, haga clic en la flecha desplegable o haga clic con el botón secundario en el encabezado de cualquier columna, coloque el ratón sobre **Columnas**y haga clic en la columna que desee ocultar.
- Para mostrar una columna oculta, haga clic en la flecha desplegable o haga clic con el botón derecho en el encabezado de cualquier columna, coloque el ratón sobre **Columnas**y haga clic en la columna que desee mostrar.

Nota: Al pasar el ratón por encima de **Columnas**, entre las columnas que se ocultarán o se mostrarán están las siguiente:

- Columnas que se muestran de forma predeterminada
- Columnas que siempre están disponibles para su visualización
- Las columnas añadidas por el administrador que seleccionó en los campos de solicitud de PFM.
- Las columnas que se habilitan solo cuando el administrador ha habilitado la capitalización de costes.

Reorganizar columnas

Para reorganizar columnas, haga clic en un encabezado de columna y arrástrelo hasta la posición deseada.

Cambiar el tamaño de una columna

Para cambiar el tamaño de una columna, haga clic en la línea divisoria entre el encabezado de la columna y el encabezado de columna adyacente y arrástrelo.

Clasificar el orden de las filas

- Para clasificar los valores de una columna por orden ascendente o descendente, haga clic en el encabezado de la columna o haga clic con el botón secundario en él y haga clic en **Clasificar por orden ascendente** o **Clasificar por orden descendente.**
- Para suprimir la clasificación, haga clic con el botón derecho en un encabezado de columna utilizado para clasificar y después haga clic en **Borrar clasificación.**

Consulte también:

- Captura de información sobre la alineación estratégica (página 76)

Estrategia de cartera

La estrategia de una cartera le ayuda a responder preguntas como las siguientes:

- ¿Están el presupuesto y los recursos alineados con la estrategia?
- ¿La cartera cumplirá con los objetivos?
- ¿La cartera cumplirá con el máximo valor?

Este proceso incluye los siguientes pasos para ayudar a sentar las bases para la planificación y la supervisión de una cartera.

- Capturar alineación
- Impulsar la alineación
- Definir KPI
- Planificar impactos de KPI
- Planificación estratégica

Pasos siguientes:

- Captura de información sobre la alineación estratégica (página 76)
- Definición y seguimiento del valor comercial (página 92)

Captura de información sobre la alineación estratégica

Los gestores de cartera definen los objetivos de negocio tipotema estratégico a nivel de cartera, y los gestores o quienes presentan las iniciativas de las carteras las alinean con los objetivos de negocio tipotema estratégico.

Info general de los objetivos de negocio tipo tema estratégico

Los temas estratégicos son los pilares que sustentan la estrategia de una cartera. Son las principales áreas de enfoque estratégico de alto nivel de su organización.

Los temas estratégicos conectan la evolución de la estrategia comercial de la empresa con la visión de la cartera, que luego hereda el contenido de la cartera.

Para utilizar objetivos de negocio tipo tema estratégico, debe habilitar esta función estableciendo el parámetro **ENABLE_STRATEGIC_THEMES** en **true**.

Nota: El término "Tema estratégico" puede tener un nombre diferente en su organización, por ejemplo "Resultados de negocio". Esto ocurre si el administrador de PPM cambia el nombre "Tema estratégico" al actualizar la validación "Etiquetas de temas estratégicos de PFM". Los cambios entrarán en vigor en cada menú y etiqueta de PPM.

Definir objetivos de negocio tipo tema estratégico

Puede definir los objetivos de negocio tipo tema estratégico de su cartera alineándose con el tema estratégico de una cartera global o principal, o creando nuevos objetivos de negocio tipo tema estratégico dentro de la cartera.

Requisito previo:

El uso de tema estratégico se habilita (estableciendo el parámetro **ENABLE_STRATEGIC_THEMES** en **true**).

Para definir objetivos de negocio tipo tema estratégico en una cartera:

1. Abra la ficha **Estrategia** de la cartera.
2. Haga clic en **Tema estratégico y Objetivo de negocio** y utilice las siguientes opciones para añadir objetivos de negocio tipo tema estratégico a su cartera.

   Si la cartera ha heredado objetivos de negocio tipo tema estratégico de su tipo de cartera, estos objetivos de negocio tipo tema estratégico se enumeran en esta página. Para obtener más información, consulte Establecer objetivos de negocio tipo tema estratégico y objetivos tipo objetivo de negocio (página 25).

Opción	Descripción
Añadir un tema estratégico global	Para añadir un tema estratégico global en su cartera: a. Haga clic en **+ > Agregar desde > Tema estratégico global**. b. Se enumeran todos los objetivos de negocio tipo tema estratégico globales y activos para la selección. Utilice el cuadro Buscar si conoce el nombre del tema estratégico o si quiere buscar algúntema estratégico que contenga una frase o un fragmento de texto específico en su nombre. c. Seleccione los objetivos de negocio tipo tema estratégico que busca y haga clic en **Copiar**. **Gestionar objetivos de negocio tipotema estratégico globales** a. **Requisito previo**: Debe tener el privilegio de acceso **Editar todas las carteras**. b. En el menú principal, seleccione **Gestión de carteras > Carteras** > **Tema estratégico global**. c. Haga clic en **Añadir**. d. Proporcione el nombre, el estado, el propietario y la descripción del tema estratégico global. e. Seleccione un color para eltema estratégico . Puede usar el color para distinguir rápidamente entre los objetivos de negocio tipo tema estratégico. f. Haga clic en **Añadir**. g. Para ajustar la clasificación de un tema estratégico, asegúrese de que los objetivos de negocio tipo tema estratégico estén ordenados según el orden de clasificación y, a continuación, arrástrelo y suéltelo en el lugar objetivo.

Añadir un tema estratégico de la cartera principal	Solo está disponible si su cartera tiene una cartera principal. Para añadir un tema estratégico de una cartera principal a su cartera: a. Haga clic en **+ > Agregar desde > Tema estratégico de la cartera principal**. b. Se enumeran para su selección todos los objetivos de negocio tipo tema estratégico activos que utiliza actualmente la cartera principal. Utilice el cuadro Buscar si conoce el nombre del tema estratégico o si quiere buscar algúntema estratégico que contenga una frase o un fragmento de texto específico en su nombre. c. Seleccione las casillas de verificación de los objetivos de negocio tipo tema estratégico que desee. d. Si desea incluir los objetivos asociados tipo objetivo de negocio vinculados a los objetivos de negocios tipo tema estratégico, active la casilla de verificación **Agregar objetivo de negocio correspondiente**. e. haga clic en **Copiar**.

Añadir un nuevo tema estratégico en su cartera	Para crear un nuevo tema estratégico: a. Haga clic en **+ > Añadir nuevo > Tema estratégico**. b. Proporcione el nombre, el estado, el propietario y la descripción del tema estratégico. c. Para ayudar a distinguir los objetivos de negocio tipo tema estratégico de otros, seleccione un color. d. Haga clic en **Añadir** para añadir el tema estratégico o en **Añadir y otro** para continuar añadiendo otro. e. Para ajustar la clasificación de un tema estratégico, asegúrese de que los objetivos de negocio tipo tema estratégico estén ordenados según el orden de clasificación y, a continuación, arrastre y suelte el tema estratégico en el lugar objetivo.

Para suprimir un tema estratégico:

1. En la lista de objetivos de negocio tipo tema estratégico, seleccione el tema estratégico objetivo.
2. Haga clic en el botón **Eliminar** y, después, en **Sí** para confirmar.

Actualizar la alineación de un tema estratégico

Puede alinear un tema estratégico con el tema estratégico global o de una cartera principal. Cuando se alinea, los costes y recursos alineados con él también se reflejan en el tema estratégico asociado. Para obtener más información, consulte Impulsar la alineación estratégica (página 89).

Para alinear un tema estratégico con una cartera global o principal:

1. Abra la cartera y vaya a la ficha **Estrategia**.
2. Haga clic en **Tema estratégico y Objetivo de negocio** y luego haga clic en el vínculo del tema estratégico objetivo.

3. El campo **Tema estratégico alineado** en la página de detalles de tema estratégico muestra la alineación actual del tema estratégico.
   - Si el tema estratégico se copia de un tema estratégico global o una cartera principal, este campo enumera el tema estratégico de origen.
   - Si el tema estratégico se ha creado específicamente para la cartera actual, este campo estará vacío.
4. Para alinear el tema estratégico con otro distinto, seleccione el tema estratégico objetivo en la lista desplegable. Las opciones disponibles dependen de si la cartera actual tiene una cartera principal:
   - Si la cartera actual no tiene una cartera principal, se enumeran todos los objetivos de negocio tipo tema estratégico globales activos.
   - Si la cartera actual tiene una cartera principal, se enumeran los objetivos de negocio tipo tema estratégico de su cartera principal.
5. (Opcional) Sincronice el tema estratégico desde su origen. Cuando el tema estratégico no está sincronizado con el origen, se habilita la opción **Sincronización del origen**.

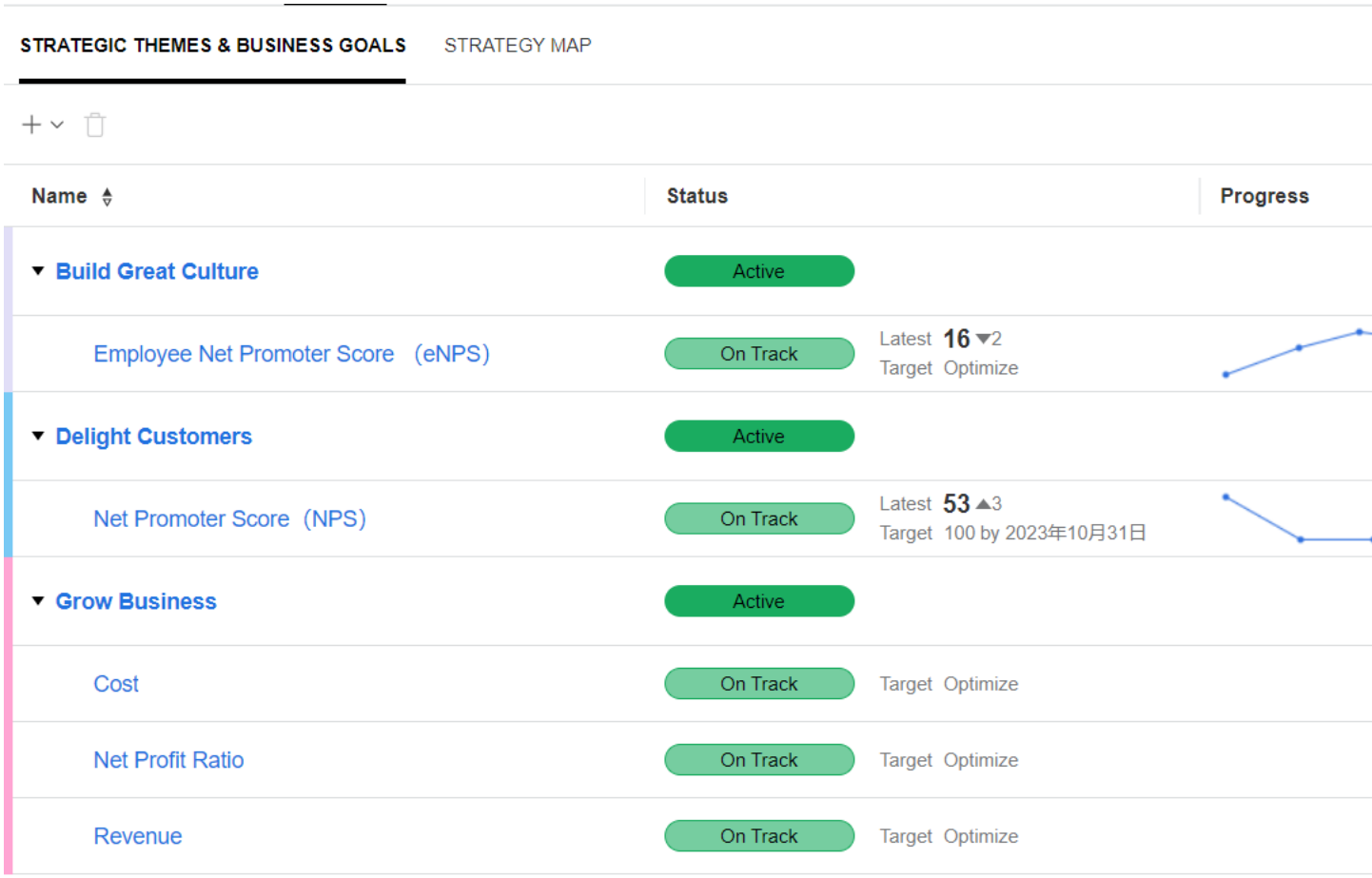
   Al hacer clic en **Sincronización del origen**, ocurrirá lo siguiente:
   - El tema estratégico actual se sincroniza desde el origen.
   - Para el contenido de la cartera alineado con este tema estratégico, el tema estratégico se sincronizará en la página de detalles del contenido.
6. (Opcional) Si se muestra el mensaje **No aplicable**, significa que el tema estratégico se ha eliminado del origen o que la cartera actual ya no es la subcartera del origen. Puede hacer clic en el enlace del mensaje para actualizar el origen del tema estratégico a “Esta cartera”.
7. Haga clic en **Guardar**.

Ver objetivos de negocio tipo tema estratégico

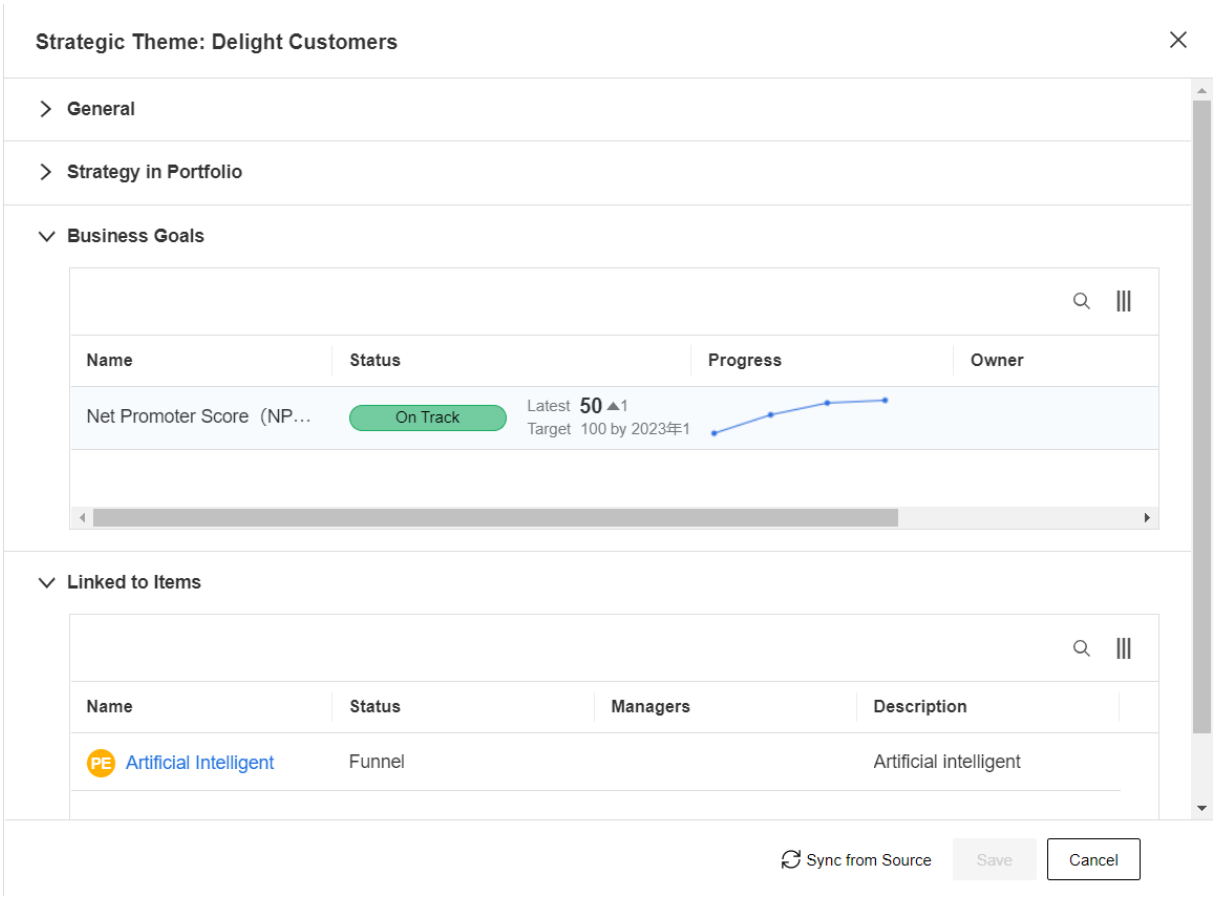
Puede ver los objetivos de negocio tipo tema estratégico desde la lista de objetivos de negocio tipo tema estratégico o desde la ficha **Mapa de estrategia**.

Desde la lista de objetivos de negocio tipo tema estratégico

En la ficha **Estrategia >Tema estratégico y Objetivo de negocio** se enumeran todos los objetivos de negocio tipo tema estratégico de la cartera actual.



- Si un tema estratégico tiene objetivos de negocio tipo objetivo de negocio relacionados, aparece un botón **Expandir** ▸ antes del nombre del tema estratégico. Haga clic en el botón para ver los objetivos de negocio tipo objetivo de negocio relacionados, junto con la información general y el rendimiento de cada objetivo de negocio.
- Para ver los detalles de un tema estratégico concreto, haga clic en el enlace del nombre del tema estratégico para abrir su página de detalles.



La página de detalles del tema estratégico incluye las siguientes secciones:

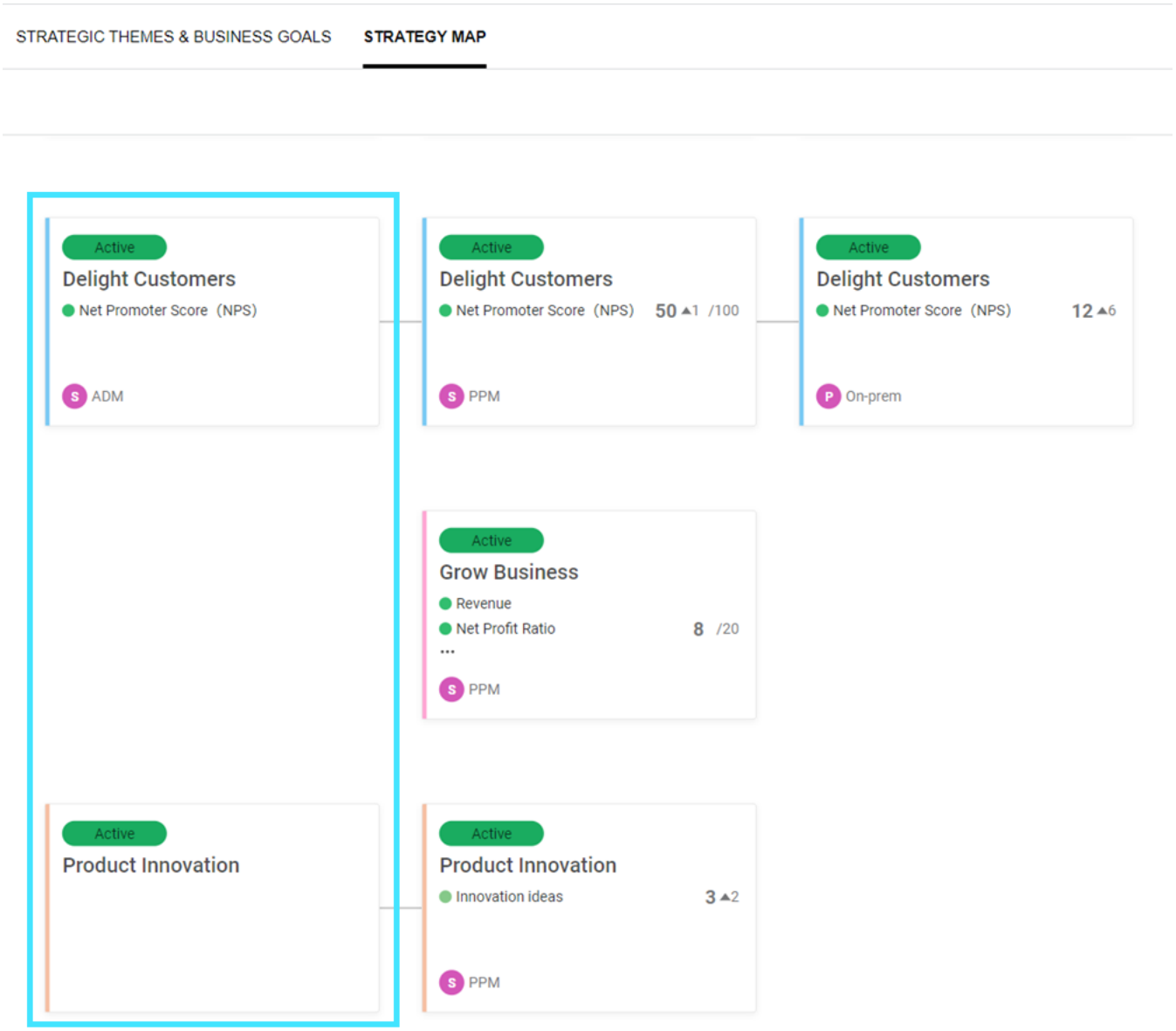
Sección	Descripción
General	Muestra la información general del tema estratégico.
Distribución de costes y recursos	Muestra la distribución de costes y recursos del tema estratégico. Para obtener más información, consulte Impulsar la alineación estratégica (página 90).
Objetivo de negocio	Enumera los objetivos tipo objetivo de negocio relacionados con el tema estratégico, junto con la información resumida y el rendimiento de cada objetivo de negocio.
Contenidos de la cartera alineados	Enumera las iniciativas que están directamente alineadas con el tema estratégico seleccionado, así como las iniciativas indirectas alineadas con otros objetivos de negocio tipo tema estratégico asociados con el tema estratégico actual. Al hacer clic en el vínculo del nombre de la iniciativa, se abre su página de detalles. Para obtener más información, consulte Ver alineación estratégica (página 89).

Desde el mapa de estrategia

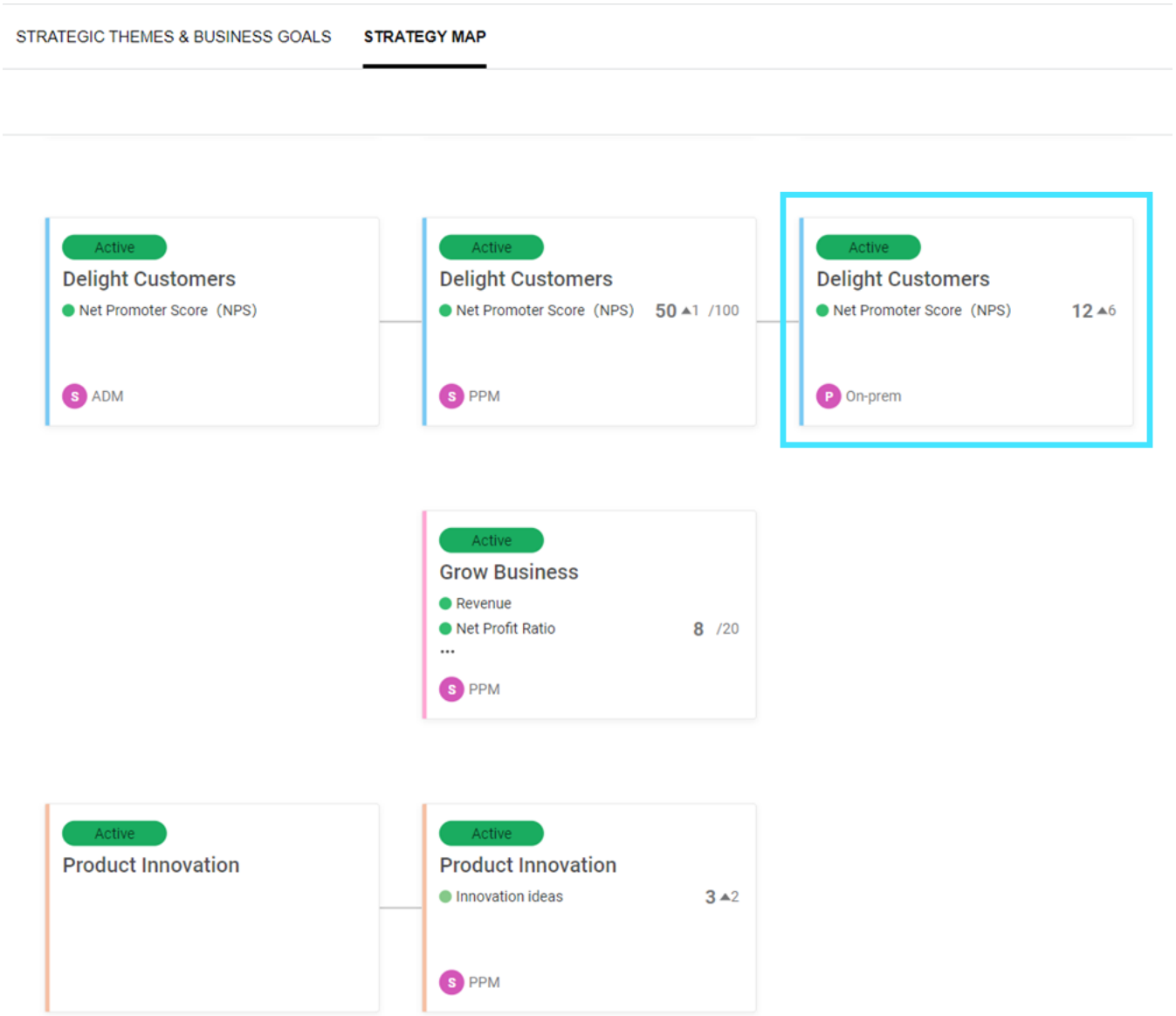
La ficha **Estrategia > Mapa de estrategia** muestra cada tema estratégico como una tarjeta y muestra la alineación estratégica de la cartera actual con los objetivos de negocio tipo tema estratégico globales, su cartera principal y sus subcarteras.

- Para ver los detalles de un tema estratégico concreto, haga clic en la tarjeta del tema estratégico.

  Nota: Solo se puede hacer clic en los objetivos de negocio tipo tema estratégico de la cartera actual.
- Para ver los objetivos de negocio tipo tema estratégico de origen de los que se copian los objetivos de negocio tipo tema estratégico de la cartera actual, consulte la parte izquierda en la estructura Horizontal o la parte superior en la estructura Vertical.



- Para ver los objetivos de negocio tipo tema estratégico que heredan las subcarteras inmediatas, consulte la parte derecha en la estructura Horizontal o la parte inferior en la estructura Vertical.



Si un tema estratégico es heredado por subcarteras del segundo nivel o niveles inferiores, aparece un botón **Expandir** ⊕ en la tarjeta del tema estratégico.

Puede hacer clic en el botón para ver los objetivos de negocio tipo tema estratégico heredados por las subcarteras de todos los niveles.

- Si un tema estratégico tiene objetivos de negocio tipo objetivo de negocio relacionados, los objetivos de negocio tipo objetivo de negocio se indican mediante viñetas. Los colores de las viñetas indican el estado del objetivo de negocio. Cuando hay más de dos objetivos de negocio tipo objetivo de negocio relacionados con un tema estratégico, aparecen unos puntos suspensivos.

Alinear el contenido de las iniciativas de la cartera con los objetivos de negocio tipo tema estratégico

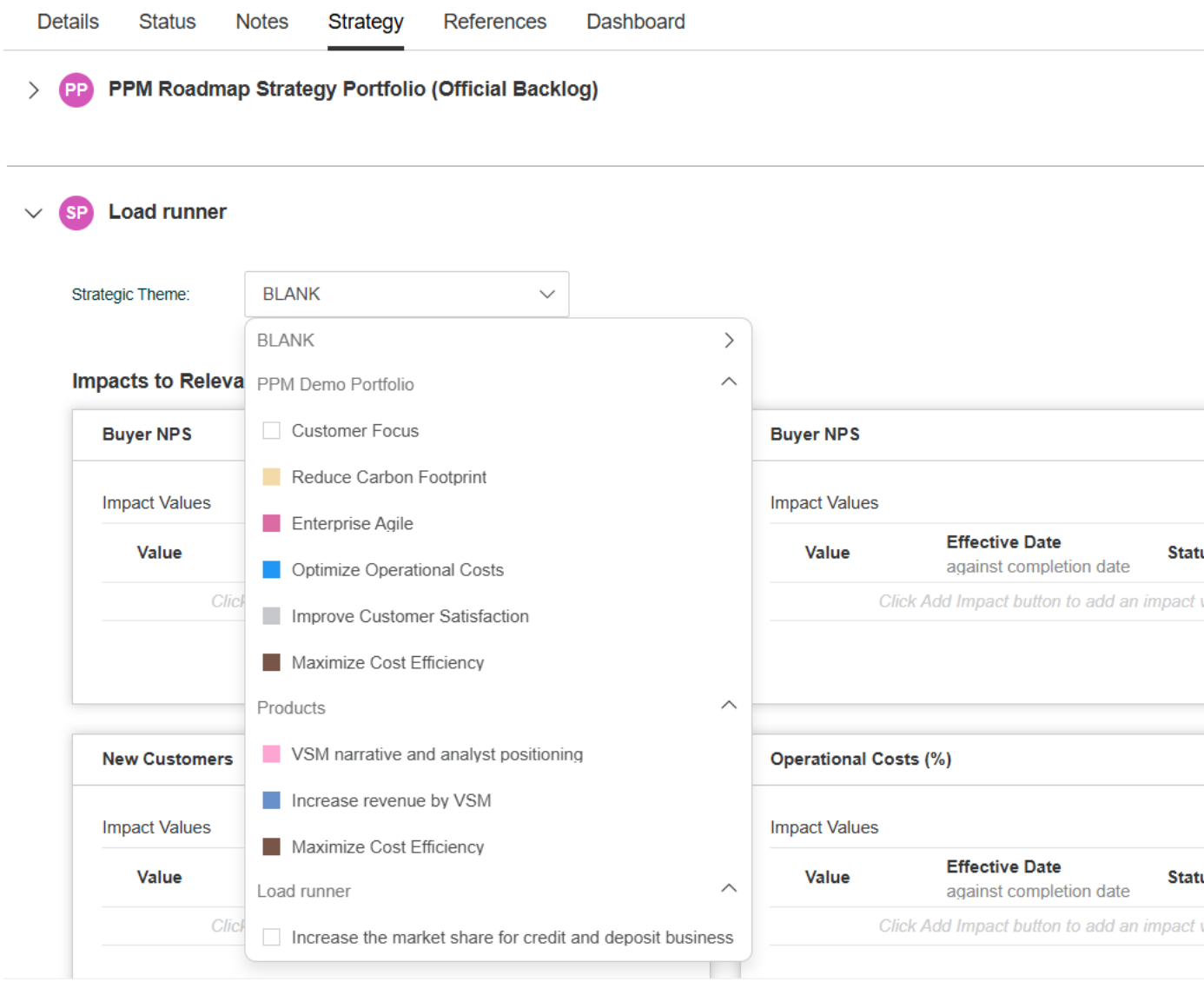
Una vez definidos los objetivos de negocio tipo tema estratégico en la cartera, la ficha **Estrategia** está disponible en la página de detalles del contenido de las iniciativas de la cartera. En esta ficha puede alinear el contenido de una iniciativa de cartera con el tema estratégico de la cartera.

Para alinear una iniciativa de cartera con objetivos de negocio tipo tema estratégico:

1. Abra la iniciativa de cartera y vaya a la ficha **Estrategia**.
2. La ficha **Estrategia** enumera la cartera que se añade a la iniciativa. Si la iniciativa se agrega a varias carteras, se enumeran todas estas carteras.
3. Localice la cartera con cuyo tema estratégico quiere alinear la iniciativa.
4. En el campo **Tema estratégico**, seleccione un tema estratégico para alinearlo con la iniciativa.

   Los objetivos de negocio tipo tema estratégico disponibles incluyen:

   - Todos los objetivos de negocio tipo tema estratégico definidos para la cartera seleccionada.
   - (Disponible en versiones 25.2 y posteriores) Si el conmutador de características **Alineación de temas estratégicos y objetivos comerciales en todos los niveles de cartera** está habilitado, también están disponibles los objetivos de negocio tipo tema estratégico definidos para la cartera principal y para todas las carteras de nivel superior hasta la raíz en la jerarquía. Estos temas estratégicos están agrupados por carteras.



5. Repita estos pasos para alinear la iniciativa con un tema estratégico de otra cartera.

Consulte también:

- Definición y seguimiento del valor comercial (página 92)
- Planificación estratégica (página 103)

Impulsar la alineación estratégica

Cuando los objetivos de negocio tipo tema estratégico se definen a nivel de cartera y se alinean con sus contenidos, los administradores de cartera pueden rastrear e impulsar la alineación estratégica en la jerarquía de la cartera.

Ver alineación estratégica

Puede realizar un seguimiento de la alineación estratégica de la cartera desde la pestaña **Acumulado** y la página de detalles del tema estratégico.

Desde la pestaña Acumulado

La columna **AlineadoTema estratégico** en la ficha **Acumulado** muestra los objetivos de negocio tipo tema estratégico con los que se alinea cada uno de los contenidos de la cartera. Indica si los artículos de su cartera están alineados con una estrategia global o de nivel superior.

Para mostrar la columna **Tema estratégico Alineado**, en la ficha **Acumulado** de la cartera, haga clic en el botón **Elegir columnas** y seleccione la casilla de verificación **Tema estratégicoAlineado**.

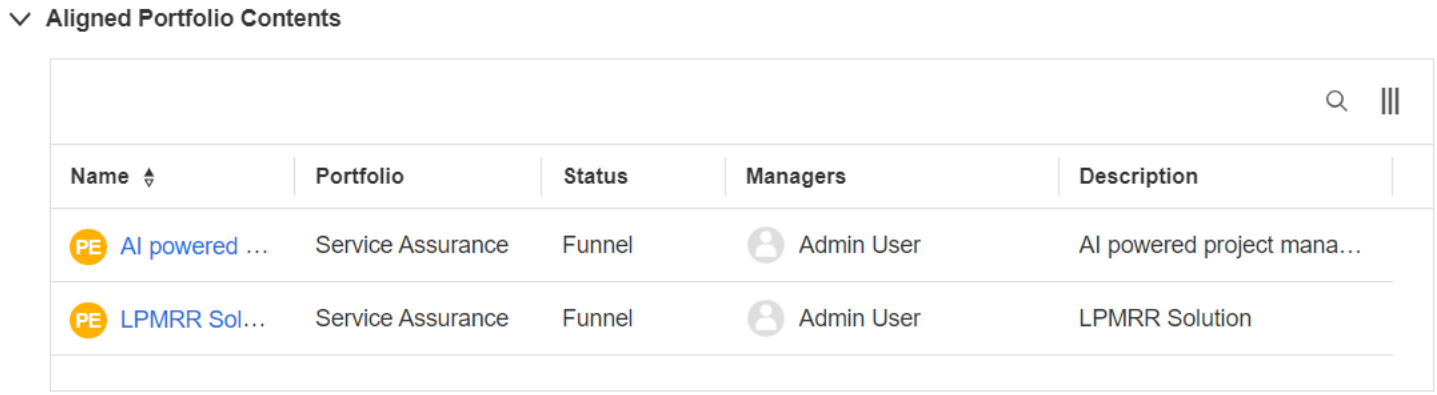
Desde la página de detalles de tema estratégico

La sección **Contenido de la cartera alineado** de la página de detalles de tema estratégico enumera las iniciativas que están alineadas:

- Directamente con el tema estratégico seleccionado.
- Con un tema estratégico vinculado al tema estratégico seleccionado a través del campo **Alineado Tema estratégico**. Para obtener más información, consulte Actualizar la alineación de un tema estratégico (página 80).

Nota: Si un programa y sus entidades están alineados con el mismotema estratégico, se enumeran tanto el programa como la entidad.

Para ver los detalles de la iniciativa, haga clic en el enlace de su nombre.



Impulsar la alineación estratégica

Cuando las iniciativas de una cartera se alinean con los objetivos de negocio tipo tema estratégico, los costes previstos y las demandas de recursos se agrupan por tema estratégico. Puede ver la distribución de costes y recursos portema estratégico desde los gráficos **Costes previstos proyectados** y **Demanda de recursos proyectados**. .

Para ver los gráficos de previsión de costes y demanda prevista de recursos:

1. Abra la ficha **Estrategia** de la cartera y, a continuación, haga clic en **Tema estratégico y Objetivo de negocio**.
2. Seleccione un tema estratégico de la lista para abrir la página de detalles e ir a la sección **Distribución de costes y recursos**.

Cálculo de distribución de costes y recursos

La distribución de costes y recursos por tema estratégico se calcula de la siguiente manera:

- **Distribución de costes** = (previsión total y costes reales de proyectos, propuestas, programas y activos alineados con el tema estratégico) ÷ (previsión total y costes reales de todos los proyectos, propuestas, programas y activos)
- **Distribución de recursos** = (total de demandas previstas de proyectos,

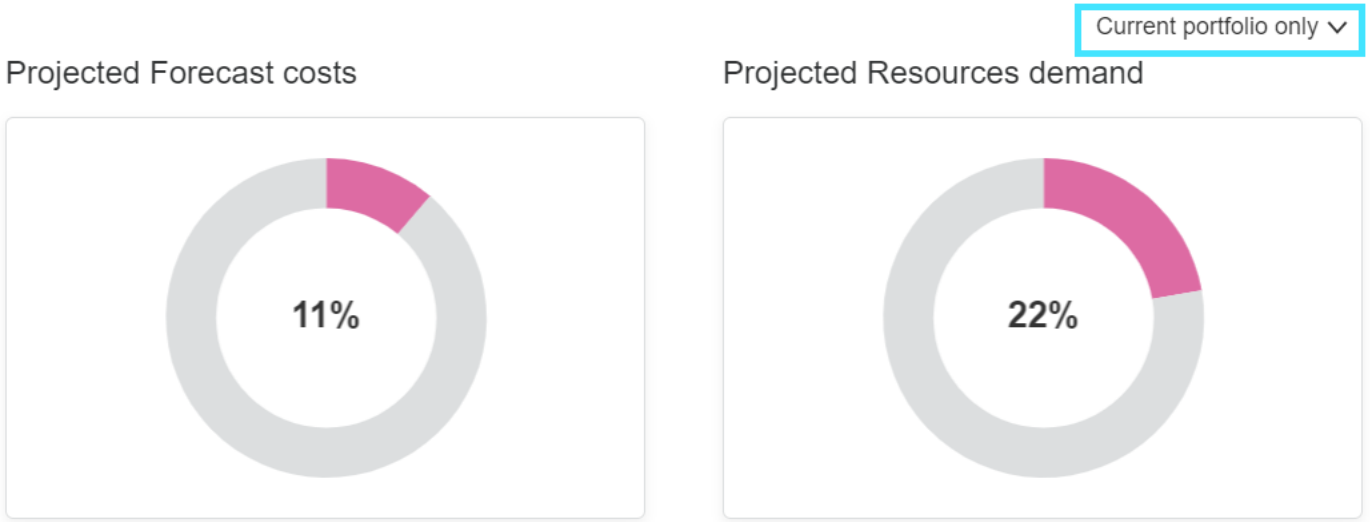
propuestas, programas y activos alineados con el tema estratégico) ÷ (total de demandas previstas de todos los proyectos, propuestas, programas y activos)

Para una entidad agregada a un programa:

- Si la entidad está alineada con un tema estratégico, sus costes previstos y las demandas de recursos se reflejan en el tema estratégico.
- Si la entidad no está alineada con un tema estratégico, sus costes previstos y las demandas de recursos se reflejan en el tema estratégico del programa.

Puede centrarse en la distribución dentro de la cartera actual o incluir subcarteras de todos los niveles utilizando el botón desplegable sobre los gráficos.

- **Solo la cartera actual**: El cálculo incluye proyectos, propuestas, programas y activos directamente dentro de la cartera.
- **Incluir todos los niveles de subcarteras**: El cálculo incluye proyectos, propuestas, programas y activos dentro de todos los niveles de subcarteras de la cartera actual.



Los gráficos ayudan a evaluar si su presupuesto y los recursos se alinean con los objetivos de negocio tipo tema estratégico. Lo ideal es que la distribución coincida con sus prioridades estratégicas. Por ejemplo, si una gran parte de los recursos se asigna a un tema estratégico de baja prioridad, considere reasignar recursos de tema estratégico de baja prioridad a temas de alta prioridad.

Consulte también:

- Strategic planning

Definición y seguimiento del valor comercial

El valor comercial se representa con los objetivos de negocio y los KPI. Los objetivos de negocio son elementos procesables y medibles para actualizar los temas estratégicos de la cartera. Se miden y evalúan en función de KPI.

Adición de objetivos de negocio

Puede añadir hasta 50 objetivos de negocio a una cartera.

Para añadir un objetivo de negocio:

1. Abra la ficha **Estrategia** de la cartera.
2. Haga clic en **Temas estratégicos y objetivos de negocio** y, a continuación, en **Añadir + > Añadir nuevo > Objetivo de negocio.**

   Si su cartera ha heredado objetivos de negocio de su tipo de cartera, estos objetivos de negocio se enumeran en esta página, agrupados por los temas estratégicos con los que se alinean los objetivos de negocio.
3. En la página **Añadir objetivo de negocio**, complete la información general acerca del objetivo de negocio.

Campo (*Obligatorio)	Descripción
*** Nombre**	Cuál es el objetivo de negocio que se pretende alcanzar.
Tema estratégico	Seleccione el tema estratégico al que responde el objetivo de negocio. Cada objetivo de negocio puede estar alineado con un solo tema estratégico. Cuando se alinean con los temas estratégicos, los objetivos de negocio se agrupan por temas estratégicos.

***Estado**	Los objetivos de negocio recién creados tienen el estado **No iniciado** de forma predeterminada. Cambie el estado de acuerdo al rendimiento del objetivo de negocio en relación con sus KPI. • **No iniciado**. Objetivos de negocio que no están listos para ser rastreados. • **Según lo previsto**. Objetivos de negocio que se acercan continuamente a los objetivos. • **En riesgo**. Objetivos de negocio que pueden pasar por alto las metas. • **Conseguido**. El valor objetivo se alcanzó en la fecha prevista. • **No conseguido**. El valor objetivo no se alcanzó en la fecha prevista. • **Abandonado**. Los objetivos comerciales no están en uso.
Elemento principal	Solo está disponible si la cartera actual tiene una cartera principal. Para alinear un objetivo de negocio con un objetivo de negocio asociado a una cartera principal, en la lista desplegable, seleccione una cartera principal para el objetivo de negocio. El KPI relacionado con el objetivo de negocio principal es heredado por el objetivo de negocio y no se puede editar. Los valores de KPI añadidos al objetivo de negocio actual se transfieren al objetivo de negocio principal.
Fecha de inicio	Cuándo comenzar a rastrear el objetivo de negocio.
Propietario	Los usuarios que son responsables del objetivo de negocio. Los propietarios pueden ser gestores de cualquier cartera.

Objetivo	El objetivo de negocio que se pretende alcanzar. Puede ser cualquiera de los siguientes: • Consta del valor objetivo (objetivo en *xxx*) y de la fecha objetivo (en *xxx*), lo que representa un objetivo por cumplir antes de llegar a la fecha indicada. • Un objetivo optimizado que no requiere un valor fijo ni una fecha fija. Si el objetivo de negocio apunta a un valor más alto (por ejemplo, ingresos), cuanto mayor sea el objetivo, mejor. Si el objetivo de negocio apunta a un valor más bajo (por ejemplo, costes), cuanto menor sea el objetivo, mejor.
Descripción	Información más detallada sobre el objetivo de negocio.

4. En la sección **KPI**, relacione el objetivo de negocio con un KPI para evaluar dicho objetivo de negocio. Para obtener más información, consulte Relacionar un objetivo de negocio con un KPI (página 94).
5. Haga clic en **Añadir** para añadir el objetivo de negocio o en **Añadir y otro** para continuar añadiendo otro.

Relacionar un objetivo de negocio con un KPI

Para evaluar un objetivo de negocio, primero hay que relacionarlo con un KPI. Puede relacionar el objetivo de negocio con un KPI compartido o con un KPI privado. Un objetivo de negocio puede estar relacionado con un solo KPI.

- Le recomendamos que relacione el objetivo de negocio con un KPI activo, ya que es posible que los borradores de KPI no se actualicen con regularidad.
- Si su objetivo de negocio está relacionado con un objetivo de negocio principal, el KPI relacionado con el objetivo de negocio principal lo hereda el objetivo de negocio y no se puede editar.

Relacionar un objetivo de negocio con un KPI

Relacione el objetivo de negocio con un KPI privado o compartido. También puede relacionar el objetivo de negocio con un KPI diferente.

Acción	Detalles
Relacionar un objetivo de negocio con un KPI compartido	Para relacionar el objetivo de negocio con un KPI compartido: 1. En la sección **KPI**, seleccione la opción **KPI compartido**. 2. En la lista desplegable, seleccione el KPI compartido objetivo. Para obtener más información sobre los KPI compartidos, consulte Gestionar KPI compartidos (página 95). Si conoce el nombre de KPI, puede utilizar el cuadro Buscar para buscar el KPI objetivo por nombre.
Relacionar un objetivo de negocio con un KPI privado	Para relacionar un objetivo de negocio con un KPI que solo pueda utilizarse por el objetivo de negocio actual: 1. En la sección **KPI**, seleccione la opción **KPI privado**. 2. Complete los campos **Tipo** y **Dirección de optimización** para el KPI privado. Para obtener descripciones sobre estos dos campos, consulte Información sobre KPI.
Relacionar el objetivo de negocio con otro KPI	Para relacionar un objetivo de negocio con otro KPI: 1. En la sección **KPI**, haga clic en el botón **Editar**. 2. Seleccione un KPI compartido diferente o cree un KPI privado para relacionarlo con el objetivo de negocio.

Gestionar KPI compartidos

Todos los objetivos de negocio de la cartera pueden usar un KPI compartido.

Para crear un KPI compartido:

1. **Requisito previo:** Para editar o crear KPI, debe tener el privilegio de acceso **Gestionar KPI**.
2. Haga clic en el botón **Administración** en el encabezado.
3. En el menú Administración, seleccione **Gestión de cartera > Gestionar KPI compartidos**.
4. En la página **Gestión de KPI compartidos**, haga clic en **+Añadir**.

5. En la ventana **Agregar KPI compartido**, complete la información del KPI compartido como se describe en la tabla siguiente:

Campo (*Obligatorio)	Descripción
*** Nombre**	Lo que mide el KPI. Por ejemplo, el número de defectos S1 notificados, el tiempo medio para resolver las consultas de los clientes.
*** Tipo**	• **Dinero**. El KPI mide indicadores monetarios, como ingresos, costes o presupuestos. • **Número**. El KPI mide un importe numérico. • **Porcentaje**. El KPI mide índices, como el índice de aumento, el índice de finalización o el índice de fracaso. No se puede cambiar el tipo después de crear el KPI.
***Estado**	• **Borrador**. el KPI queda en estado Borrador cuando se crea. Se considera que "no está listo para su uso" y el valor no se actualiza periódicamente. • **Activo**. El KPI está en uso y se actualiza regularmente. • **Retirado**. El KPI no está en uso.
***Dirección de optimización**	• **Maximizar**. Un valor de KPI más alto implica un mayor rendimiento. • **Minimizar**. Un valor de KPI más bajo implica un mayor rendimiento.
Descripción	Más información sobre el KPI.

6. Haga clic en **Añadir** para añadir el KPI compartido o en **Añadir y otro** para seguir añadiendo otros.

Introducir valores reales de KPI

Los valores reales de KPI relacionados con un objetivo de negocio se introducen con regularidad para hacer un seguimiento del rendimiento de dicho objetivo.

Por ejemplo, si el objetivo de negocio de su cartera es "alcanzar 20 millones de ingresos para el final del primer trimestre de 2020", tal vez quiera registrar los ingresos reales al final de cada mes de los períodos anteriores.

Si el objetivo de negocio se mide con un KPI privado

Para introducir valores reales para un KPI privado:

1. Abra la página de detalles del objetivo de negocio.
2. En la sección **KPI**, haga clic en el botón **Añadir** junto a **Historial de valores**.

   Sugerencia: Si la sección **Historial de valores** no está disponible, haga clic en la casilla de verificación **Mostrar historial de valores** para mostrar la sección.

3. En la ventana **Añadir valor**, introduzca el valor real y la fecha.
4. Haga clic en **Añadir** para añadir el valor o en **Añadir y otro** para continuar añadiendo otro valor.

Si el objetivo de negocio se mide con un KPI compartido

Para introducir valores reales para un KPI compartido:

1. **Requisito previo:** Para editar KPI compartidos, debe tener el privilegio de acceso **Gestionar KPI**.
2. Haga clic en el botón **Administración** en el encabezado.
3. En el menú **Administración**, seleccione **Gestión de cartera > Gestionar KPI compartidos**.
4. Haga clic en el enlace KPI de destino.
5. En la página de detalles del KPI, sección **Valor**, haga clic en el botón **Añadir +** junto a **Historial de valor**.
6. En la ventana **Añadir valor**, introduzca el valor real y la fecha.
7. Haga clic en **Añadir** para añadir el valor o en **Añadir y otro** para continuar añadiendo otro valor.

Nota: PPM también admite la sincronización de valores reales de KPI de otros sistemas. Para obtener información sobre cómo sincronizar automáticamente los valores reales de KPI, consulte la guía de desarrollo en https://github.com/HPSoftware/ppm-agileSDK-home/wiki.

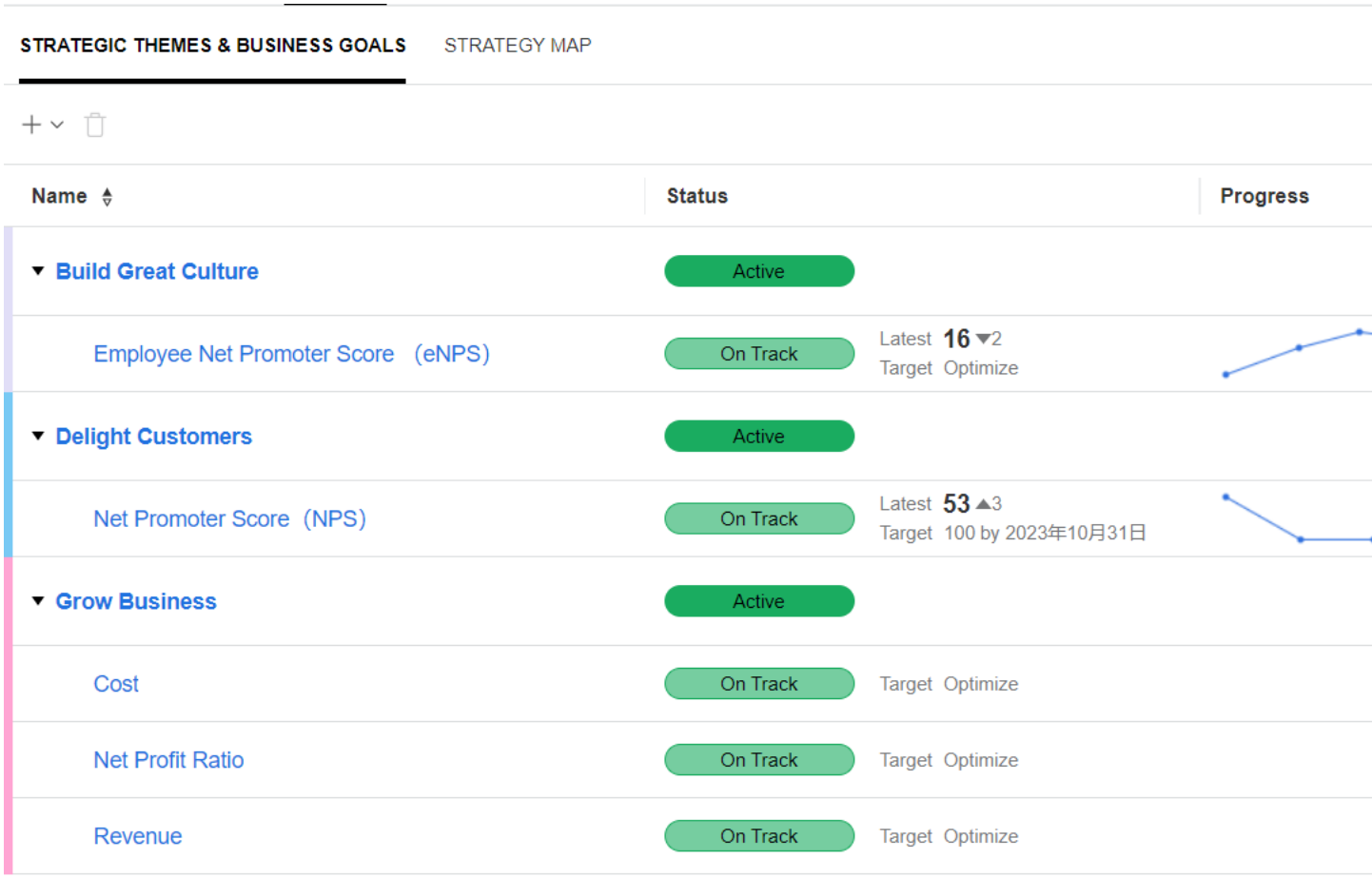
Seguir el rendimiento del objetivo de negocio

Se hace un seguimiento del rendimiento de los objetivos de negocio para ver si marchan en la dirección correcta y para prever si se cumplirán en las fechas previstas.

Puede ver el rendimiento del objetivo de negocio en la lista de objetivos de negocio o en la página de detalles del objetivo de negocio.

En la lista de objetivos de negocio

Para ver el rendimiento de negocio desde la lista de objetivos de negocio, en la ficha **Estrategia de la cartera**, haga clic en **Temas estratégicos y objetivos de negocio**.



Todos los objetivos de negocio de la cartera están agrupados por temas estratégicos con los que se alinean los objetivos de negocio. Los objetivos de negocio que no están alineados con ningún tema estratégico se enumeran en el grupo <Sin tema estratégico>.

La lista de objetivos de negocio le proporciona la siguiente información:

Campo	Descripción
Nombre	El vínculo del nombre del objetivo de negocio. Puede hacer clic en el vínculo del nombre para ir a la página de detalles del objetivo de negocio.

Campo	Descripción
Estado	El estado del objetivo de negocio, que incluye la siguiente información: • Not Started El estado actual del objetivo de negocio. • Latest 16 El último valor de KPI para el objetivo de negocio. • ▲3 / ▼2 El valor aumentado o disminuido en comparación con el valor anterior del KPI. • Target Optimize El estado del objetivo de negocio. Si el objetivo es un valor, se muestran el valor y la fecha objetivo.
Progreso	El rendimiento del objetivo de negocio durante los últimos periodos, basado en los valores de los KPI. El gráfico muestra todos los valores reales de KPI introducidos para los periodos anteriores. Si hay más de siete valores de KPI, solo se muestran los siete últimos.
Propietario	El propietario del objetivo de negocio.
Contribuidores	El número de iniciativas que tienen un impacto añadido en el KPI relacionado con el objetivo de negocio. Si el objetivo de negocio tiene objetivos de negocio secundarios, también incluye las iniciativas que tienen impactos añadidos en los KPI relacionados con esos objetivos de negocio secundarios. Puede ver qué iniciativas tienen impactos de KPI añadidos desde la página de detalles de los objetivos de negocio. Para obtener más información, consulte Ver contribuidores de KPI (página 101).

En la página de detalles de los objetivos de negocio

Para ver el rendimiento del objetivo de negocio desde la página de detalles del objetivo de negocio:

1. En la ficha **Estrategia** la cartera, haga clic en **Temas estratégicos y objetivos de negocio**.
2. Haga clic en un objetivo de negocio para abrir su página de detalles y, a continuación, vaya a la sección **KPI**.

La sección **KPI** proporciona los siguientes gráficos KPI para que pueda realizar un seguimiento del rendimiento del objetivo de negocio:

Gráfico	Descripción
Valor real de KPI	El gráfico **Valor real de KPI** ilustra cómo se ha comportado el objetivo de negocio en los últimos periodos, basándose en los valores reales de los KPI. En este gráfico puedes: • Seleccione los valores que desea visualizar • Filtrar valores de KPI • Mostrar el historial de valores de KPI Para ver el gráfico **Valor real de KPI**, en la lista desplegable de la esquina superior derecha de la sección KPI, seleccione **Valor real**.
Previsión de KPI	El gráfico **Previsión de KPI** le ayuda a realizar previsiones razonables sobre el valor de negocio. Para obtener más información, consulte Previsión de KPI (página 105). Para ver el gráfico **Previsión de KPI**, en la lista desplegable de la esquina superior derecha de la sección KPI, seleccione **Previsión**.

Ver contribuidores de KPI

Para ver qué iniciativas han añadido impactos en un KPI relacionado con un objetivo de negocio, desde la página de detalles del objetivo de negocio, haga clic en la sección **Vinculado a elementos**.

Si un objetivo de negocio tiene objetivos de negocio secundarios, esta sección también incluye las iniciativas que tienen impactos añadidos en los KPI relacionados con esos objetivos de negocio secundarios.

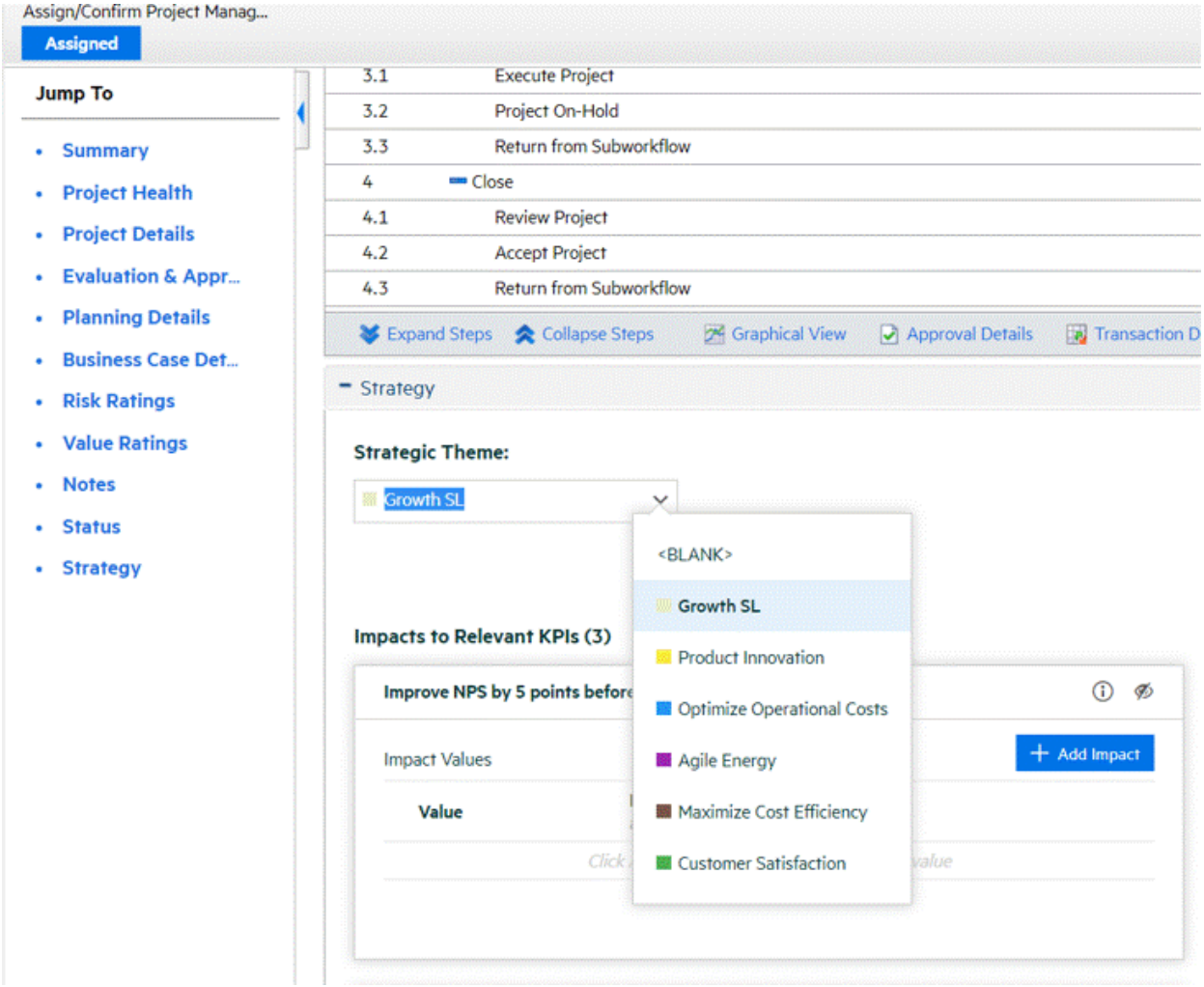
- Para ver el valor de impacto que una iniciativa ha añadido al KPI, pase el ratón por encima de la columna **Valores de impacto** de la iniciativa.
- Para ver los detalles de la iniciativa, haga clic en el enlace del nombre de la iniciativa para abrir su página de detalles.

Consulte también:

- Planificación estratégica (página 103)

Evaluar el valor de la iniciativa

Los KPI relacionados con los objetivos de negocio de una cartera se trasladan a las iniciativas. Antes de que se complete una iniciativa de cartera, sus gestores, basándose en algunos supuestos, pueden evaluar cuánto valor puede añadir a los KPI relativos. Tales valores de KPI previstos son impactos de KPI.



Para obtener detalles sobre la adición y el seguimiento de los impactos de los KPI, consulte **Guía del usuario de Gestión de proyectos** > **Previsión de contribuciones del proyecto a los KPI**, por ejemplo.

Planificación estratégica

Cuando se comienza a planificar una cartera, PPM proporciona la herramienta de análisis de posibilidades para ayudarle a prever lo que sucederá si invierte en diferentes escenarios. La herramienta analiza los escenarios desde tres dimensiones: presupuesto, recursos y estrategia.

Esta sección proporciona detalles sobre la dimensión estratégica: cómo la alineación estratégica y el análisis del valor comercial le ayudan a planificar una cartera.

Para más detalles sobre la planificación de presupuestos y recursos, consulte Capacity planning sobre el análisis de posibles escenarios.

Alineación estratégica

¿Están el presupuesto y los recursos alineados con los temas estratégicos? Los gráficos circulares **Costes previstos** y **Demanda de recursos** en la sección **Estrategia de la cartera** de la página de detalles de un tema estratégico le ayudan a obtener la respuesta a esta pregunta.

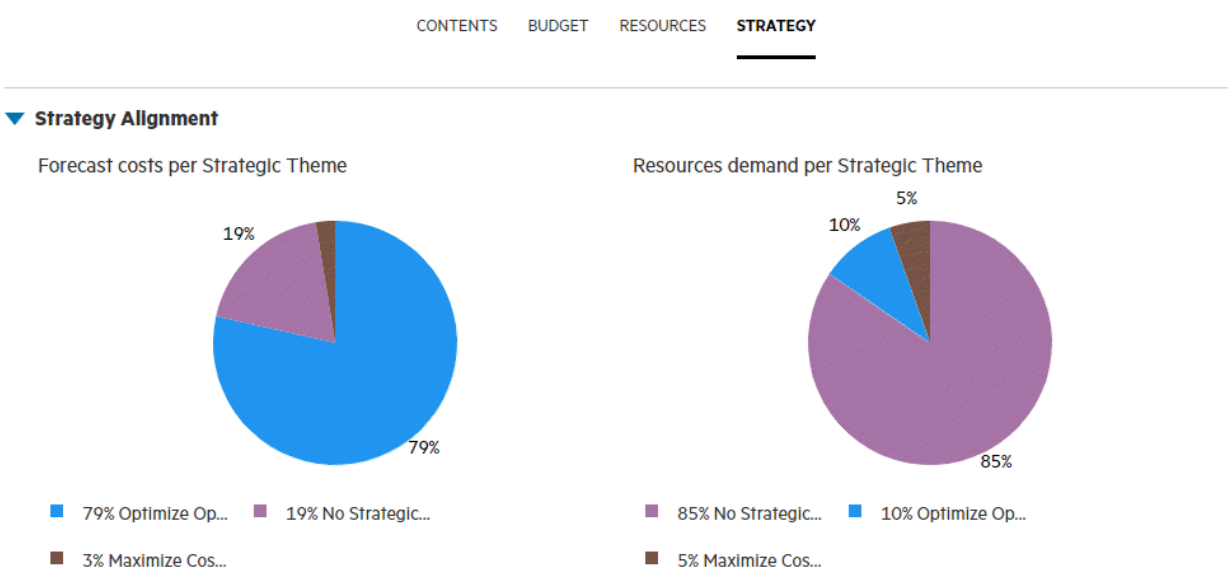
Los gráficos incluyen la previsión de costes y la demanda de recursos de las siguientes iniciativas:

- Los proyectos, propuestas y activos que pertenecen directamente a la cartera actual y cuya previsión de costes y demanda de recursos no es nula.

  Los costes y las demandas están agrupados por los temas estratégicos con los que se alinean estas iniciativas.
- Los proyectos, propuestas y activos que se incluyen en los programas que pertenecen directamente a la cartera actual y cuya previsión de costes y demanda de recursos no es cero.

  Los costes y las exigencias de estas iniciativas se incorporan al programa y se agrupan por el tema estratégico con el que se alinea el programa.

Cuando la selección de iniciativas dentro del escenario cambia, los dos gráficos se actualizan en consecuencia.



Lo ideal sería que la proporción de temas estratégicos en términos de costes y demandas de recursos se alinee según los temas estratégicos definidos.

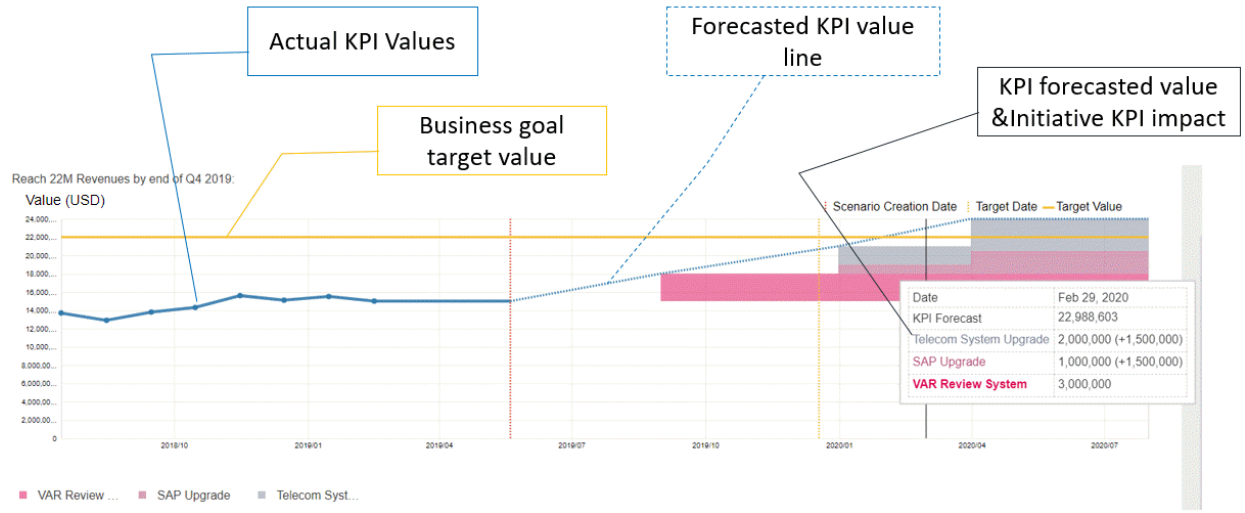
Por ejemplo, si más de la mitad de los costes totales previstos se destinan a un tema estratégico de baja prioridad, tal vez sea necesario eliminar algunas iniciativas que responden a ese tema estratégico y añadir otras que respondan al tema estratégico de alta prioridad.

Previsión de KPI

¿La cartera cumplirá con los objetivos? ¿Cumple con los valores máximos? Los gráficos de KPI de cada objetivo de negocio de la cartera en la página Objetivos de negocio > ficha **Estrategia** > sección **Previsión de KPI** le ayudan a realizar una previsión razonable sobre los valores comerciales.

El gráfico de previsión de KPI ilustra lo siguiente:

- Cuál fue el rendimiento cada objetivo de negocio de la cartera en los últimos períodos, basándose en los valores reales de los KPI;
- Cómo se prevé su desarrollo, basándose en los impactos de KPI de las iniciativas.



Nota: El **gráfico de previsión de KPI** solo se genera cuando hay valores reales de KPI introducidos para la fecha actual o una fecha anterior.

Si hace clic en un color de la leyenda en la parte inferior de un gráfico, eliminará el valor de impacto del KPI de la iniciativa del gráfico. Si vuelve a hacer clic en el color de la leyenda, los datos aparecerán de vuelta.

Consulte también:

- Captura de información sobre la alineación estratégica (página 76)
- Definición y seguimiento del valor comercial (página 92)

Temas estratégicos frente a objetivos de negocio

Tanto los temas estratégicos como los objetivos de negocio forman parte del proceso de planificación empresarial. Presentan lo que una organización va a lograr y cuándo. PPM es compatible con ambos. Puede utilizar cualquiera de los dos.

Elegir entre temas estratégicos u objetivos de negocio

De forma predeterminada, PPM habilita el uso tanto de temas estratégicos como de objetivos de negocio. Sin embargo, no es necesario utilizar ambos al mismo tiempo. Elija el que mejor se adapte a sus necesidades.

- Para habilitar solo el uso de temas estratégicos, mantenga el parámetro `ENABLE_STRATEGIC_THEMES` como `true`, y deshabilite el uso de objetivos de negocio estableciendo el parámetro `ENABLE_BUSINESS_OBJECTIVES` a `false`.
- Para habilitar solo el uso de objetivos de negocio, mantenga el parámetro `ENABLE_BUSINESS_OBJECTIVES` como `true`, y deshabilite el uso de temas estratégicos el parámetro `ENABLE_STRATEGIC_THEMES` a `false`.

Diferencias entre temas estratégicos y objetivos de negocio

Aspecto	Temas estratégicos	Objetivos de negocio
¿Se definen solo a nivel global?	No. Los temas estratégicos pueden gestionarse a nivel global y a nivel de cartera. • Los temas estratégicos globales pueden ser utilizados por todas las carteras. • Los temas estratégicos definidos en el nivel de cartera solo pueden ser utilizados por la cartera y sus subcarteras.	Sí.
¿Se pueden vincular a carteras?	Sí.	No.

¿Se pueden vincular a cualquier programa o entidad de ciclo de vida (proyecto/propuesta/activo)?	No necesariamente. Únicamente cuando una cartera incluye un programa o una entidad de ciclo de vida y la cartera contiene temas estratégicos definidos, el programa (incluido su contenido) o la entidad de ciclo de vida pueden vincularse con uno de los temas estratégicos.	Sí. Cualquier programa o entidad de ciclo de vida puede vincularse a un objetivo de negocio existente.

Capítulo 4: Epics de cartera

Esta sección explica cómo añadir epics y cómo hacer que las ejecuten proyectos Agile.

Nota: La ficha **Epics** solo está disponible cuando está activada. Para obtener más información, consulte Configurar las fichas de la cartera (página 10).

Información general de epics

Las epics son contenedores que capturan y gestionan iniciativas de Agile. Las epics de una cartera son prácticas Agile a escala empresarial. Una epic de cartera probablemente requiera la implementación de diferentes equipos Agile. Los equipos Agile llevan a cabo proyectos Agile con diferentes herramientas Agile para implementar las epics.

Actualmente, PPM es compatible con epics de cartera implementadas con proyectos Agile, que se ejecutan únicamente en Gestión de entrega de software OpenText y Atlassian JIRA.

Añadir Epic

1. **Requisito previo**: Asegúrese de que el parámetro `SHOW_PORTFOLIO_EPICS_IN_PORTFOLIO` esté activado para mostrar la ficha Epics de cartera.
2. Abra la cartera.
3. En la ficha **Epics de cartera**, haga clic en **Añadir Epic**.
4. Escriba el nombre, la descripción y el propietario de la epic.
5. Haga clic en **Añadir** para añadir la epic o en **Añadir y otro** para añadir otra.
6. Para editar la epic, haga clic en el enlace de la epic para abrir la página de detalles y cambiar sus atributos.

Las epics de una cartera deben pasar por varios estados de madurez hasta que son aprobadas para su implementación.

Estado	Descripción
Embudo	El estado de captura
Revisión	Estimaciones preliminares, incluida la oportunidad, la dedicación y el riesgo.
Análisis	Establece la viabilidad, los resultados, el desarrollo y el impacto en el desarrollo.
Trabajo pendiente de cartera	Epics con aprobaciones.
Implementación	Epics en ejecución por proyectos.

Implementación de epics en proyectos Agile

Cuando se aprueba una epic para su implementación, se asocia con un proyecto Agile en el cual la epic se añade y se implementa.

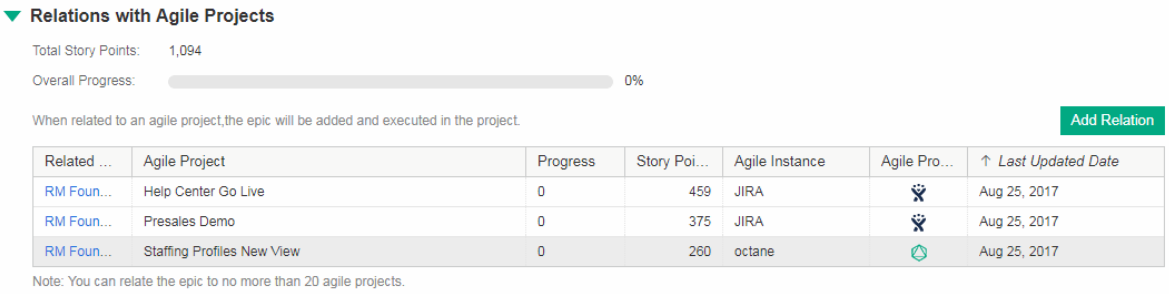
Requisito previo:

- Su administrador debe tener preparado un entorno Agile para epics de carteras. Consulte *Portfolio Management Configuration Guide*.

1. En la ficha **Epics de cartera**, haga clic en la epic que quiera implementar.
2. En la sección Relaciones con proyectos Agile, haga clic en **Añadir relación**.
3. Siga las instrucciones de la ventana Añadir relación con proyecto Agile.

   Una vez completado el proceso, podrá ver que se añade una epic relacionada en la sección Relaciones con proyectos Agile.

   Puede relacionar la misma epic de cartera con varios proyectos Agile, si se requiere cooperación entre los proyectos.



Campo	Descripción
Epic relacionada	Epic que se añade e implementa en el proyecto Agile relacionado. Para ver los detalles de la epic en el proyecto Agile, haga clic en el nombre de la epic relacionada. **Nota:** Inicialmente, la epic relacionada tiene el mismo nombre que la epic de cartera. El gestor del proyecto Agile puede cambiar el nombre más tarde o dividir la epic en elementos más pequeños durante la implementación.
Proyecto Agile	Ubicación en la que se añade e implementa la epic de cartera.
Progreso	Cuánto se ha completado de la epic relacionada.
Puntos de story	Puntos de story necesarios para que el proyecto Agile complete la epic relacionada.
Instancia de Agile	Entorno Agile que su administrador preparó para que PPM se comunicara con el proyecto Agile.
Producto Agile	Sistema Agile en el que se ejecuta el proyecto Agile.
Fecha de última actualización	Fecha en que la información de la epic relacionada se sincronizó por última vez desde el proyecto Agile a PPM.

PPM se sincroniza periódicamente, a partir de los proyectos Agile relacionados, la información real del progreso de cada epic relacionada.

El progreso de la epic de cartera depende del progreso de cada epic relacionada:

- **Total de puntos de historia**: suma de los puntos de story de cada epic relacionada.
- **Progreso global**: suma de (puntos de story de cada epic relacionada * progreso de cada epic relacionada) / total de puntos de story

Cómo se calculan los puntos de historia y el progreso de las epics relacionadas en proyectos Agile

En Gestión de entrega de software OpenText

Puntos de story de epic relacionada = suma de (puntos de story de todos los elementos acumulados que pertenecen a la epic)

Progreso = puntos de story de los elementos de acumulados listos / suma de (puntos de story de todos los elementos acumulados que pertenecen a la epic)

En JIRA

Puntos de story de epic relacionada = suma de (puntos de story de todos los problemas que pertenecen a la epic)

Progreso = puntos de story de temas listos / suma de (puntos de story de todos los problemas que pertenecen a la epic)

Nota: No se incluyen los puntos de historia de las subtareas.

Consulte también:

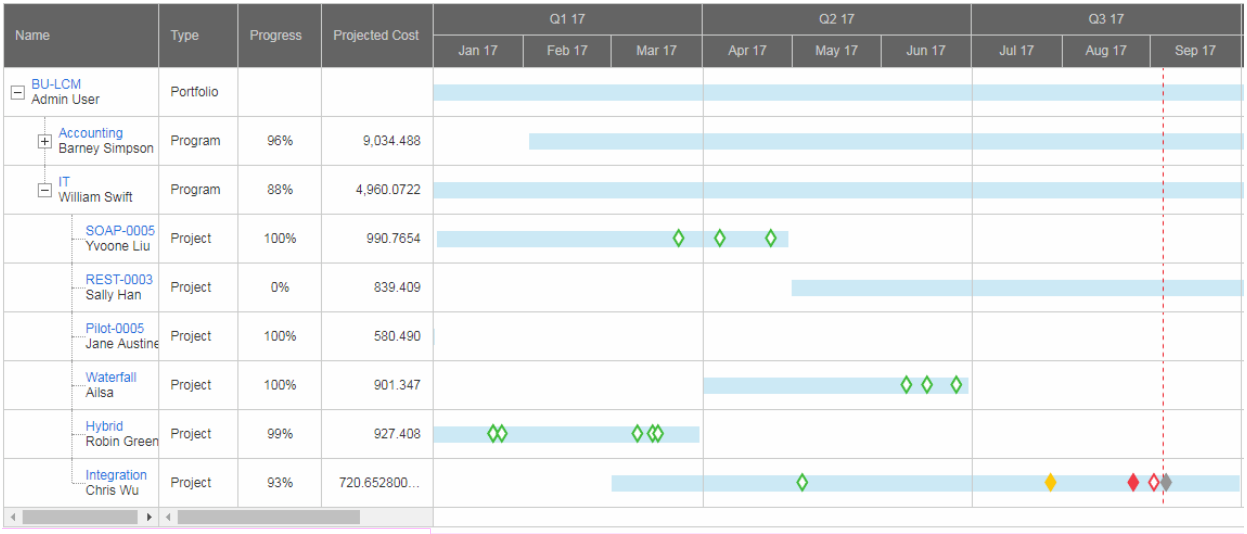
- Estrategia de cartera

Escala temporal de la cartera

Puede seguir el progreso del contenido de la cartera y la escala temporal desde la ficha **Escala temporal** de la cartera. La ficha **Escala temporal** muestra el contenido de la cartera en la vista jerárquica.

Nota: La ficha **Escala temporal** solo está disponible cuando está activada. Para obtener más información, consulte Configurar las fichas de la cartera (página 10).

De forma predeterminada, solo se muestran las escalas temporales de los contenidos activos. Si quiere ver las escalas temporales de los contenidos cerrados, marque la casilla **Incluir elementos cerrados**.



Añadir hitos a una cartera

1. Haga clic en **Añadir hito**.
2. Complete los siguientes campos en la ventana Añadir hito.

Campo (*Obligatorio)	**Descripción**
* Nombre	Nombre del hito

* Tipo	Tipo del hito
*Fecha de finalización planificada	Fecha de finalización planificada del hito
Fecha de finalización real	Fecha de finalización real del hito
*Estado	Estado del hito
Propietarios	Propietarios del hito Un hito puede tener hasta 20 propietarios.

3. Haga clic en **Añadir**. Se añadirá el hito a la cartera.

   Si desea añadir más de un hito, haga clic en **Añadir más** para continuar añadiendo.

Visualización de la duración y los hitos de una cartera y su contenido

- Duración de un proyecto = Período de finalización planificado - Período de inicio planificado
- Duración de una propuesta = Período de finalización previsto - Período de inicio planificado
- Duración de un programa = Fecha de finalización planificada más tardía del contenido del programa - Fecha de inicio planificada más temprana del contenido del programa
- Sitúe el ratón sobre un hito y verá el nombre, la fecha de finalización planificada, la fecha de finalización real y los propietarios del hito.
- Haga clic en **<** para mover la escala temporal hacia atrás y **>** para mover la escala temporal hacia adelante. Haga clic en **HOY** para ir a la fecha actual.

Visualización del estado de situación, el progreso y el coste proyectado del contenido de una cartera

Para ver estos datos, el administrador debe configurarse para mostrar las columnas Situación, Progreso y Coste proyectado.

Para obtener más información, consulte *Portfolio Management Configuration Guide*.

De forma predeterminada, solo se muestran las columnas Nombre y Tipo.

Consulte también:

- Análisis de la cartera (página 148)

Finanzas de la cartera

Los gestores de carteras pueden utilizar la ficha **Finanzas** de una cartera para gestionar y hacer un seguimiento los costes, beneficios y presupuesto de la misma.

Nota: La ficha **Finanzas** solo está disponible cuando está habilitada. Para obtener más información, consulte Configurar las fichas de la cartera (página 10).

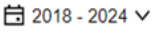
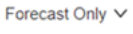
Características de las finanzas de la cartera.

Desde la ficha **Finanzas** de una cartera, puede:

- Ver los detalles de las líneas de costes (página 120)
- Añadir costes a una cartera (página 121)
- Editar o eliminar líneas de costes (página 122)
- Ver detalles de las líneas de beneficios (página 126)
- Añadir líneas de beneficios (página 128)
- Editar o eliminar líneas de beneficios (página 129)
- Presupuestos “de arriba a abajo”: visualización, actualización y asignación del presupuesto de la cartera (página 132)
- Presupuestos “de abajo a arriba”: ver y actualizar el presupuesto de la cartera (página 136)

Elementos de la interfaz de usuario de Finanzas

En la siguiente tabla se describen los elementos de la interfaz de usuario disponibles en finanzas de la cartera .

Elemento de la IU	Descripción
+	Añade una línea de coste, beneficio o presupuesto.
🗑	Disponible solo en las fichas **Coste** y **Beneficio**. Elimina una línea de coste o beneficio.
↻	Actualiza los datos mostrados en la ficha.
↶	Disponible solo en las fichas **Coste** y **Beneficio**. Deshace una acción de edición.
↷	Disponible solo en las fichas **Coste** y **Beneficio**. Rehace una acción de edición.
	Intervalo de tiempo. Filtra los datos de un intervalo de tiempo específico.
	Tipo de período. Especifica cómo se divide el tiempo. Disponible solo en las fichas **Coste** y **Beneficio**. Para cambiar el tipo de período, haga clic en el control deslizante y seleccione el tipo de período preferido: año, trimestre o mes.
	Disponible solo en las fichas **Coste** y **Beneficio**. Seleccione esta opción para mostrar solo las previsiones, solo los datos reales o tanto las previsiones como los datos reales.
|||	Elegir columnas Seleccione las columnas que quiere mostrar. Arrastre las columnas para cambiar su posición.
▥	Ancho de columna del período de tiempo Ajusta el ancho de las columnas de los periodos de tiempo.

Elemento de la IU	Descripción
	Agrupa los datos mostrados en la ficha. Para agrupar los datos: 1. Haz clic en el botón **Grupo**. 2. En la ventana Agrupar por, haga clic en **Añadir campo de grupo** y seleccione un campo para agrupar. Seleccione hasta tres campos para agrupar y subagrupar. 3. Haga clic en **Aceptar**.
	Filtra los datos mostrados en la ficha. Para filtrar los datos: 1. Haga clic en para mostrar el panel de filtro. 2. Haga clic en **Añadir filtro**. 3. Seleccione un campo y defina una condición de filtro basada en los valores de ese campo.
x USD 1.000	Muestra la moneda y la visualización numérica de los valores de coste, beneficio y presupuesto. Para obtener más información, consulte Configure numeric display.
	Registro de auditoría financiera. Disponible solo en las fichas **Coste** y **Beneficio**. Haga clic en el botón **Registro de auditoría** para ver las modificaciones en las finanzas de la cartera. Para obtener más información, consulte Which events are recorded in audit trail.

Consulte también:

- Permisos financieros de la cartera (página 30)
- Financial summaries

Costes de la cartera

Los gestores de carteras pueden ver, añadir y editar los costes de una cartera desde la ficha **Finanzas**.

Nota: La ficha **Finanzas** solo está disponible cuando está habilitada. Para obtener más información, consulte Configurar las fichas de la cartera (página 10).

Información general de los costes de la cartera

Las líneas de costes de la ficha **Finanzas** de una cartera incluyen lo siguiente:

Coste	De dónde procede el coste	Si es editable o no
Coste a nivel de cartera	Líneas de costes que se añaden directamente en la ficha **Finanzas** de la cartera	Puede editar las líneas de costes que se añaden a nivel de cartera. Si una línea de costes añadida manualmente incluye solo previsiones, puede eliminar la línea.
Coste del contenido de la cartera	Líneas de costes que se sincronizan a partir de los resúmenes financieros de todos los elementos de la cartera: subcarteras, programas, proyectos, propuestas y activos.	No se pueden editar ni eliminar las líneas de costes del contenido de la cartera.

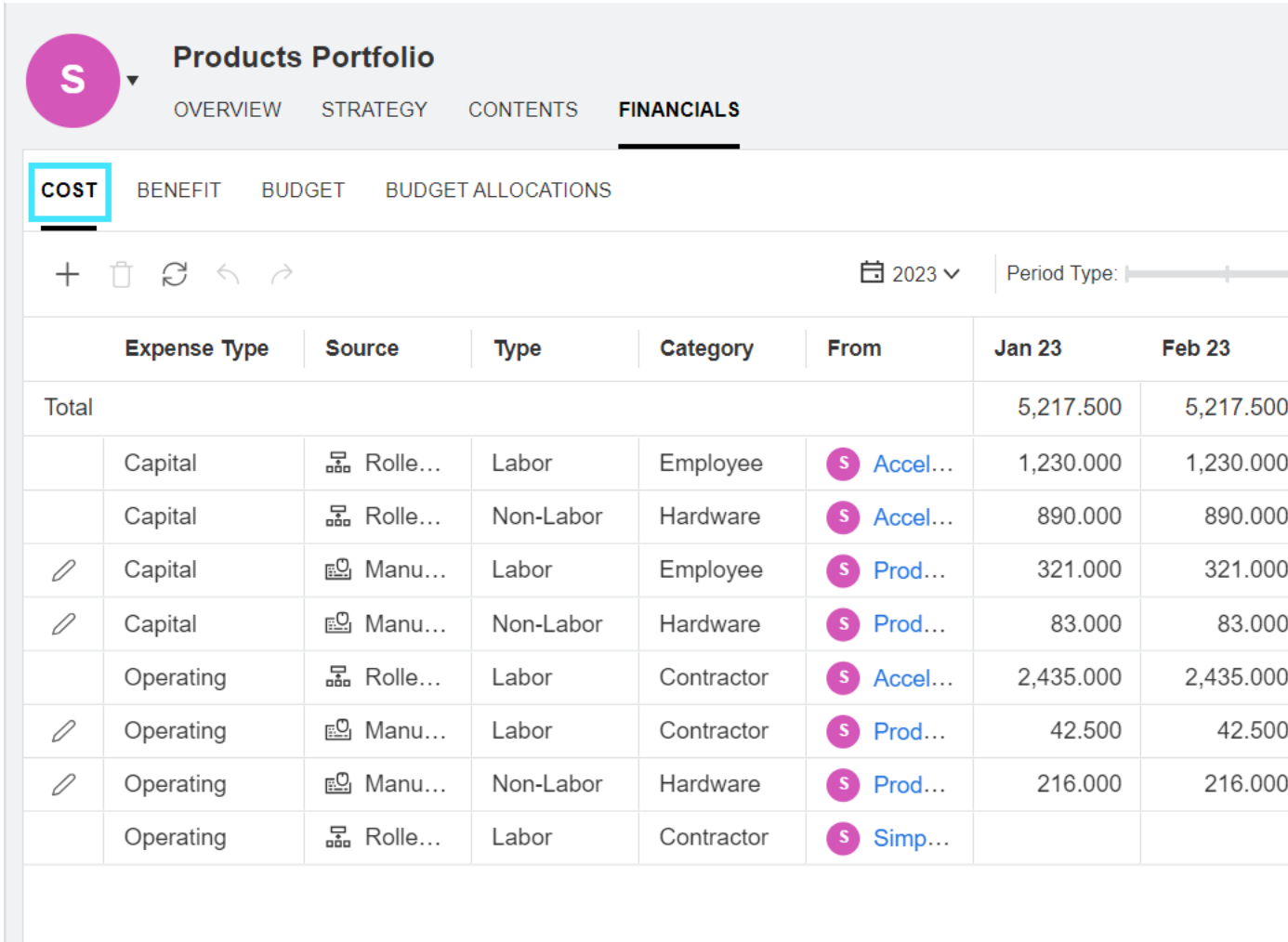
Para ver y editar las líneas de costes, debe tener los derechos y los privilegios de acceso necesarios. Para obtener más información, consulte Permisos financieros de la cartera (página 30).

Ver los detalles de las líneas de costes

Puede ver los detalles de las líneas de costes para un año fiscal seleccionado o para un rango de años.

Para ver los detalles de la línea de costes:

1. Abra la cartera y vaya a la ficha **Finanzas**.
2. Seleccione la ficha **Coste**.



De forma predeterminada, se muestran las líneas de costes del año fiscal actual.

- Para ver las líneas de costes de otro año fiscal, utilice el botón **Calendario** 2021 .

- Para ver las líneas de costes de un rango de años, primero configure el **Tipo de período** como **Año** y luego use el botón **Calendario** 2018 - 2024 para seleccionar el intervalo de años.

  Nota: Los años fiscales disponibles para la selección se deciden mediante los parámetros siguientes:

  - NUMBER_OF_FUTURE_YEARS_TO_SHOW_ON_FINANCIAL_SUMMARY
  - NUMBER_OF_PAST_YEARS_TO_SHOW_ON_FINANCIAL_SUMMARY

  Para obtener más información, consulte Server parameters.

Para configurar la visualización de las líneas de costes:

- De forma predeterminada, solo se muestran los costes previstos. Puede utilizar el botón **Selección de costes** Forecast Only para mostrar solo las previsiones, solo los datos reales o tanto las previsiones como los datos reales.
- De forma predeterminada, no se muestran los campos de datos de usuario para las líneas de costes. Puede utilizar el botón **Elegir columnas** para mostrar estos campos.
- Puede filtrar, agrupar y ordenar las líneas de costes. Para obtener más información, consulte Elementos de la interfaz de usuario de Finanzas (página 116).

Añadir costes a una cartera

Puede añadir manualmente a una cartera el coste a nivel de cartera.

Para añadir manualmente costes a una cartera:

1. Abra la cartera y vaya a la ficha **Finanzas**.
2. Seleccione la ficha **Coste** y haga clic en el botón **Añadir línea de costes +**.
3. Especifique las propiedades del coste en la ventana **Añadir línea de costes** y haga clic en **Añadir** para añadir la línea o en **Añadir otro** para añadir otra línea. Para obtener más información sobre las propiedades de los costes, consulte Cost properties.

4. Introduzca los valores previstos y reales en la línea de costes.
   - Puede introducir importes positivos o negativos.
   - Si se introducen los costes en el periodo de tiempo **Trimestres**, el coste de un trimestre se reparte por igual entre los meses de ese trimestre.

Si	Entonces
El valor prorrateado es un número entero	Se muestra tal cual.
El valor prorrateado es un número decimal	◦ Las cifras de los dos primeros meses se redondean al número entero inferior más próximo. ◦ La cifra del último mes = la cifra introducida para el trimestre - la suma de las cifras redondeadas de los dos primeros meses. El número resultante se redondea al entero más próximo.

   Funciona de la misma manera si se introducen los costes en el periodo de tiempo **Años**.
   - Puede utilizar el método abreviado de teclado para copiar y pegar valores. Para obtener más información, consulte Métodos abreviados de teclado para edición (página 123).

Editar o eliminar líneas de costes

Puede editar las líneas de costes que haya añadido manualmente para una cartera . Si una línea de costes añadida manualmente incluye solo previsiones, puede eliminar la línea.

Para editar una línea de costes:

1. Abra la cartera y vaya a la ficha **Finanzas**.
2. Seleccione la ficha **Coste**.
3. Seleccione la línea de costes y edite sus valores, propiedades o datos de usuario.

Nota: Solo puede editar las líneas de costes que haya añadido manualmente para la cartera.

Acción	Descripción
Editar valores de coste	Actualice los números en las celdas **Previsión** o **Real**. Puede utilizar los métodos abreviados de teclado para copiar y pegar valores. Para obtener más información, consulte Métodos abreviados de teclado para edición (página 123).
Editar propiedades de coste	Haga doble clic en la celda de la propiedad correspondiente y actualice las propiedades.
Editar datos de usuario	Haga doble clic en la celda de los datos de usuario que quiera editar y actualice los datos. **Nota:** Los campos de datos de usuario se muestran solo cuando se seleccionan.

4. Haga clic en cualquier lugar de la página para guardar los cambios.

Para eliminar una línea de costes:

1. Seleccione la línea de costes que quiera eliminar.

   Solo puede eliminar las líneas de costes que haya añadido manualmente para la cartera y que no tengan valores reales.

2. Haga clic en **Eliminar** y luego en **Sí**.

Métodos abreviados de teclado para edición

Puede utilizar los siguientes métodos abreviados de teclado para editar datos financieros.

Método abreviado de teclado	Detalles
Teclas de flecha para mover el cursor	Presione las teclas de flecha para mover el cursor hacia la izquierda, derecha, arriba o abajo.

Método abreviado de teclado	Detalles
Tecla **Intro** para entrar al modo de edición y guardar los cambios Tecla **Esc** para salir del modo de edición y descartar los cambios	1. Sitúe el cursor en una celda. 2. Pulse la tecla **Intro** para entrar en el modo Edición y realizar los cambios. 3. Pulse la tecla **Intro** para guardar los cambios. Pulse la tecla **Esc** para descartar los cambios.
Mayús + **clic** para copiar el valor de una celda en la misma línea	1. Haga clic en la celda cuyo valor quiera copiar. 2. Pulse la tecla **Mayúsculas** y al mismo tiempo haga clic en otra celda en la misma línea. Las celdas intermedias se llenan con el valor copiado.
Pulse **Ctrl** + **D** para copiar un rango hacia abajo	1. Seleccione más de una línea. 2. Pulse las teclas **Ctrl** y **D** al mismo tiempo. Los valores de la primera línea se copian en todas las líneas siguientes.
Pulse **Ctrl** + **C** y **Ctrl** + **V** para copiar los valores de la celda	1. Seleccione una o varias celdas cuyos valores quiera copiar. **Nota:** Debe seleccionar al menos dos celdas para copiar los valores. 2. Pulse **Ctrl** y **C**. 3. Seleccione las celdas en las que quiere copiar los valores. 4. Pulse **Ctrl** y **D**.
Tecla **Eliminar**	1. Seleccione una o varias celdas cuyos valores quiera eliminar. 2. Pulse **Eliminar**.

Método abreviado de teclado	Detalles
Deshacer o rehacer una edición	Utilice el botón **Deshacer** para deshacer una acción de edición. Utilice el botón **Rehacer** para rehacer una acción de edición.

Consulte también:

- Beneficios de la cartera (página 125)
- Presupuesto de cartera (página 130)

Beneficios de la cartera

Los gestores de cartera pueden ver, añadir y editar los beneficios de una cartera desde la ficha **Finanzas** .

Nota: La ficha **Finanzas** solo está disponible cuando está habilitada. Para obtener más información, consulte Configurar las fichas de la cartera (página 10).

Información general de los beneficios de la cartera

Las líneas de beneficios de la ficha **Finanzas** de una cartera incluyen las siguientes:

Beneficio	De dónde viene el beneficio	Si es editable o no
Beneficio a nivel de cartera	Líneas de beneficios que se añaden directamente en la ficha **Finanzas** de la cartera	Puede editar las líneas de beneficios que se añaden a nivel de cartera. Si una línea de beneficios añadida manualmente incluye solo previsiones, puede eliminar la línea.
Beneficios del contenido de la cartera	Líneas de beneficios que se sincronizan a partir de los resúmenes financieros de todos los elementos de la cartera: subcarteras, programas, proyectos, propuestas y activos.	No se pueden editar ni eliminar las líneas de beneficios del contenido de la cartera.

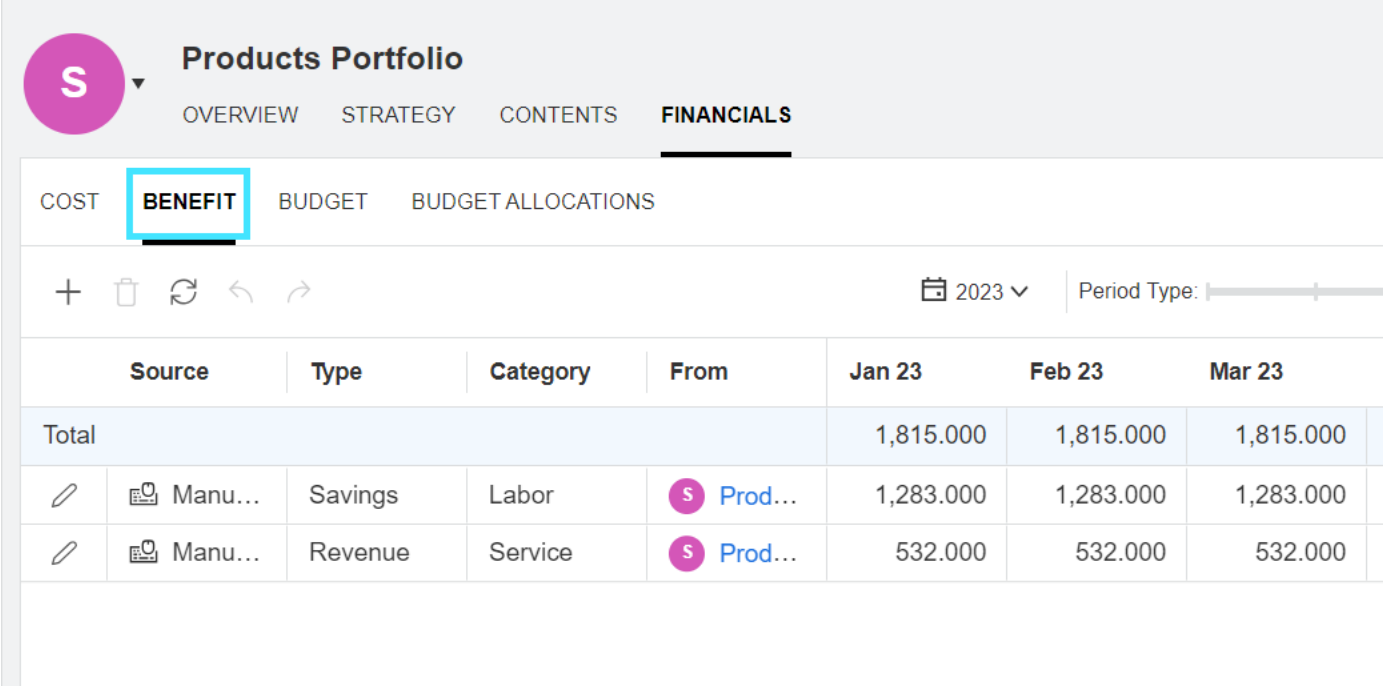
Para ver y editar las líneas de beneficios, debe tener los derechos y los privilegios de acceso necesarios. Para obtener más información, consulte Permisos financieros de la cartera (página 30).

Ver detalles de las líneas de beneficios

Puede ver los detalles de las líneas de beneficios para un año fiscal seleccionado o para un rango de años.

Para ver los detalles de la línea de beneficios de la cartera:

1. Abra la cartera y vaya a la ficha **Finanzas**.
2. Seleccione la ficha **Beneficio**.



De forma predeterminada, se muestran las líneas de beneficios del año fiscal actual.

- Para ver las líneas de beneficios de un año fiscal diferente, utilice el botón **Calendario** 2021 .
- Para ver las líneas de beneficios de un rango de años, primero configure el **Tipo de período** como **Año** y luego haga clic en el botón **Calendario** 2018 - 2024 para seleccionar el rango de años.

> **Nota:** Los años fiscales disponibles para la selección se deciden mediante los parámetros siguientes:
>
> - NUMBER_OF_FUTURE_YEARS_TO_SHOW_ON_FINANCIAL_SUMMARY
> - NUMBER_OF_PAST_YEARS_TO_SHOW_ON_FINANCIAL_SUMMARY
>
> Para obtener más información, consulte Server parameters.

Para configurar la visualización de las líneas de beneficios:

- De forma predeterminada, solo se muestran los beneficios previstos. Puede utilizar el botón **Selección de costes** Forecast Only para mostrar solo las previsiones, solo los datos reales o tanto las previsiones como los datos reales.

- De forma predeterminada, no se muestran los campos de datos de usuario para las líneas de beneficios. Puede utilizar el botón **Elegir columnas** para mostrar estos campos.
- Puede filtrar, agrupar y ordenar las líneas de beneficios. Para obtener más información, consulte Elementos de la interfaz de usuario de Finanzas (página 116).

Añadir líneas de beneficios

Puede añadir beneficio a nivel de cartera manualmente a una cartera o.

Para añadir manualmente beneficios a una cartera:

1. Abra la cartera y vaya a la ficha **Finanzas**.
2. Seleccione la ficha **Beneficio** y haga clic en el botón **Añadir línea de beneficios +**.
3. En la ventana **Añadir línea de beneficios** especifique las propiedades del beneficio y haga clic en **Añadir** para añadir la línea o en **Añadir otro** para añadir otra línea. Para obtener más información sobre las propiedades de las prestaciones, consulte Benefit properties.
4. Introduzca los valores previstos y reales en la línea de beneficios.
   - Puede introducir importes positivos o negativos.
   - Si se introducen los beneficios en el periodo de tiempo **Trimestres**, el beneficio de un trimestre se reparte por igual entre los meses de ese trimestre.

Si	Entonces
El valor prorrateado es un número entero	Se muestra tal cual.

Si	Entonces
El valor prorrateado es un número decimal	◦ Las cifras de los dos primeros meses se redondean al número entero inferior más próximo. ◦ La cifra del último mes = la cifra introducida para el trimestre - la suma de las cifras redondeadas de los dos primeros meses. El número resultante se redondea al entero más próximo.

Funciona de la misma manera si se introducen los beneficios en el periodo de tiempo **Años**.

- Puede utilizar el método abreviado de teclado para copiar y pegar valores. Para obtener más información, consulte Métodos abreviados de teclado para edición (página 123).

Editar o eliminar líneas de beneficios

Puede editar las líneas de beneficio que haya añadido manualmente para la cartera. Si una línea de beneficios añadida manualmente incluye solo previsiones, puede eliminar la línea.

Para editar una línea de beneficios:

1. Abra la cartera y vaya a la ficha **Finanzas**.
2. Seleccione la ficha **Beneficio**.
3. Seleccione la línea de beneficios y edite sus valores, propiedades o datos de usuario.

Nota: Solo puede editar las líneas de beneficios que haya añadido

manualmente para la cartera.

Acción	Descripción
Editar valores de beneficio	Actualice los números en las celdas Previsión o Real. Puede utilizar los métodos abreviados de teclado para copiar y pegar valores. Para obtener más información, consulte Métodos abreviados de teclado para edición (página 123).
Editar propiedades de beneficio	Haga doble clic en la celda de la propiedad correspondiente y actualice las propiedades.
Editar datos de usuario	Haga doble clic en la celda de los datos de usuario que quiera editar y actualice los datos. **Nota:** Los campos de datos de usuario se muestran solo cuando se seleccionan.

4. Haga clic en cualquier lugar de la página para guardar los cambios.

Para eliminar una línea de beneficios:

1. Seleccione la línea de beneficios que quiera eliminar.

   Solo puede eliminar las líneas de beneficios que haya añadido manualmente para la cartera y que no tengan valores reales.
2. Haga clic en **Eliminar** y luego en **Sí**.

Consulte también:

- Costes de la cartera (página 119)
- Presupuesto de cartera (página 130)

Presupuesto de cartera

Los gestores de cartera pueden gestionar el presupuesto de la cartera con diferentes estrategias presupuestarias.

Presupuesto de cartera

La estrategia presupuestaria adoptada por la cartera determina qué fichas están disponibles en la ficha Finanzas de la cartera y cómo los gestores de cartera pueden gestionar el presupuesto de la cartera. Para obtener más información, consulte Estrategia presupuestaria de la cartera (página 33).

Estrategia presupuestaria	Fichas disponibles en Finanzas de la cartera	Cómo gestionar el presupuesto
Presupuestos "de arriba a abajo"	• **Presupuesto**. Enumera el presupuesto añadido a nivel de cartera y recibido de la cartera principal. • **Asignaciones presupuestarias**. Enumera el presupuesto asignado al contenido de la cartera.	Los gestores de cartera pueden: • Actualizar el presupuesto de la cartera desde la ficha **Presupuesto**. • Asignar el presupuesto de la cartera a los contenidos de la cartera desde la ficha **Asignaciones presupuestarias**.
Presupuestos "de abajo a arriba"	**Presupuesto**. Enumera el presupuesto: • Añadido a nivel de cartera. • Acumulado desde el contenido de la cartera. • Recibido de la cartera principal si esta adopta la estrategia de presupuestos "de arriba a abajo".	Los gestores de cartera pueden actualizar el presupuesto de la cartera desde la ficha **Presupuesto**.

Para ver, actualizar o asignar el presupuesto de una cartera, necesita derechos de acceso y privilegios de acceso adecuados. Para obtener más información, consulte Permisos financieros de la cartera (página 30).

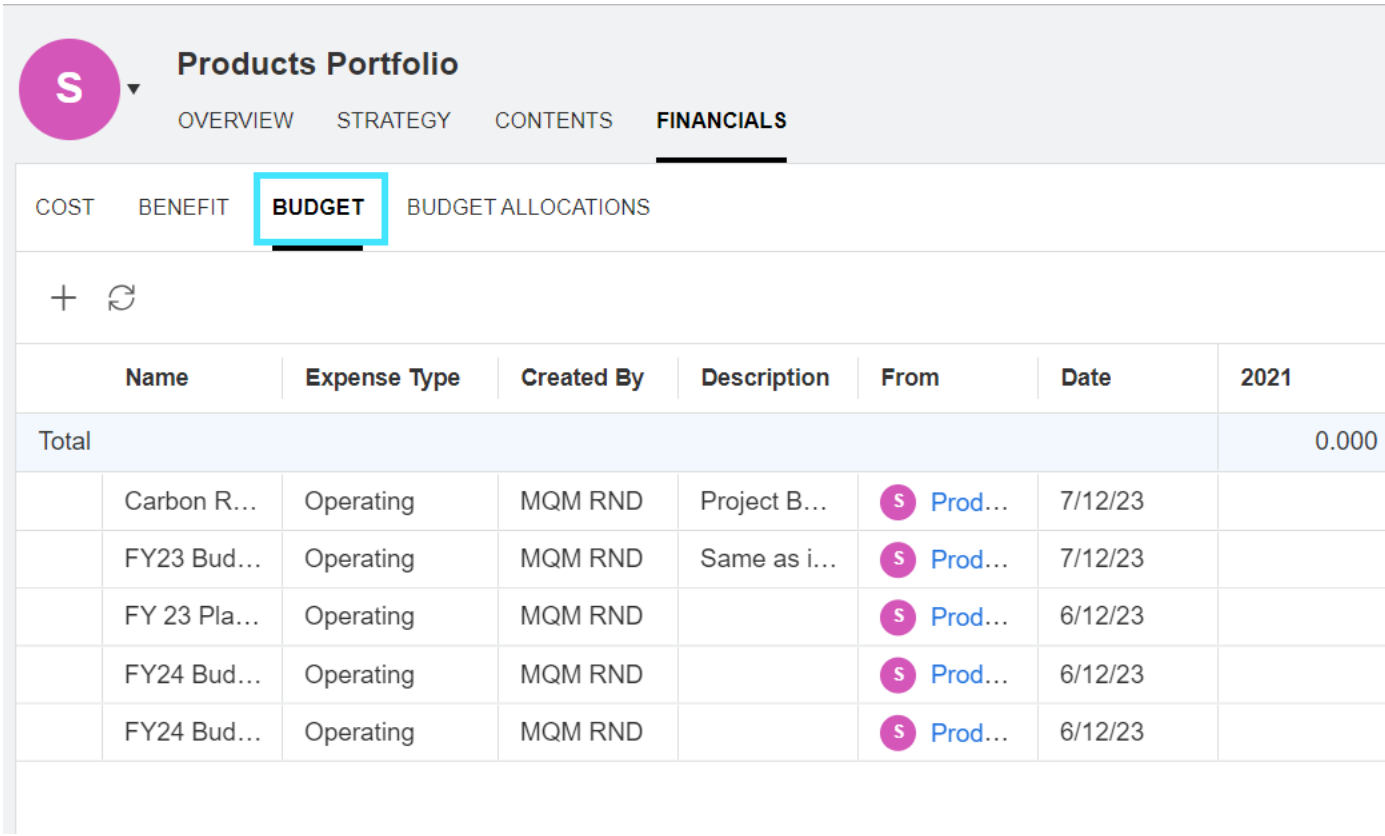
Presupuestos “de arriba a abajo”: visualización, actualización y asignación del presupuesto de la cartera

Cuando la cartera utiliza la estrategia de presupuestos "de arriba a abajo", puede actualizar el presupuesto de la cartera y asignarlo a su contenido.

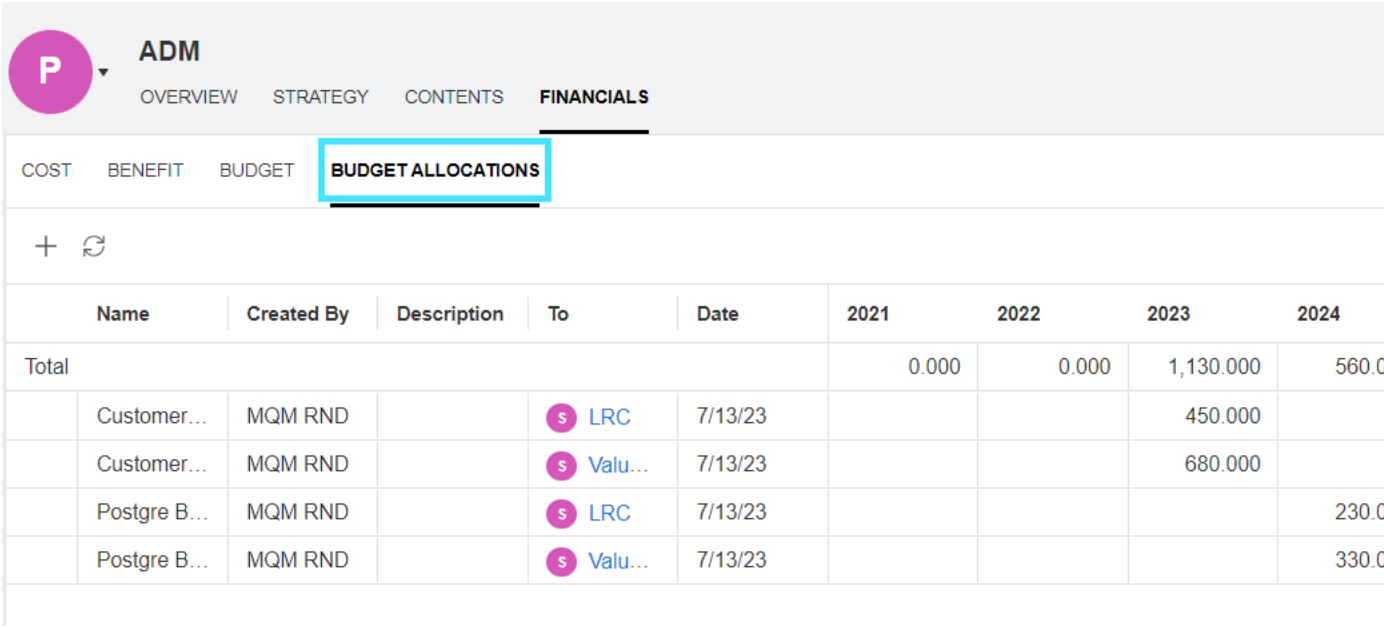
Ver presupuesto de la cartera

Para ver los detalles del presupuesto de la cartera:

1. Abra la ficha **Finanzas** de la cartera.
2. Para ver los detalles del presupuesto añadido a nivel de cartera y recibido de la cartera principal, haga clic en la ficha **Presupuesto**.



3. Para ver los detalles del presupuesto asignado a los contenidos de la cartera, haga clic en la ficha **Asignaciones presupuestarias**.



Name	Created By	Description	To	Date	2021	2022	2023	2024
Total					0.000	0.000	1,130.000	560.0
Customer...	MQM RND		LRC	7/13/23			450.000	
Customer...	MQM RND		Valu...	7/13/23			680.000	
Postgre B...	MQM RND		LRC	7/13/23				230.0
Postgre B...	MQM RND		Valu...	7/13/23				330.0

- Para ver los detalles del presupuesto de un intervalo de años específico, haga clic en el botón **Calendario** Aug 20 - Jan 21 para seleccionar el intervalo de años.

  Nota: El intervalo de años fiscales disponibles para la selección se deciden mediante los parámetros NUMBER_OF_FUTURE_YEARS_TO_SHOW_ON_FINANCIAL_SUMMARY y NUMBER_OF_PAST_YEARS_TO_SHOW_ON_FINANCIAL_SUMMARY. Para obtener más información, consulte Server parameters.

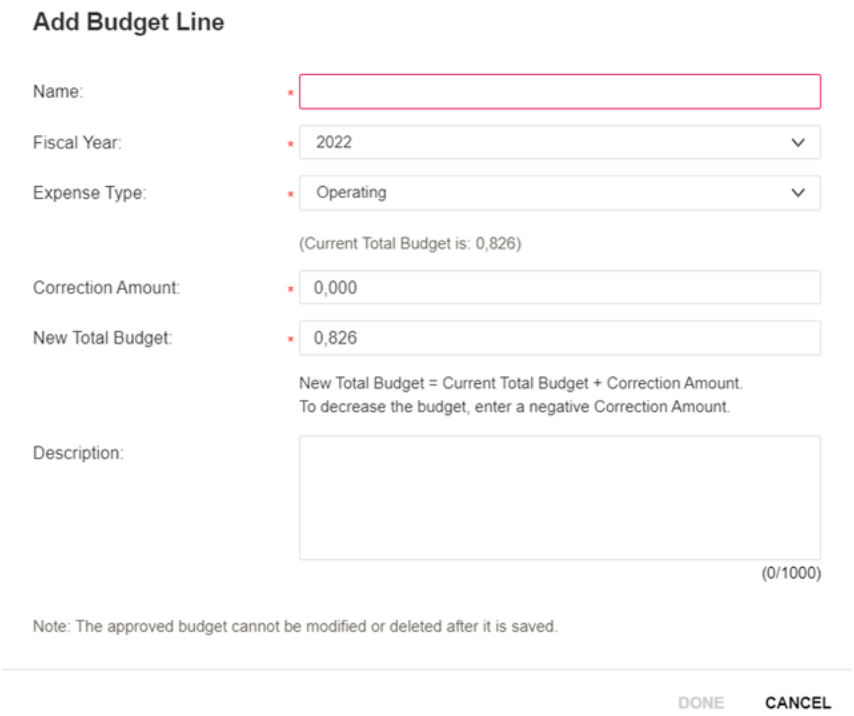
- Puede filtrar, agrupar y ordenar el presupuesto. Para obtener más información, consulte Elementos de la interfaz de usuario de Finanzas (página 116).

Actualizar el presupuesto de la cartera

Para actualizar el presupuesto de una cartera:

1. Abra la ficha **Finanzas** de la cartera.
2. Haga clic en la ficha **Presupuesto** y en el botón **Añadir líneas de presupuesto** +.
3. Rellene los campos de la ventana **Añadir líneas de presupuesto**.

Puede introducir un **Importe de corrección** o un **Nuevo presupuesto total** y el sistema calculará el otro.



Nota: Si los parámetros BUDGET_IN_WHOLE_DOLLARS y BUDGET_IN_THOUSAND_SHOW_DECIMAL están establecidos como `false`, no se pueden introducir decimales en el campo Importe de corrección o en el campo Nuevo presupuesto total. Es decir, solo puede proporcionar una cantidad por un múltiplo entero de 1000. Para obtener más información, consulte Configure numeric display.

4. Haga clic en **Listo**.

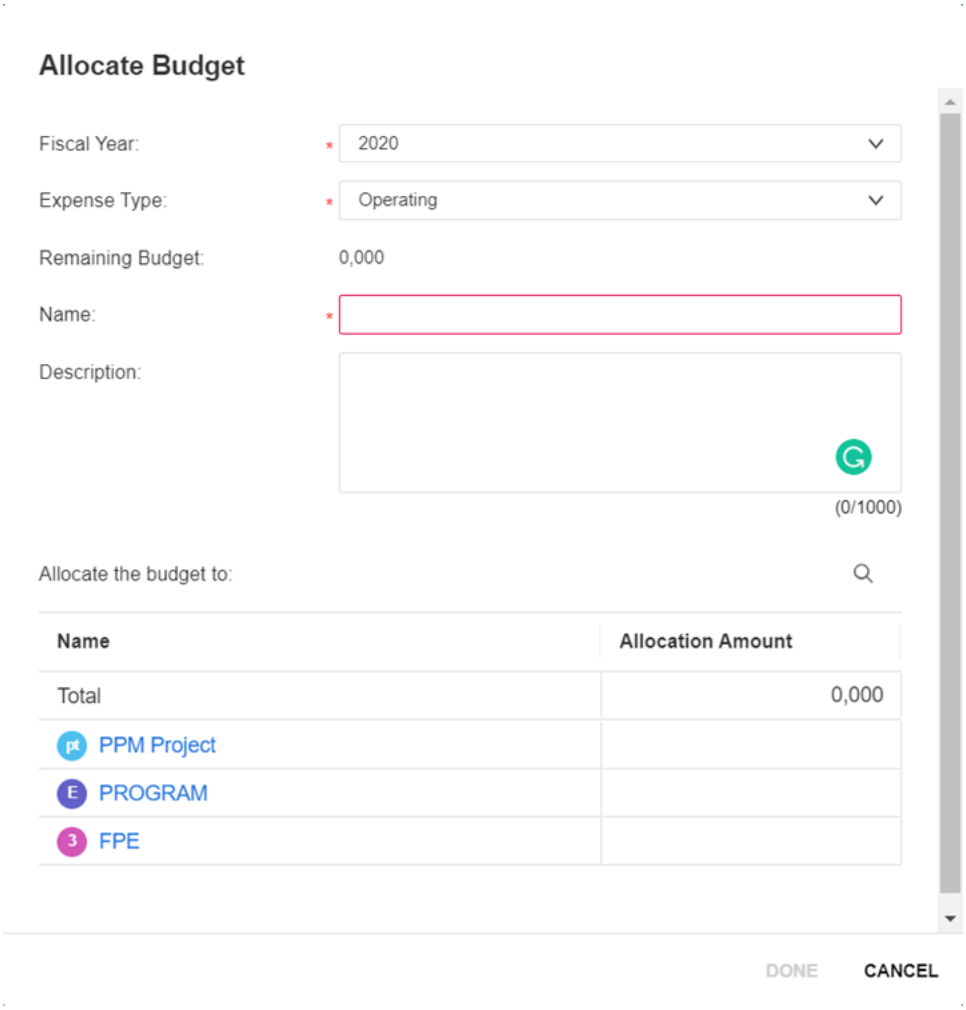
Asignar el presupuesto de la cartera al contenido de la cartera

Para asignar el presupuesto de la cartera al contenido de la misma:

1. Abra la ficha **Finanzas** de la cartera.
2. Haga clic en la ficha **Asignaciones presupuestarias** y en el botón **Asignar presupuesto** +.

3. En la ventana **Asignar presupuesto**, proporcione valores para los campos **Año fiscal**, **Tipo de gasto**, **Nombre** y **Descripción**.

   Nota: El campo **Tipo de gasto** solo aparece si está habilitada la capitalización de costes. Para obtener más información, consulte La información financiera hace un seguimiento de los costes de inversiones (página 10).



4. En la sección **Asignar el presupuesto a**, introduzca una asignación presupuestaria en el campo **Importe de la asignación** del contenido de la cartera correspondiente. Puede asignar el presupuesto a uno o varios contenidos de la cartera.

Tenga en cuenta el presupuesto de la cartera restante por año fiscal. No se puede asignar más que el límite de presupuesto.

Nota: Si los parámetros BUDGET_IN_WHOLE_DOLLARS y BUDGET_IN_THOUSAND_SHOW_DECIMAL están establecidos como `false`, no se pueden introducir decimales en el campo Importe de la asignación. Es decir, solo puede proporcionar una cantidad por un múltiplo entero de 1000. Para obtener más información, consulte Configure numeric display.

5. Haga clic en **Listo**.

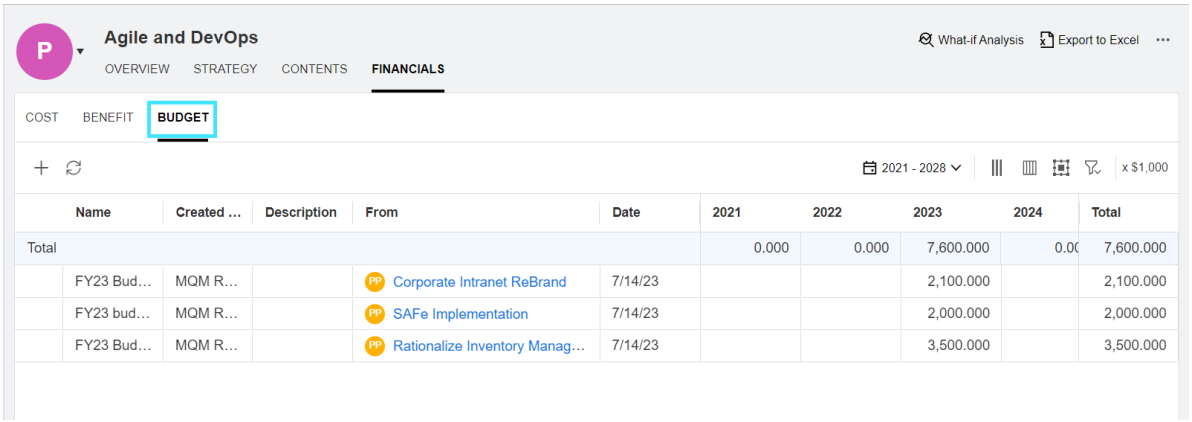
Presupuestos “de abajo a arriba”: ver y actualizar el presupuesto de la cartera

Cuando la cartera adopta una estrategia de presupuestos “de abajo a arriba”, puede actualizar el presupuesto de la cartera, y los presupuestos del contenido de la cartera se acumulan en la cartera, que pasa a formar parte del presupuesto de la cartera.

Ver presupuesto de la cartera

Para ver los detalles del presupuesto de la cartera:

1. Abra la cartera y vaya a la ficha **Finanzas**.
2. Haga clic en la ficha **Presupuesto**.



La ficha Presupuesto muestra el presupuesto acumulado desde el contenido de la cartera, añadido a nivel de cartera y recibido de la cartera principal (si

existe). El nombre de la línea de presupuesto varía en función de la procedencia del presupuesto.

Nombre de la línea de presupuesto	De dónde procede el presupuesto
El nombre facilitado al añadir el presupuesto	Añadido a nivel de cartera
	Añadido a nivel de contenido de la cartera y acumulado en la cartera
El nombre facilitado al asignar el presupuesto	Recibido de la cartera principal
Acumulado	Acumulado desde el contenido de una subcartera
Nombre del resumen financiero del contenido del programa	Acumulado desde el contenido de un programa

Para saber de qué contenido de la cartera procede el presupuesto, consulte la columna **De**.

Para ver los detalles del presupuesto durante un intervalo de años específico, haga clic en Aug 20 - Jan 21 para seleccionar el intervalo de años.

Nota: El intervalo de años fiscales disponibles para la selección se deciden mediante los parámetros NUMBER_OF_FUTURE_YEARS_TO_SHOW_ON_FINANCIAL_SUMMARY y NUMBER_OF_PAST_YEARS_TO_SHOW_ON_FINANCIAL_SUMMARY. Para obtener más información, consulte Server parameters.

Puede filtrar, agrupar y ordenar el presupuesto. Para obtener más información, consulte Elementos de la interfaz de usuario de Finanzas (página 116).

Actualizar el presupuesto de la cartera

Consulte Actualizar el presupuesto de la cartera (página 133).

Consulte también:

- Costes de la cartera (página 119)
- Beneficios de la cartera (página 125)

Ver dependencias de cartera

Comprender las dependencias asociadas con los elementos de trabajo pendiente de cartera ayuda a los gestores de carteras a tomar mejores decisiones de priorización y programación.

Relaciones de dependencia de la cartera

Un elemento de trabajo acumulado en cartera puede tener relaciones **predecesor** y **sucesor** con otros elementos de trabajo acumulados en cartera y otras entidades, incluidos proyectos, solicitudes, programas y tareas de proyecto.

- **Predecesor**: No se permite realizar acciones en una entidad hasta que se cierre la entidad a la que se hace referencia.
- **Sucesor**: No se permite realizar acciones en una entidad a la que se hace referencia hasta que la entidad se cierre.

Para obtener más información, consulte References and relationships.

Las relaciones de **predecesor** y **sucesor** se consideran dependencias de cartera y se pueden ver desde las siguientes fichas:

- **Dependencias:** Muestra las dependencias asociadas con todos los elementos de trabajo acumulados de una cartera.
- **Acumulado:** Muestra las dependencias de cada elemento del trabajo acumulado de la cartera.

Ver dependencias desde la ficha Dependencias

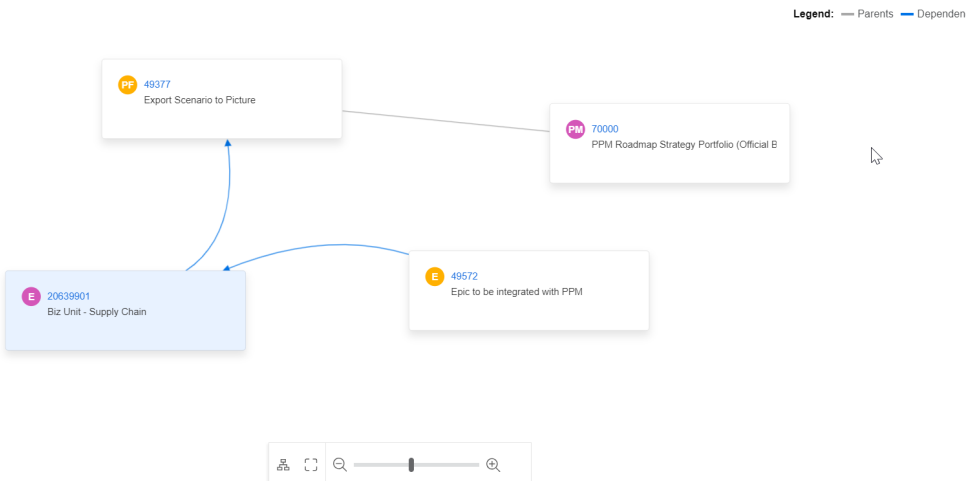
Desde la ficha **Dependencias**, puede ver las dependencias asociadas con todos los elementos de trabajo acumulados de una cartera.

Nota: Para mostrar la ficha **Dependencias** en una cartera, habilítela. Para obtener más información, consulte Configurar las fichas de la cartera (página 10).

Ver dependencias

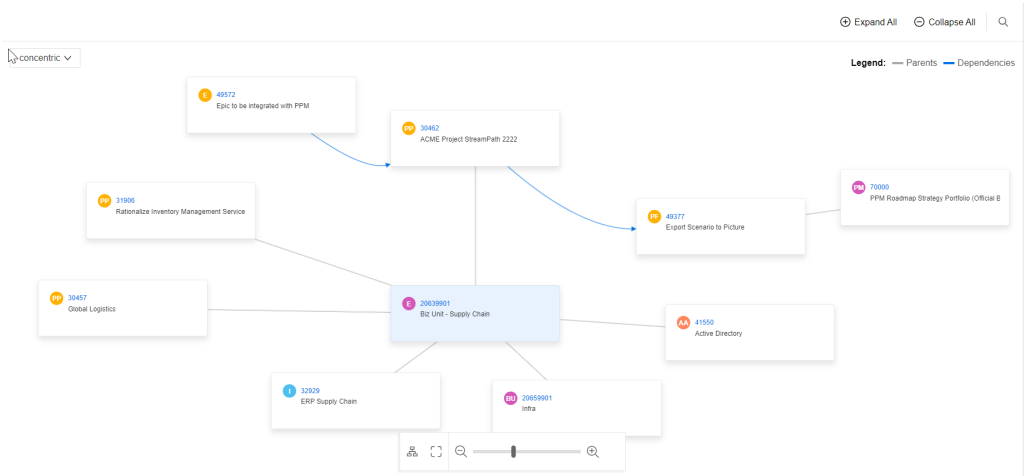
La ficha **Dependencias** muestra la información de las dependencias de la siguiente manera:

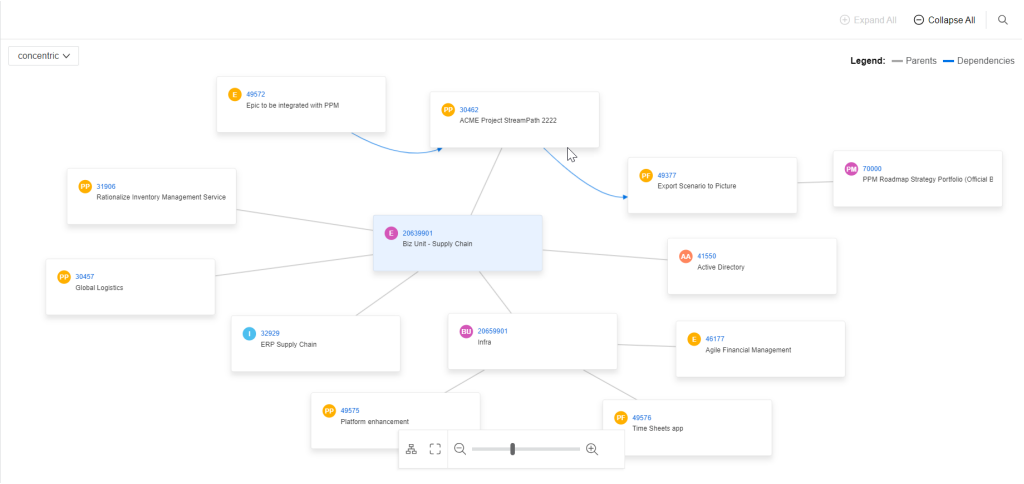
Acción	Detalles
Tras el acceso inicial	Cuando se accede por primera vez, la ficha **Dependencias** proporciona una descripción general de las dependencias por cartera.



- **Tarjeta azul**. Representa la cartera actual.
- **Tarjetas blancas**. Representa las entidades que tienen una relación de con los elementos de trabajo acumulados.

  Las entidades que se muestran varían en las diferentes versiones de PPM. Para obtener más información, consulte Relaciones de dependencia de la cartera (página 139).
- **Líneas con flechas** (disponible en la versión 24.2 y versiones posteriores). Representa una relación predecesor-sucesor, con la flecha que apunta en la dirección del predecesor al sucesor.
- **Líneas azules** (disponible en la versión 24.1 y versiones anteriores). Representa una relación entre las entidades conectadas.
- **Líneas grises**. Representa una relación de subordinación entre las entidades conectadas.

Acción	Detalles
Haga clic en la cartera actual	Se muestran todas las entidades directas incluidas en la cartera, y se utilizan líneas grises para establecer las conexiones con la cartera actual.  • **Tarjeta azul**. Representa la cartera actual. • **Tarjetas blancas**. Representa las entidades incluidas directamente en la cartera y las entidades que tienen una relación de con los elementos de trabajo acumulados en cartera. Las entidades que se muestran varían en las diferentes versiones de PPM. Para obtener más información, consulte Relaciones de dependencia de la cartera (página 139). • **Líneas azules con flechas** (disponible en la versión 24.2 y versiones posteriores) . Representa una relación predecesor-sucesor, con la flecha que apunta en la dirección del predecesor al sucesor. • **Líneas azules** (disponible en la versión 24.1 y versiones anteriores). Representa una relación de dependencia entre las entidades conectadas. • **Líneas grises**. Representa una relación de subordinación entre las entidades conectadas. **Nota:** Cuando una propuesta de una cartera se convierte en un proyecto y un proyecto se convierte en un activo, la propuesta original y el proyecto original se excluyen de la cartera. Sin embargo, se muestran como un elemento vinculado al proyecto o activo correspondiente en la ficha Dependencia.

Acción	Detalles
Expandir todo	Al hacer clic en el botón **Expandir todo**, se muestran todas las entidades de ciclo de vida de la cartera, incluidas aquellas dentro de subcarteras y programas en todos los niveles.  • **Tarjeta azul**. Representa la cartera actual. • **Tarjetas blancas**. Representa los elementos de trabajo acumulados incluidos en la cartera y las entidades que tienen una relación de dependencia con los elementos de trabajo acumulados de la cartera. Las entidades que se muestran varían en las diferentes versiones de PPM. Para obtener más información, consulte Relaciones de dependencia de la cartera (página 139). • **Líneas azules con flechas** (disponible en la versión 24.2 y versiones posteriores). Representa una relación predecesor-sucesor, con la flecha que apunta en la dirección del predecesor al sucesor. • **Líneas azules** (disponible en la versión 24.1 y versiones anteriores). Representa una relación de dependencia entre las entidades conectadas. • **Líneas grises**. Representa una relación de subordinación entre las entidades conectadas.

Ver diferentes partes del gráfico

Para ver diferentes partes del gráfico, arrastre el gráfico y acerque o aleje usando el botón de zoom. Haga clic en el botón **Mostrar todo** para mostrar el gráfico completo en la pantalla.

Buscar y abrir una entidad

Para buscar una entidad específica por su nombre o ID de entidad, utilice el botón **Buscar**. Solo se pueden buscar las entidades que se muestran en la pantalla.

Para abrir la entidad, haga clic en el ID de entidad en la tarjeta.

Ver dependencias desde la ficha Acumulado

Desde la pestaña **Acumulado**, puede ver las dependencias del contenido de cada cartera.

Para ver las dependencias en la ficha Acumulado:

1. Abra la ficha **Acumulado** de una cartera.
2. Seleccione la vista **Lista simple** o la vista **Jerarquía**.

   Los elementos de trabajo acumulados en cartera que tienen una relación de dependencia están marcados con un icono de dependencia en la columna **Tiene dependencias**.
3. Para ver qué entidades de la cartera tienen una relación de dependencia con un elemento de trabajo acumulado de la cartera en particular, consulte las siguientes columnas en el elemento de trabajo acumulado:

Columna	Descripción
Dependencias	Pase el cursor sobre la columna **Dependencias** de un elemento de trabajo acumulado; se especifican las entidades que tienen una relación de con el elemento de trabajo acumulado. Al hacer clic en el nombre de una entidad, se le redireccionará a su página de detalles. **Nota:** Las entidades que se muestran varían en las diferentes versiones de PPM. Para obtener más información, consulte Relaciones de dependencia de la cartera (página 139).

Columna	Descripción
Tiene dependencias	En la columna **Tiene dependencias** de un elemento de trabajo acumulado de la cartera, haga clic en el botón **Mostrar dependencias** para abrir el mapa de dependencias. • **Tarjeta azul**. Representa el elemento de trabajo acumulado de la cartera actual. • **Tarjetas blancas**. Representa las entidades que tienen una relación de con el elemento de trabajo acumulado de la cartera. Las entidades que se muestran varían en las diferentes versiones de PPM. Para obtener más información, consulte Relaciones de dependencia de la cartera (página 139). • **Líneas azules con flechas** (disponible en la versión 24.2 y versiones posteriores). Representa una relación predecesor-sucesor, donde la flecha apunta en la dirección del predecesor al sucesor. • **Líneas azules** (disponible en la versión 24.1 y versiones anteriores). Representa una relación entre las entidades conectadas.

Consulte también:

- Trabajo pendiente de cartera (página 49)

Seguimiento y análisis de una cartera

Después de decidir qué invertir en una cartera para llevar a cabo la estrategia de la cartera, se supervisa y analiza la cartera para ver si va por buen camino y para hacer ajustes cuando sea necesario.

Esta sección describe cómo rastrear y analizar una cartera desde diferentes perspectivas.

Progreso y escala temporal del contenido de una cartera

Consulte Escala temporal de la cartera (página 113).

Progreso de epics de cartera

Consulte Implementación de epics en proyectos Agile.

Rendimiento de los objetivos de negocio de una cartera

Consulte Estrategia de cartera.

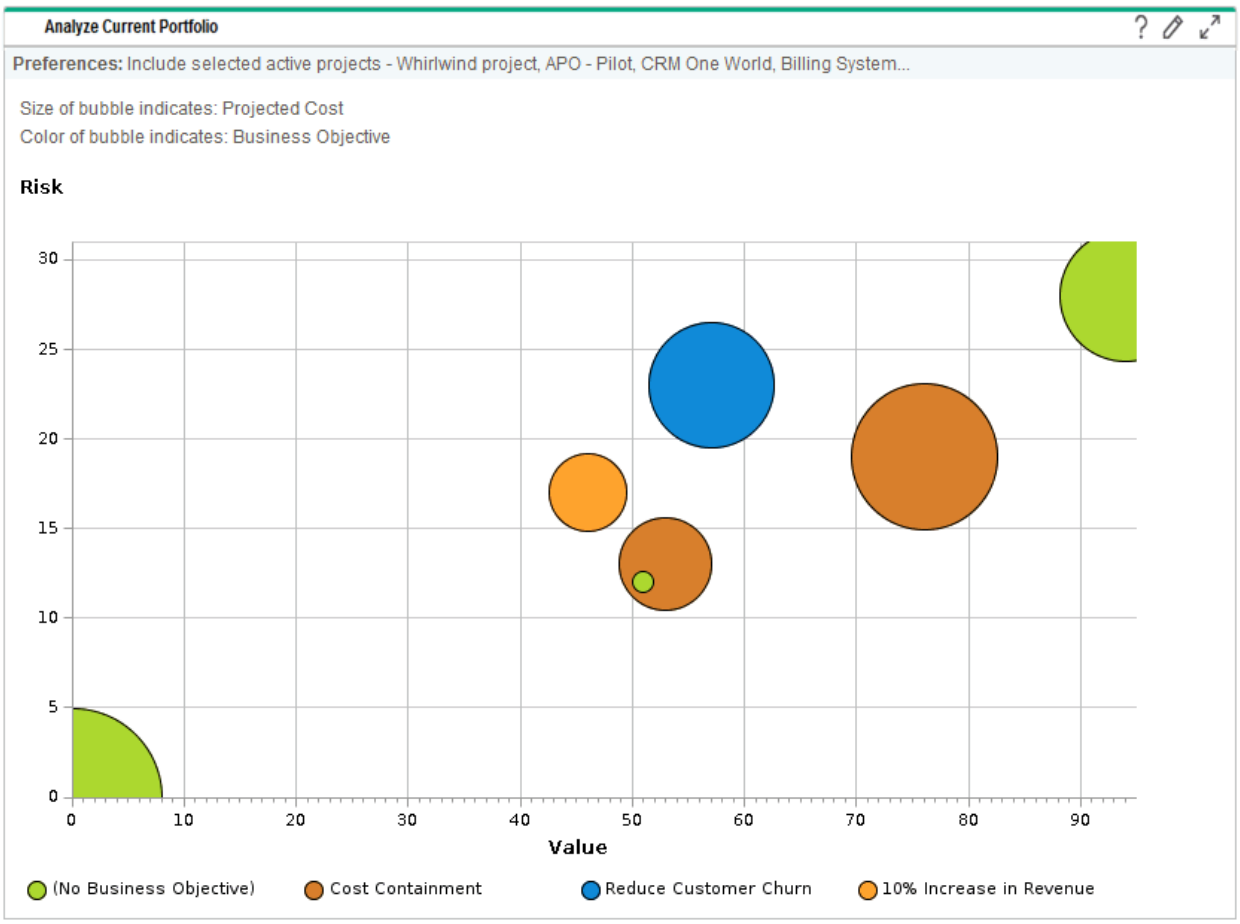
Consulte también:

- Análisis de la cartera

Análisis de la cartera

La página Analizar cartera actual muestra un gráfico de burbuja como sencilla y potente herramienta para ver la cartera de diferentes maneras. Dependiendo de

cómo especifique los campos de filtro, los aspectos seleccionados de la cartera se pueden resaltar u ocultar.



Para ver y analizar la cartera:

1. En la barra de menú, seleccione **Abrir > Gestión de cartera** y, en la esquina superior derecha, haga clic en .
2. Especifique los campos de filtro tal y como se describe en la Tabla 4-1. Campos de filtro de la página Analizar cartera actual (página 152) para configurar el contenido y aspecto del gráfico de burbujas según sea necesario.

   De forma predeterminada, el gráfico de burbujas no mostrará propuestas y todos los activos y proyectos activos de la cartera, sin restricciones, para que pueda ver la recopilación de proyectos y activos y evaluar su **Valor** y **Riesgo** relativo.

Los últimos cuatro campos proporcionan conjuntos de opciones versátiles para controlar el aspecto y la finalidad básica del gráfico de burbujas. Los otros campos controlan las entidades del ciclo de vida que se incluyen en el gráfico de burbujas, una para cada burbuja. Por ejemplo, al filtrar en una **Unidad de negocio**, puede ver la cartera de una unidad de negocio específica usando todos los otros criterios.

3. Haga clic en **Aplicar** para aplicar los filtros que ha seleccionado.

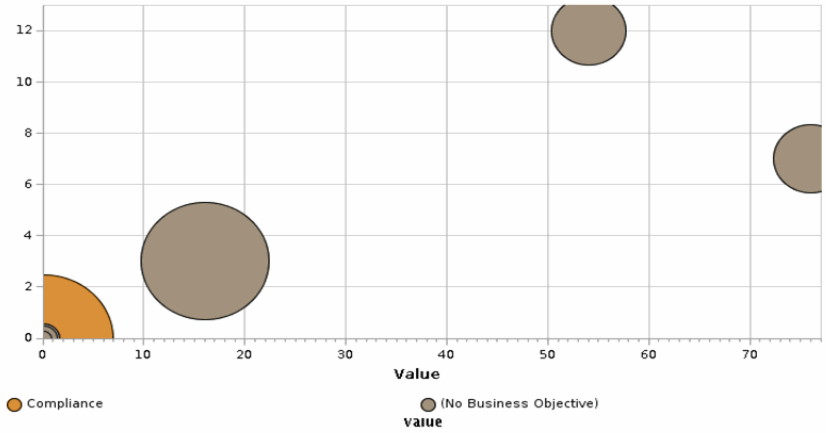
   Si selecciona más entidades de ciclo de vida de las permitidas, aparece un mensaje para añadir más criterios de filtro.

   Se muestra el gráfico de burbujas y las opciones que ha realizado para alguno de los criterios del filtro, como **El tamaño de la burbuja indica** y **El color de la burbuja indica** se muestran encima del gráfico.

Analyze Current Portfolio

Filtered by: Include selected active projects - ATS - Pilot, Analyst Resaerch, Billing Systems Integration, CRM One ...
Size of bubble indicates: Projected Cost
Color of bubble indicates: Business Objective

Risk



(No Business Objective)

Filter By Apply

Include the following proposals in graph:

- All submitted proposals
- Selected submitted proposals
- None

Include the following projects in graph:

- All active projects
- Selected active projects: APP QA - PFM Proj Beta;
- None

Include the following assets in graph:

- All active assets
- Selected active assets: rachel-1-8
- None

Include items from these portfolios (including subportfolios) in graph:

- Selected portfolios
- None

Business Unit: **Business Objective:**

Value greater than **and less than**

Risk greater than **and less than**

Score greater than **and less than**

Projected Cost total greater than **and less than**

Benefit total greater than **and less than**

Resource total (person months) greater than **and less than**

Nominal return greater than **and less than**

Net Present Value greater than **and less than**

Custom Field Value greater than **and less than**

Horizontal Axis: Value

Vertical Axis: Risk

Color of bubble indicates: Business Objective

Size of bubble indicates: Projected Cost

Apply

Tabla 4-1. Campos de filtro de la página Analizar cartera actual

Nombre de campo	Descripción
Incluir las siguientes propuestas en el gráfico	Selecciona las propuestas que se mostrarán en el gráfico de burbujas: todas las propuestas, propuestas concretas que seleccione o ninguna propuesta.
Incluir los siguientes proyectos en el gráfico	Selecciona los proyectos que se mostrarán en el gráfico de burbujas: todos los proyectos, los proyectos concretos que seleccione o ningún proyecto.
Incluir los siguientes activos en el gráfico	Selecciona los activos que se mostrarán en el gráfico de burbujas: todos los activos, los activos concretos que seleccione o ningún activo.
Incluir elementos de estas carteras (incluyendo subcarteras) en el gráfico	Selecciona carteras jerárquicas para mostrar todas las entidades de ciclo de vida en el gráfico de burbujas, o no selecciona ninguna cartera. Para obtener más información sobre carteras jerárquicas, consulte Crear y configurar una cartera (página 36). Para ayudarle a seleccionar carteras jerárquicas concretas, la función de autocompletar muestra los nombres, los nombre de las carteras principales, si es necesario, y los gestores de carteras. El gráfico de burbujas muestra una burbuja para cada entidad de ciclo de vida de cada cartera jerárquica seleccionada, incluyendo las entidades de ciclo de vida de todas las subcarteras y programas de las carteras jerárquicas. Si selecciona una entidad de ciclo de vida concreta (utilizando uno de los tres campos anteriores) y selecciona una cartera jerárquica que la incluya, la entidad de ciclo de vida aparece solo una vez en el gráfico de burbujas.
Unidad de negocio	Filtra las entidades de ciclo de vida por una o más unidades de negocio específicas.
Objetivo de negocio	Filtra las entidades de ciclo de vida por uno o más objetivos de negocio específicos.

Tabla 4-1. Campos de filtro de la página Analizar cartera actual, continuación

Nombre de campo	Descripción
Clase de proyecto	Filtra las entidades de ciclo de vida por uno o más clases de proyecto específicas.
Clase de activo	Filtra las entidades de ciclo de vida por uno o más clases de activo específicas.
El valor es mayor que <*X*> y menor que <*Y*>	Filtra las entidades de ciclo de vida por el intervalo de Índices de valor que se especifique, como se describe en Determinación de los índices de valor y riesgo (página 158).
El riesgo es mayor que <*X*> y menor que <*Y*>	Filtra las entidades de ciclo de vida por el intervalo de Índices de riesgo que se especifique, como se describe en Determinación de los índices de valor y riesgo (página 158).
La puntuación es mayor que <*X*> y menor que <*Y*>	Filtra las entidades de ciclo de vida por el intervalo de Puntuaciones totales que se especifique, como se describe en Determinación de los índices de valor y riesgo (página 158).
El coste total proyectado es mayor que <*X*> y menor que <*Y*>	Filtra las entidades de ciclo de vida por el intervalo de coste proyectado total especificado, calculado como la suma de los siguientes valores: • *Para cada mes anterior*, los costes reales donde estén notificados (es decir, donde no estén en blanco ni sean cero). En otro caso, los costes previstos • *Para el mes actual*, el valor más alto entre coste previsto y, si se ha notificado, coste real • *Para meses futuros*, los costes previstos
El total de beneficio es mayor que <*X*> y menor que <*Y*>	Filtra las entidades de ciclo de vida por el intervalo de beneficios financieros especificados, calculados como la suma de los siguientes valores: • *Para cada mes anterior*, beneficios reales donde estén notificados (es decir, donde no estén en blanco ni sean cero). En otro caso, beneficios previstos • *Para el mes actual*, el valor más alto entre beneficio previsto y, si se ha notificado, beneficio real • *Para meses futuros*, los beneficios previstos

Tabla 4-1. Campos de filtro de la página Analizar cartera actual, continuación

Nombre de campo	Descripción
El total de recursos (persona/meses) es mayor que <*X*> y menor que <*Y*>	Filtra las entidades de ciclo de vida por un intervalo de los totales de recursos de sus perfiles de asignación de personal que se especifiquen (en persona/meses).
El retorno nominal es mayor que <*X*> y menor que <*Y*>	Si se muestra este campo, filtra las entidades de ciclo de vida por un intervalo de retornos nominales que usted especifique. El retorno nominal se calcula como se describe en Retorno nominal total (página 230).
El valor actual neto es mayor que <*X*> y menor que <*Y*>	Si se muestra este campo, filtra las entidades de ciclo de vida por un intervalo de NPV que usted especifique. El NPV se calcula tal como se describe en Valor actual neto (NPV) (página 231).
El valor de campo personalizado es mayor que <*X*> y menor que <*Y*>	Si se muestra este campo, filtra las entidades de ciclo de vida por el intervalo de valor de campo personalizado que usted especifique. Se configura un valor de campo personalizado para la instalación de PPMespecífica. Para obtener más información, consulte *Portfolio Management Configuration Guide*.

Tabla 4-1. Campos de filtro de la página Analizar cartera actual, continuación

Nombre de campo	Descripción
Eje horizontal	Especifica el parámetro que se utiliza para el eje horizontal del gráfico de burbujas. Las opciones son las siguientes: • **Valor.** Índice de valor para la entidad de ciclo de vida, tal y como se describe en Determinación de los índices de valor y riesgo (página 158). Ésta es la opción predeterminada. • **Riesgo.** Índice de riesgo para la entidad de ciclo de vida, tal y como se describe en Determinación de los índices de valor y riesgo (página 158). • **Puntuación.** Puntuación total para la entidad de ciclo de vida, tal y como se describe en Determinación de los índices de valor y riesgo (página 158). • **Coste proyectado.** Coste proyectado de la entidad de ciclo de vida. • **Beneficio.** Beneficio financiero de la entidad de ciclo de vida. • **Recurso.** Perfil de asignación de personal de la entidad de ciclo de vida. • **Retorno nominal.** Si se habilita, el retorno nominal para la entidad de ciclo de vida, calculado tal y como se describe en Retorno nominal total (página 230). • **Valor actual neto.** Si se habilita, el Valor actual neto (NPV) de la entidad de ciclo de vida, tal y como se describe en Valor actual neto (NPV) (página 231). • **Valor de campo personalizado.** Si se habilita, el valor de campo personalizado de la entidad de ciclo de vida, tal y como se describe en *Portfolio Management Configuration Guide.*

Tabla 4-1. Campos de filtro de la página Analizar cartera actual, continuación

Nombre de campo	Descripción
Eje vertical	Especifica el parámetro que se utiliza para el eje vertical del gráfico de burbujas. Las opciones son las siguientes: • **Riesgo.** Índice de riesgo para la entidad de ciclo de vida, tal y como se describe en Determinación de los índices de valor y riesgo (página 158). Ésta es la opción predeterminada. • **Valor.** Índice de valor para la entidad de ciclo de vida, tal y como se describe en Determinación de los índices de valor y riesgo (página 158). • **Puntuación.** Puntuación total para la entidad de ciclo de vida, tal y como se describe en Determinación de los índices de valor y riesgo (página 158). • **Coste proyectado.** Coste proyectado de la entidad de ciclo de vida. • **Beneficio.** Beneficio financiero de la entidad de ciclo de vida. • **Recurso.** Perfil de asignación de personal de la entidad de ciclo de vida. • **Retorno nominal.** Si se habilita, el retorno nominal para la entidad de ciclo de vida, calculado tal y como se describe en Retorno nominal total (página 230). • **Valor actual neto.** Si se habilita, el Valor actual neto (NPV) de la entidad de ciclo de vida, tal y como se describe en Valor actual neto (NPV) (página 231). • **Valor de campo personalizado.** Si se habilita, el valor de campo personalizado de la entidad de ciclo de vida, tal y como se describe en *Portfolio Management Configuration Guide.*

Tabla 4-1. Campos de filtro de la página Analizar cartera actual, continuación

Nombre de campo	Descripción
El color de la burbuja indica	Especifica lo que representan los diferentes colores de las burbujas (entidades de ciclo de vida), tal y como se indica en la leyenda de debajo del gráfico de burbujas. Las opciones son las siguientes: • **Objetivo de negocio.** Ésta es la opción predeterminada. • **Clase de activo.** • **Unidad de negocio.** • **Situación.** • **Clase de proyecto.** • **Tipo.** El color indica **Propuesta, Proyecto** o **Activo**.

Tabla 4-1. Campos de filtro de la página Analizar cartera actual, continuación

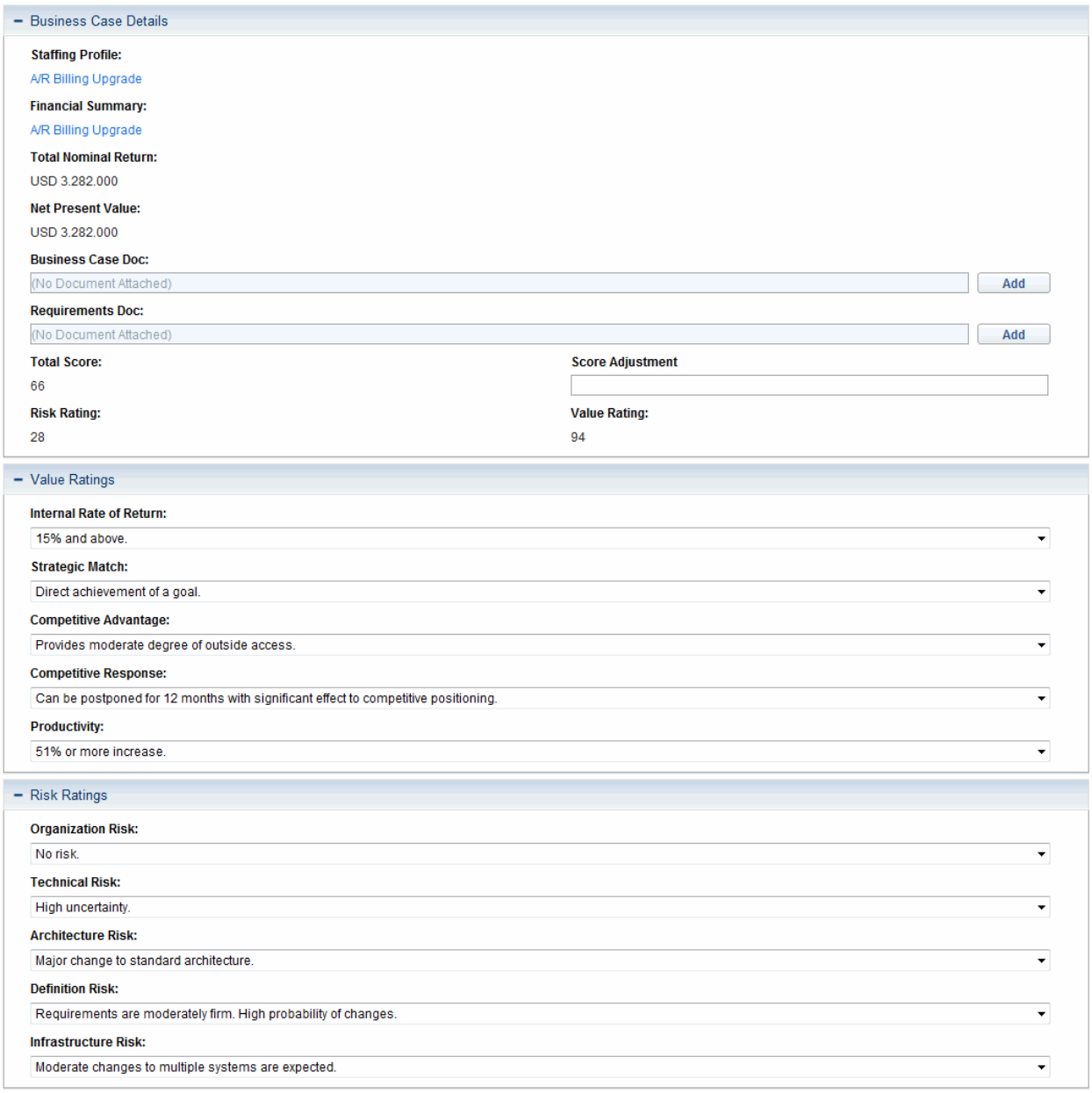
Nombre de campo	Descripción
El tamaño de la burbuja indica	Especifica qué representan los diferentes tamaños de las burbujas (entidades de ciclo de vida). Las opciones son las siguientes: • **Coste proyectado.** Coste proyectado de la entidad de ciclo de vida. Ésta es la opción predeterminada. • **Beneficio.** Beneficio financiero de la entidad de ciclo de vida. • **Recurso.** Perfil de asignación de personal de la entidad de ciclo de vida. • **Valor.** Índice de valor para la entidad de ciclo de vida, tal y como se describe en Determinación de los índices de valor y riesgo (página 158). • **Riesgo.** Índice de riesgo para la entidad de ciclo de vida, tal y como se describe en Determinación de los índices de valor y riesgo (página 158). • **Puntuación.** Puntuación total para la entidad de ciclo de vida, tal y como se describe en Determinación de los índices de valor y riesgo (página 158). • **Retorno nominal.** Si se habilita, el retorno nominal para la entidad de ciclo de vida, calculado tal y como se describe en Retorno nominal total (página 230). • **Valor actual neto.** Si se habilita, el Valor actual neto (NPV) de la entidad de ciclo de vida, tal y como se describe en Valor actual neto (NPV) (página 231). • **Valor de campo personalizado.** Si se habilita, el valor de campo personalizado de la entidad de ciclo de vida, tal y como se describe en *Portfolio Management Configuration Guide.*

El portlet Analizar cartera actual proporciona el mismo gráfico de burbujas que la página Analizar cartera actual. Las preferencias que puede editar para este portlet son las mismas que los campos de filtro para la página Analizar cartera actual.

Determinación de los índices de valor y riesgo

Las entidades de ciclo de vida (propuestas/proyectos/activos) pueden evaluarse y clasificarse por valores numéricos de coste, necesidad de recursos y beneficio.

También pueden ser evaluadas y clasificadas por índice de riesgo, índice de valor y puntuación total.



- Índice de riesgo

  El índice de riesgo es un valor numérico que ayuda a evaluar el riesgo de una entidad de ciclo de vida. Depende de la selección de cada campo en la sección de **Índices de riesgo** de la entidad de ciclo de vida. Cada campo (servido como criterio) tiene una ponderación asociada; cada texto desplegable de los campos tiene un valor numérico asociado.

Índice de riesgo = suma (ponderación de cada campo * Valor numérico de cada texto desplegable)

- Índice de valor

  El índice de valor es un valor numérico que ayuda a evaluar el valor comercial de una entidad de ciclo de vida. Depende de la selección de cada campo en la sección **Índices de valor** la entidad del ciclo de vida. Cada campo (servido como criterio) tiene una ponderación asociada; cada texto desplegable de los campos tiene un valor numérico asociado.

  Índice de valor = suma (ponderación de cada campo * Valor numérico de cada texto desplegable)

- Puntuación total

  Puntuación total = Índice de valor - Índice de riesgo + Ajuste de la puntuación

  donde Ajuste de puntuación es un campo proporcionado con cada entidad de ciclo de vida que permite el ajuste automático del índice de riesgo y el índice de valor.

  Un patrocinador de proyecto seguro de sí mismo podría ingresar `10` en el campo Ajuste de la puntuación, lo que elevaría la puntuación total unos 10 puntos. Alguien que piense que el proyecto es más arriesgado de lo que los cálculos indican podría ingresar `-5`, y así bajar la puntuación total unos 5 puntos.

Para obtener información sobre el cambio o la adición de criterios de puntuación y sus valores, consulte la guía *Portfolio Management Configuration Guide*.

Comparación de escenarios

La comparación de escenarios es una herramienta que le ayuda a decidir qué conjunto de proyectos, propuestas y activos puede maximizar sus objetivos de negocio.

Una comparación de escenarios contiene lo siguiente:

- Intervalo de tiempo en el que ocurren los escenarios.
- Un grupo de propuestas, proyectos y activos que especifique.
- Tres escenarios, cada uno contiene un subconjunto diferente de esas propuestas, proyectos y activos, que representan tres planes de inversión diferentes.
- Varios gráficos para presentar los resultados de la comparación de escenarios desde perspectivas como coste, presupuesto y recursos.
- El asistente del optimizador de escenarios que permite especificar restricciones y parámetros de optimización para identificar los escenarios óptimos.

Para obtener información detallada sobre el uso de la comparación de escenarios, consulte los siguientes temas:

- Crear una comparación de escenarios (página 162)
- Información general de la página Comparación de escenarios (página 165)
- Revisión de resultados (fichas) de una comparación de escenarios (página 171)
- Visualización y cambio de comparaciones de escenarios (página 189)
- Uso de los portlets de comparación de escenarios (página 225)

Nota: La creación, visualización y modificación de comparaciones de escenarios requiere la licencia de Gestión de cartera, así como derechos de acceso y privilegios de acceso específicos, como se describe en la guía *Portfolio Management Configuration Guide* y en Configurar derechos de acceso para comparaciones de escenarios (página 222).

Si tiene que seguir el procedimiento descrito en esta sección pero no tiene el acceso necesario, consulte con su administrador.

Crear una comparación de escenarios

Para crear una comparación de escenarios:

1. Inicie sesión en PPM.
2. En el menú principal, seleccione **Gestión de carteras > Carteras**.
3. En la página de Gestión de cartera, pase el cursor sobre el botón **Más** ••• y luego haga clic en **Lista de comparaciones de escenarios**.
4. En la página Lista de comparaciones de escenarios, haga clic en **Crear comparación de escenarios** para abrir la página Crear comparación de escenarios.
5. Introduzca un **Nombre de comparación.**
6. Introduzca un intervalo de tiempo que se utilizará para todas las visualizaciones que se presentarán para la comparación de escenarios. Este intervalo de tiempo *no* afecta a las entidades de ciclo de vida que se incluirán en la comparación de escenarios, que especificará en el paso 6. Puede cambiar el **Período de inicio** y el **Período de finalización** en cualquier momento.
7. Introduzca los nombres para cada uno de los tres escenarios en la comparación de escenarios.
8. Especifique el contenido, es decir, seleccione el conjunto de entidades de ciclo de vida que se incluirán en la comparación de escenarios. Posteriormente especificará cuál de esos ciclos de vida se incluirá y cuál se excluirá en cada escenario individual. Como mínimo, incluya en la comparación de escenarios todas las entidades de ciclo de vida que cree que querrá incluir en cualquiera de sus escenarios. Posteriormente puede añadir entidades de ciclo de vida a todo el escenario de comparaciones y eliminarlas del mismo, y añadir y eliminar entidades de ciclo de vida en escenarios individuales.

Como punto de partida para la comparación de escenarios, puede incluir todas las propuestas enviadas, todos los proyectos activos y todos los activos que están activos. En su lugar, puede utilizar las funciones autocompletar para seleccionar propuestas, proyectos y/o activos específicos que se incluirán en la comparación de escenarios.

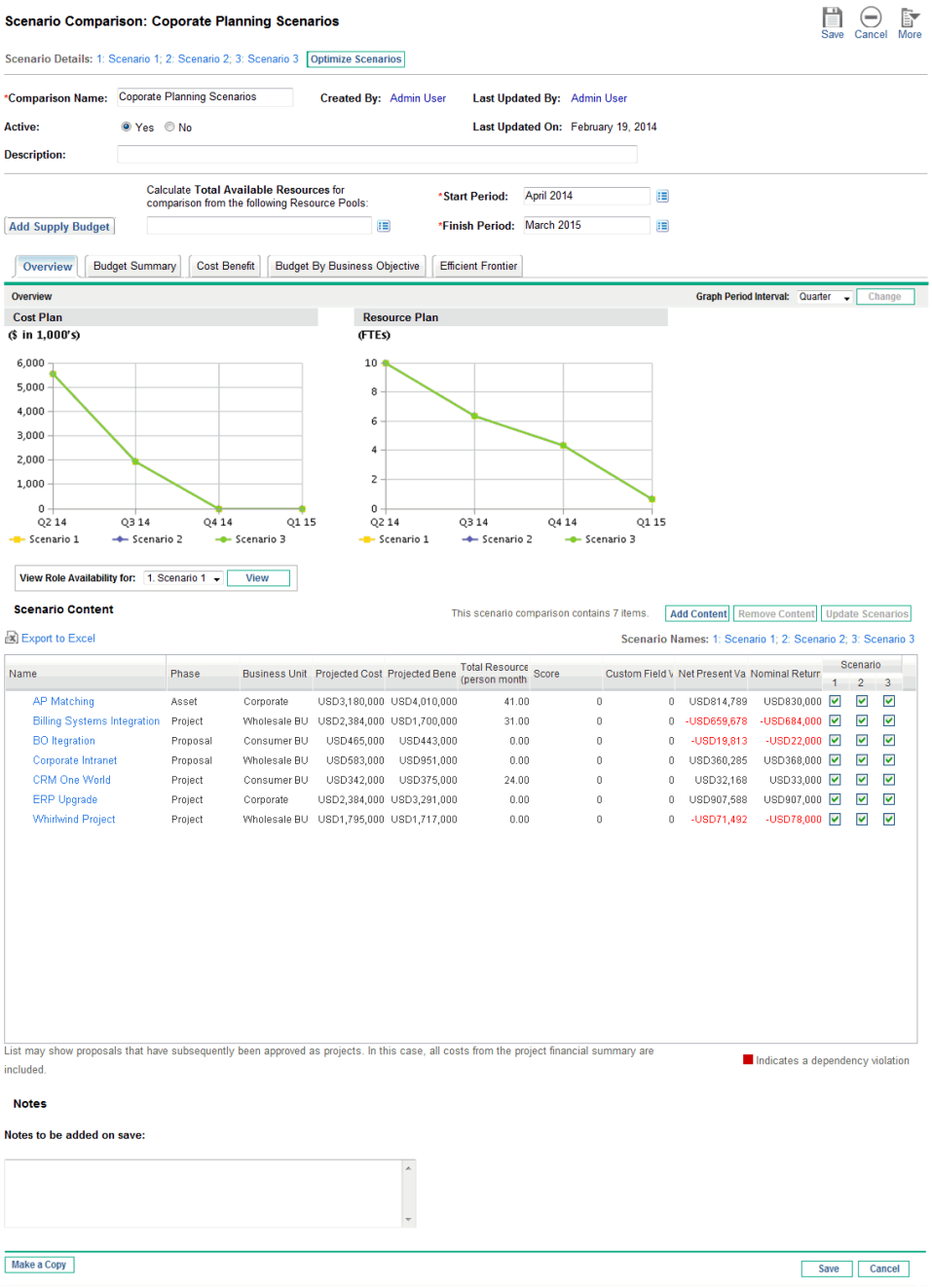
Si se usan filtros avanzados en un tipo de solicitud que está configurado para mostrar el campo **Cartera**, puede buscar todas las solicitudes de ese tipo que forman parte de una *cartera jerárquica*, tal como se define en Crear y configurar una cartera (página 36).

9. Haga clic en **Crear** para crear la comparación de escenarios.

Nota: Puede crear una comparación de escenarios para la que una entidad de ciclo de vida de la lista de comparación de escenarios depende de la entidad de ciclo de vida que no está en la lista. Quizás desee asegurarse de que su lista de comparación de escenarios final cumple con todas las dependencias especificadas en las entidades de ciclo de vida o, como mínimo, anotar las incoherencias.

Se crea una comparación de escenarios y se abre la página Comparación de escenarios, tal como se muestra en el ejemplo de la Eliminar una comparación de escenarios (página 201) y se describe en Información general de la página Comparación de escenarios (página 165).

Figura 5-1. Página Comparación de escenarios



En las siguientes secciones se describe en detalle la información presentada en la comparación de escenarios. Para obtener información acerca del cambio de la comparación de escenarios y sus escenarios individuales de diferentes formas, incluyendo la adición y eliminación de entidades de ciclo de vida, consulte Visualización y cambio de comparaciones de escenarios (página 189).

Información general de la página Comparación de escenarios

La página Comparación de escenarios tiene las siguientes secciones principales:

- Los campos de información básica para la comparación de escenarios están cerca de la parte superior de la página. Para revisar esos campos, consulte Cambio de la información básica de una comparación de escenarios (página 191). Concretamente, puede especificar para la comparación de escenarios un presupuesto de suministros y un grupo de conjuntos de recursos, que puede comparar con la suma de los costes y recursos asociados con las entidades de ciclo de vida en cada escenario individual, en la ficha **Información general** de la página.
- Un conjunto de fichas muestra los resultados de la comparación de escenarios y la ficha **Información general** se muestra de forma predeterminada. Para obtener información acerca de esas fichas, consulte Revisión de resultados (fichas) de una comparación de escenarios (página 171).

  Nota: Para calcular los costes y los beneficios en todos los gráficos y tablas, la comparación de escenarios utiliza los siguientes valores del conjunto de propuestas, proyectos y activos seleccionados para cada escenario:

  - Para períodos anteriores, los costes y los beneficios reales cuando se especifiquen (es decir, si no están en blanco y no son cero), de lo contrario, los costes y beneficios previstos (planificados)
  - Para el período actual, el valor *superior* de los costes previstos o reales y el

valor *superior* de los beneficios reales o previstos

- Para períodos futuros, beneficios y costes previstos

Las determinaciones de costes son independientes de cualquier presupuesto aprobado asociado con las propuestas, los proyectos y los activos.

Asimismo, para calcular **Recursos totales (persona/meses),** la comparación de escenarios utiliza los siguientes valores:

- Para los períodos anteriores, el esfuerzo real cuando se especifique, de lo contrario, el esfuerzo planificado
- Para el período actual, el valor *superior* del esfuerzo planificado o real
- Para períodos futuros, el esfuerzo planificado

- El vínculo **Exportar a Excel** se encuentra en la parte superior izquierda de la sección **Contenido del escenario**. Al hacer clic en este vínculo, se exportan a Microsoft Excel los campos de información básica (en la parte superior de la comparación de escenarios) y las columnas visibles de la tabla **Contenido del escenario** (incluyendo indicaciones de infracciones de dependencia).

  Únicamente las columnas visibles se exportan a Excel, en el orden en que se muestran. En otras palabras, el archivo Microsoft Excel refleja cualquier cambio respecto a la visualización y el orden de las columnas seleccionadas.
- El campo **Nombres de escenarios** proporciona vínculos a las páginas Detalles de escenario para cada escenario de la comparación de escenarios. Este es el mismo conjunto de vínculos que aparece en el campo **Detalles de escenario**, cerca de la parte superior de la comparación de escenarios.
- La sección **Contenido del escenario** muestra la lista de entidades de ciclo de vida que cumplen con los criterios que ha especificado al crear la comparación de escenarios. El encabezado incluye el número de elementos de la comparación de escenarios, el botón **Añadir contenido**, el botón **Suprimir contenido** y, si hay alguna fila seleccionada, el botón **Actualizar escenarios**.

  Nota: Al hacer clic en **Actualizar escenario**, se guardan todos los cambios que ha efectuado en la selección de elementos y, en consecuencia, actualiza

los gráficos de todas las fichas que se encuentran en la parte superior de la sección **Contenido del escenario**. Al hacer clic, no se guardan los cambios realizados en los campos de información básica situados encima de los gráficos, como **Nombre de comparación** o **Descripción**.

Puede cambiar los escenarios añadiendo o suprimiendo entidades de ciclo de vida de toda la comparación de escenarios e incluyendo y excluyendo entidades de ciclo de vida específicas de los tres escenarios individuales para diferenciarlos. Consulte Visualización y cambio de comparaciones de escenarios (página 189).

Las columnas de la sección **Contenido del escenario** proporcionan información de cada entidad de ciclo de vida, tal y como se describe en la siguiente tabla:

Columna	Descripción
Nombre	Nombre de la entidad de ciclo de vida, mostrada como un vínculo que permite abrir la entidad de ciclo de vida.
Fase	Fase de la entidad de ciclo de vida: **Propuesta, proyecto** o **activo.**
Unidad de negocio	Unidad de negocio especificada para la entidad de ciclo de vida, si la hubiera.
Coste proyectado	Coste total de la entidad de ciclo de vida, calculado como la suma de los siguientes factores: • *Para cada mes anterior*, los costes reales donde estén notificados (es decir, donde no estén en blanco ni sean cero). En otro caso, los costes previstos • *Para el mes actual*, el valor más alto entre coste previsto y, si se ha notificado, coste real • *Para meses futuros*, los costes previstos

Columna	Descripción
Beneficio proyectado	Beneficio financiero total de la entidad de ciclo de vida, calculado como la suma de los siguientes factores: • *Para cada mes anterior*, beneficios reales donde estén notificados (es decir, donde no estén en blanco ni sean cero). En otro caso, beneficios previstos • *Para el mes actual*, el valor más alto entre beneficio previsto y, si se ha notificado, beneficio real • *Para meses futuros*, los beneficios previstos
Recursos totales (persona/meses)	Número total de personas por mes requeridas por la entidad de ciclo de vida, tal y como se especifica en el perfil de asignación de personal adjunto.
Retorno nominal	El retorno nominal para la entidad de ciclo de vida, calculado tal y como se describe en Retorno nominal total (página 230). Esta columna solamente se muestra si un administrador ha habilitado el parámetro correspondiente, como es el caso en el ejemplo de la Figura 5-1. Página Comparación de escenarios (página 164).
Valor actual neto	Valor actual neto de la entidad de ciclo de vida, tal como se describe en Valor actual neto (NPV) (página 231). Esta columna solamente se muestra si un administrador ha habilitado el parámetro correspondiente, como es el caso en el ejemplo de la Figura 5-1. Página Comparación de escenarios (página 164).
Valor de campo personalizado	Indicador financiero personalizado que un administrador ha especificado con la finalidad de calificar la entidad de ciclo de vida. Esta columna solamente se muestra si un administrador ha habilitado el parámetro correspondiente, como es el caso en el ejemplo de la Figura 5-1. Página Comparación de escenarios (página 164).
Puntuación	**Puntuación total** calculada para la entidad de ciclo de vida. Consulte Determinación de los índices de valor y riesgo (página 158).

Columna	Descripción
Escenario 1, 2 y 3	Lista de casillas de verificación que indican las entidades de ciclo de vida (filas) que se incluyen o se excluyen en cada uno de los tres escenarios para realizar la comparación. Inicialmente se seleccionan todas las entidades de ciclo de vida para los tres escenarios. Para diferenciar los escenarios que se compararán, anule la selección de las casillas de verificación según desee, como en el ejemplo de la Figura 5-1. Página Comparación de escenarios (página 164). **Nota:** De forma predeterminada, los escenarios de una comparación de escenarios son idénticos si tienen seleccionado el mismo conjunto de entidades de ciclo de vida. No obstante, puede cambiar la fecha de inicio de cualquier entidad de ciclo de vida en un escenario (consulte Ajustar las fechas de inicio para entidades de ciclo de vida de un escenario (página 204)), lo que hace que el escenario sea diferente de otros escenarios con las mismas entidades. La diferencia no se identifica en la página Comparación de escenarios.

- En la parte inferior de la página Comparación de escenarios, la sección **Notas** permite añadir notas a la comparación de escenarios. Consulte Adición de notas a una comparación de escenarios (página 201).

Columnas opcionales disponibles en la tabla Contenido del escenario

Como se describe en Formas de cambiar el aspecto del Contenido del escenario en las comparaciones de escenarios (página 170), es posible añadir columnas concretas a la tabla del contenido del escenario en cualquier comparación de escenarios. Algunas de las nuevas columnas sólo están disponibles si el parámetro `COST _ CAPITALIZATION _ ENABLED, server.conf` está establecido en `true` para habilitar el seguimiento separado de los costes de inversión y de explotación, tal como se indica en la siguiente lista de columnas:

- **Presupuesto aprobado**
- **Presupuesto de inversiones aprobado** (si está habilitada la capitalización de costes)
- **Presupuesto operativo aprobado** (si está habilitada la capitalización de costes)
- **Coste previsto**
- **Coste de inversiones previsto** (si está habilitada la capitalización de costes)
- **Coste operativo previsto** (si está habilitada la capitalización de costes)
- **Coste real**
- **Coste de inversiones real** (si está habilitada la capitalización de costes)
- **Coste operativo real** (si está habilitada la capitalización de costes)
- **Beneficio previsto**
- **Beneficio real**

Formas de cambiar el aspecto del Contenido del escenario en las comparaciones de escenarios

Puede cambiar la tabla del **Contenido del escenario** en las comparaciones de escenarios de las siguientes maneras (los cambios se conservan después de cerrar sesión y volver a iniciar sesión en PPM):

- Para reorganizar columnas, haga clic en un encabezado de columna y arrástrelo hasta la posición deseada.
- Para cambiar el tamaño de una columna, haga clic en la línea divisoria entre el encabezado de la columna y el encabezado de columna adyacente y arrástrelo.

  Nota: Para las siguientes opciones, en lugar de hacer clic o hacer clic con el botón derecho en un encabezado de columna tal y como se describe, puede hacer clic en la flecha desplegable que aparece a la derecha de cualquier encabezado de columna cuando mueve el ratón por encima.

- Para ocultar la columna de una tabla, haga clic con el botón derecho en cualquier encabezado de columna, seleccione **Columnas** y, a continuación, haga clic

(anule la selección) en el nombre de la columna que se desea ocultar.

Para mostrar una columna oculta, haga clic con el botón derecho en cualquier encabezado de columna, seleccione **Columnas** y, a continuación, haga clic (seleccione) en el nombre de la columna que desea mostrar.

- Para basar el orden de clasificación de las filas en los valores de una columna, haga clic en ese encabezado de la columna o haga clic con el botón derecho en el encabezado de la columna y haga clic en **Clasificar por orden ascendente** o **Clasificar por orden descendente.**
- Haga clic con el botón derecho en un encabezado de columna y haga clic en **Inmovilizar columna "<*nombre de la columna*>"** para:
  - Mover esa columna lo máximo posible hacia la izquierda pero a la derecha de cualquier otra columna inmovilizada previamente
  - Evitar que esa columna se mueva haciendo clic en su encabezado y arrastrándola
  - Inmovilizar el ancho de esa columna cuando se utiliza el desplazamiento horizontal para otras columnas

  Cuando se inmoviliza una columna, puede hacer clic con el botón derecho en el encabezado de la columna y hacer clic en **Liberar columna "<*nombre de la columna*>",** lo que mueve la columna inmediatamente a la derecha de cualquier otra columna inmovilizada.

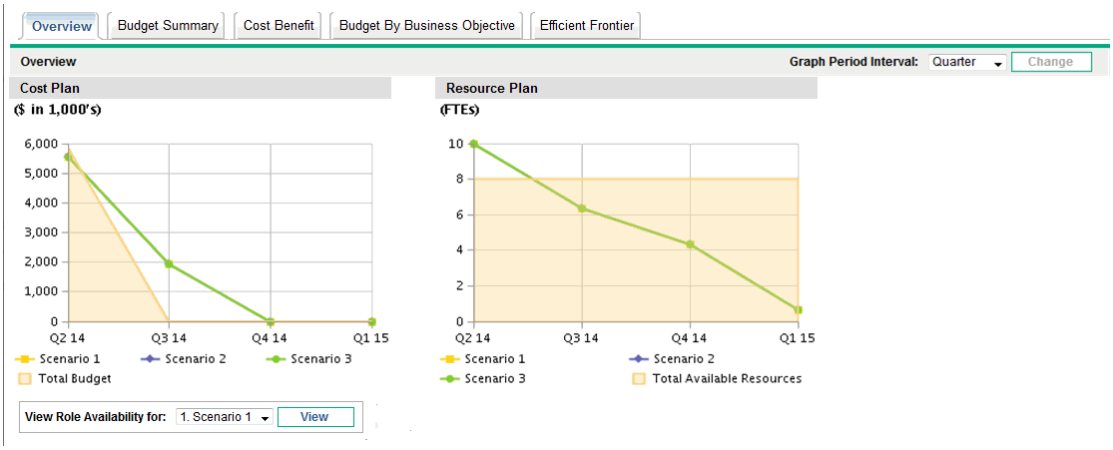
Revisión de resultados (fichas) de una comparación de escenarios

Los resultados de una comparación de escenarios se presentan en la página Comparación de escenarios en un conjunto de fichas y cada una de las fichas se describe en las siguientes secciones. En estos ejemplos se han seleccionado diferentes conjuntos de entidades para cada escenario en la comparación de escenarios. Para obtener información sobre cómo se calculan el coste total, los beneficios y los recursos, consulte Información general de la página Comparación de escenarios (página 165).

Ficha Información general

La ficha **Información general** de la página Comparación de escenarios proporciona información general de los tres escenarios en la comparación de escenarios. Consulte Figura 5-2. Página Comparación de escenarios, ficha Información general (página 173).

Figura 5-2. Página Comparación de escenarios, ficha Información general



A diferencia de la mayoría de las otras fichas, la ficha **Información general** integra los tres escenarios en cada una de sus dos visualizaciones: los gráficos del **Plan de costes** y el **Plan de recursos**, de la siguiente manera:

- **Plan de costes.** Cada línea del escenario del gráfico del Plan de costes muestra, para cada período, la suma de los costes adjuntos a todas las entidades de ciclo de vida seleccionadas para ese escenario. Para obtener información acerca de los cálculos de costes, consulte Información general de la página Comparación de escenarios (página 165).

  Si se ha especificado un presupuesto de suministros en la sección de información básica encima de las fichas, el gráfico incluye el presupuesto de suministros como línea de Presupuesto total, con un color sólido debajo. Para obtener información acerca de cómo especificar el presupuesto de suministros, consulte Cambio de la información básica de una comparación de escenarios (página 191).
- **Plan de recursos.** Cada línea de escenario del gráfico del Plan de recursos muestra, para cada período, los recursos requeridos para ese escenario, basándose en la suma de los requisitos de recursos totales de todos los perfiles de asignación de personal adjuntos a todas las entidades de ciclo de vida seleccionadas para ese escenario.

  Si se ha especificado el campo **Calcular el total de recursos disponibles para la comparación a partir de los siguientes conjuntos de recursos** en la sección

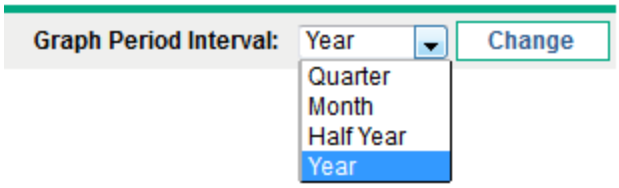
de información básica encima de las fichas, el gráfico incluye la suma de los recursos de esos conjuntos de recursos como la línea del total de recursos disponibles, con un color sólido debajo. Para especificar este campo, consulte Cambio de la información básica de una comparación de escenarios (página 191). El suministro de recursos que especifique para la comparación de escenarios no tiene que estar relacionado con la demanda de recursos representada por el conjunto de perfiles de asignación de personal adjuntos a las entidades de ciclo de vida en un escenario.

También puede ver la disponibilidad de funciones para un escenario específico y determinar de un vistazo dónde y cuándo se necesitan funciones específicas. Para obtener más información, consulte Visualización de la disponibilidad de funciones y requisitos para un escenario (página 208).

Nota: En cualquier período, el recurso o presupuesto necesarios de un escenario pueden exceder el recurso o el presupuesto de suministros especificados para la comparación de escenarios. Puede ejecutar un programa de optimización de escenarios con varias opciones para objetivos y restricciones y el programa garantiza que el escenario optimizado no excede el recurso o el presupuesto de suministros que usted especifique. Consulte Ejecución de optimizaciones de escenarios (página 210).

Los gráficos de todas las fichas (excepto la ficha **Frontera de eficiencia**) utilizan el mismo intervalo de tiempo para sus ejes horizontales. Para cambiar el intervalo de tiempo, en cualquiera de esas fichas seleccione un nuevo valor en el campo **Intervalo del periodo del gráfico** y haga clic en **Cambiar.** Consulte Figura 5-3. Campo Intervalo del periodo del gráfico (página 174).

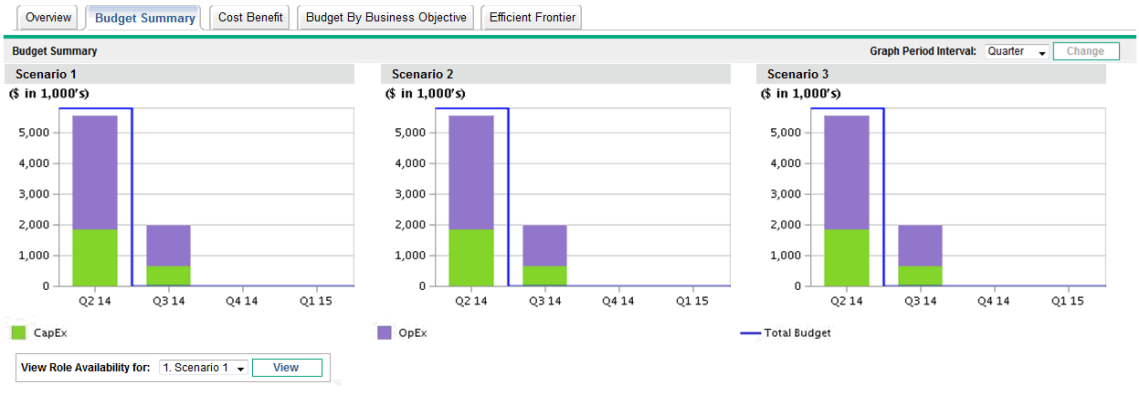
Figura 5-3. Campo Intervalo del periodo del gráfico



Ficha Resumen de presupuesto

La ficha **Resumen de presupuesto** de la página Comparación de escenarios proporciona un gráfico de la información de coste para cada escenario. Consulte Figura 5-4. Página Comparación de escenarios, ficha Resumen de presupuesto (página 175).

Figura 5-4. Página Comparación de escenarios, ficha Resumen de presupuesto



Cada gráfico muestra un gasto en inversiones y un Gasto de explotación de un gráfico de barras apilado. Para obtener información acerca de los cálculos de costes (presupuesto), consulte Información general de la página Comparación de escenarios (página 165).

Si se especifica un presupuesto de suministros para la comparación de escenarios, el presupuesto de suministros se muestra como la línea de capacidad. Para obtener información detallada sobre cómo especificar el presupuesto de suministros en una comparación de escenarios, consulte Cambio de la información básica de una comparación de escenarios (página 191).

Nota: En cualquier período, el presupuesto necesario de un escenario puede superar el presupuesto de suministros especificado para la comparación de escenarios. Puede ejecutar un programa de optimización de escenarios con varias opciones para objetivos y restricciones y el programa garantiza que el escenario optimizado no excede el presupuesto de suministros que usted

especifique. Consulte Ejecución de optimizaciones de escenarios (página 210).

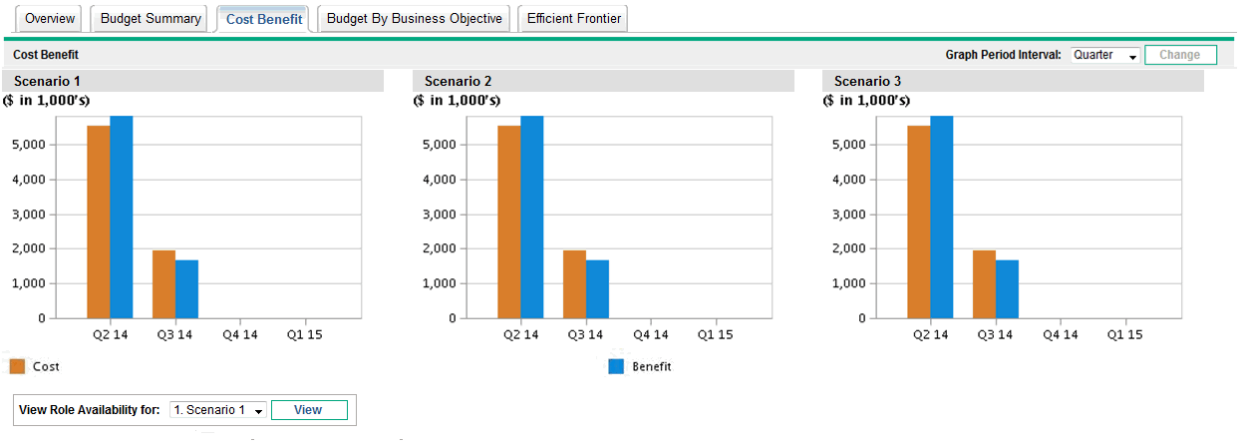
Nota: No se permite la visualización de valores negativos para gastos.

Para cambiar el intervalo de tiempo utilizado para los ejes horizontales de los gráficos en todas las fichas excepto en la ficha **Frontera de eficiencia**, seleccione un nuevo valor en el campo **Intervalo del periodo del gráfico** y haga clic en **Cambiar** (consulte la Ficha Resumen de presupuesto (página 175)).

Ficha Beneficio de costes

La ficha **Beneficio de costes** de la página Comparación de escenarios proporciona un gráfico que ilustra el análisis de costes/beneficios para cada escenario. Consulte Figura 5-5. Página Comparación de escenarios, ficha Beneficio de costes (página 176).

Figura 5-5. Página Comparación de escenarios, ficha Beneficio de costes



El gráfico de cada escenario es un gráfico de barras que indica el coste esperado y el beneficio esperado por periodo. Este gráfico tiene las siguientes funciones:

- Las barras de costes y beneficios de cada gráfico proporcionan información acerca del beneficio neto por periodo para cada escenario.
- Como el gráfico se muestra por periodo, también representa las tendencias de costes y beneficios para cada escenario.

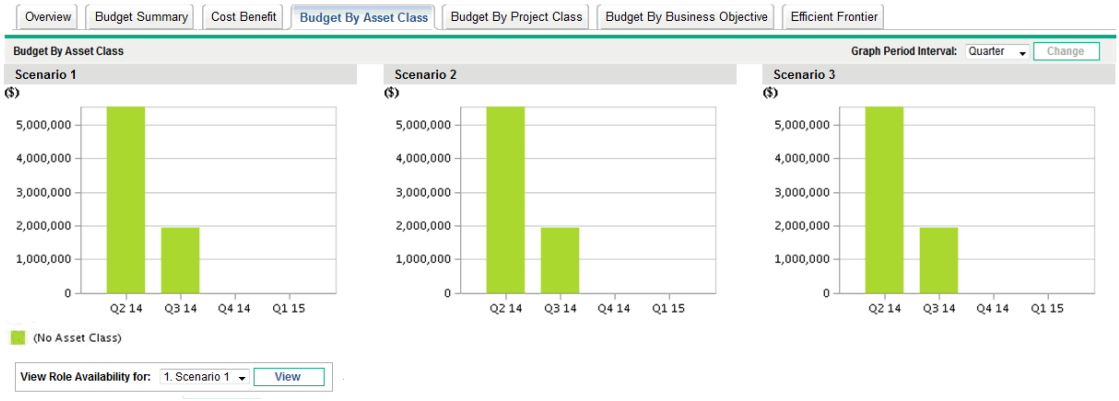
Para obtener información acerca de los cálculos de costes y beneficios, consulte Información general de la página Comparación de escenarios (página 165).

Para cambiar el intervalo de tiempo utilizado para los ejes horizontales de los gráficos en todas las fichas excepto en la ficha **Frontera de eficiencia**, seleccione un nuevo valor en el campo **Intervalo del periodo del gráfico** y haga clic en **Cambiar** (consulte la Figura 5-3. Campo Intervalo del periodo del gráfico (página 174)).

Ficha Presupuesto por clase de activo

La ficha **Presupuesto por clase de activo** de la página Comparación de escenarios proporciona un gráfico que compara el presupuesto por periodo para cada escenario por clase de activo. Consulte Figura 5-6. Página Comparación de escenarios, ficha Presupuesto por clase de activo (página 178).

Figura 5-6. Página Comparación de escenarios, ficha Presupuesto por clase de activo



El gráfico de barras para cada escenario está formado por un gráfico de barras con barras adyacentes (una para cada clase de activo) en cada periodo. Las barras le permiten, para cada escenario, comparar la distribución del presupuesto entre las diferentes clases de activos: Informativo, Infraestructura y Transaccional.

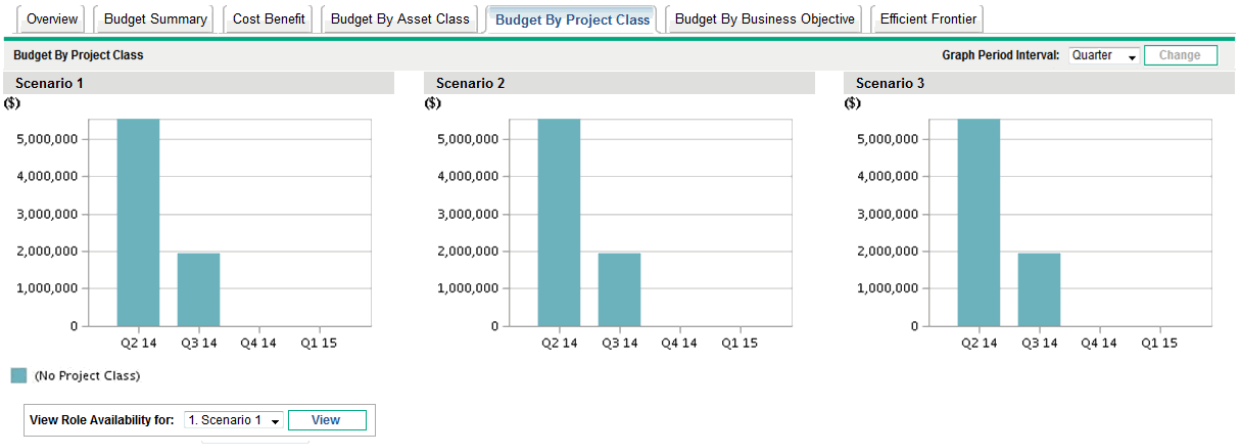
Para obtener información acerca de los cálculos de costes (presupuesto), consulte Información general de la página Comparación de escenarios (página 165).

Para cambiar el intervalo de tiempo utilizado para los ejes horizontales de los gráficos en todas las fichas excepto en la ficha **Frontera de eficiencia**, seleccione un nuevo valor en el campo **Intervalo del periodo del gráfico** y haga clic en **Cambiar** (consulte la Figura 5-3. Campo Intervalo del periodo del gráfico (página 174)).

Ficha Presupuesto por clase de proyecto

La ficha **Presupuesto por clase de proyecto** de la página Comparación de escenarios proporciona un gráfico que compara el presupuesto por periodo para cada escenario por clase de proyecto. Consulte Figura 5-7. Página Comparación de escenarios, ficha Presupuesto por clase de proyecto (página 179).

Figura 5-7. Página Comparación de escenarios, ficha Presupuesto por clase de proyecto



El gráfico de barras para cada escenario está formado por un gráfico de barras con barras adyacentes (una para cada clase de proyecto) en cada periodo. Las barras le permiten, para cada escenario, comparar la distribución del presupuesto entre las diferentes clases de proyectos: Principal (mantener luces encendidas), Eficacia, Crecimiento e Innovación.

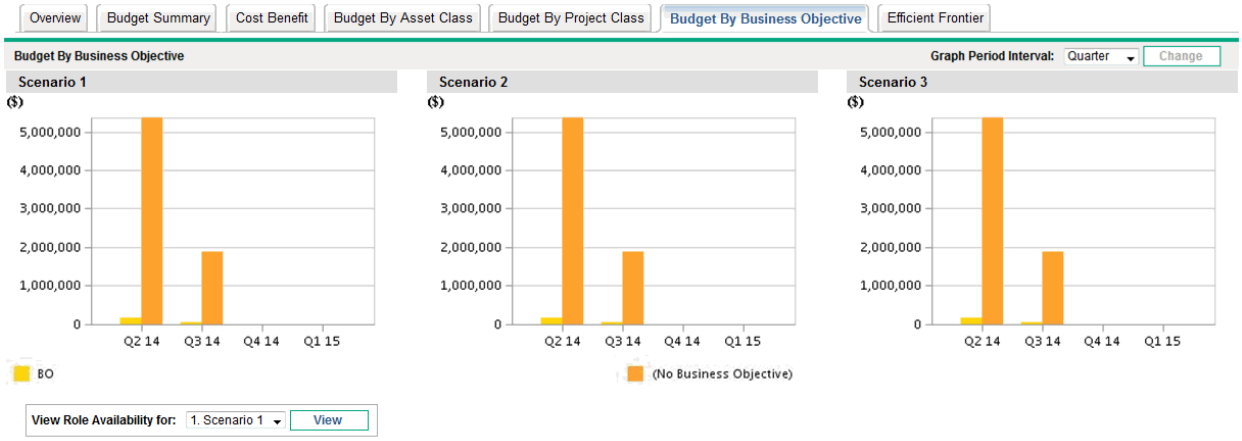
Para obtener información acerca de los cálculos de costes (presupuesto), consulte Información general de la página Comparación de escenarios (página 165).

Para cambiar el intervalo de tiempo utilizado para los ejes horizontales de los gráficos en todas las fichas excepto en la ficha **Frontera de eficiencia**, seleccione un nuevo valor en el campo **Intervalo del periodo del gráfico** y haga clic en **Cambiar** (consulte la Figura 5-3. Campo Intervalo del periodo del gráfico (página 174)).

Ficha Presupuesto por objetivo de negocio

La ficha **Presupuesto por objetivo de negocio** de la página Comparación de escenarios proporciona un gráfico que compara el presupuesto por periodo para cada escenario por objetivo de negocio. Consulte Figura 5-8. Página Comparación de escenarios, ficha Presupuesto por objetivo de negocio (página 180).

Figura 5-8. Página Comparación de escenarios, ficha Presupuesto por objetivo de negocio



El gráfico de barras para cada escenario está formado por un gráfico de barras con barras adyacentes (una para cada objetivo de negocio) en cada periodo. Las barras le permiten, para cada escenario, comparar la distribución del presupuesto entre los diferentes objetivos de negocio.

Para obtener información acerca de los cálculos de costes (presupuesto), consulte Información general de la página Comparación de escenarios (página 165).

Para cambiar el intervalo de tiempo utilizado para los ejes horizontales de los gráficos en todas las fichas excepto en la ficha **Frontera de eficiencia**, seleccione un nuevo valor en el campo **Intervalo del periodo del gráfico** y haga clic en **Cambiar** (consulte la Figura 5-3. Campo Intervalo del periodo del gráfico (página 174)).

Ficha Frontera de eficiencia

La ficha **Frontera de eficiencia** de la página Comparación de escenarios puede mostrar el gráfico de frontera de eficiencia tratado en esta sección. Si hace clic en **Generar frontera de eficiencia** en la ficha **Frontera de eficiencia** y especifica el objetivo de restricciones y rendimiento (por ejemplo, NPV maximizado) que desea aplicar, Gestión de cartera invoca un programa de optimización (optimizador). Al realizar un gran número de cálculos que reflejan el uso de varios subconjuntos de

todas las entidades de ciclo de vida de la comparación de escenarios, el optimizador genera la curva de frontera de eficiencia.

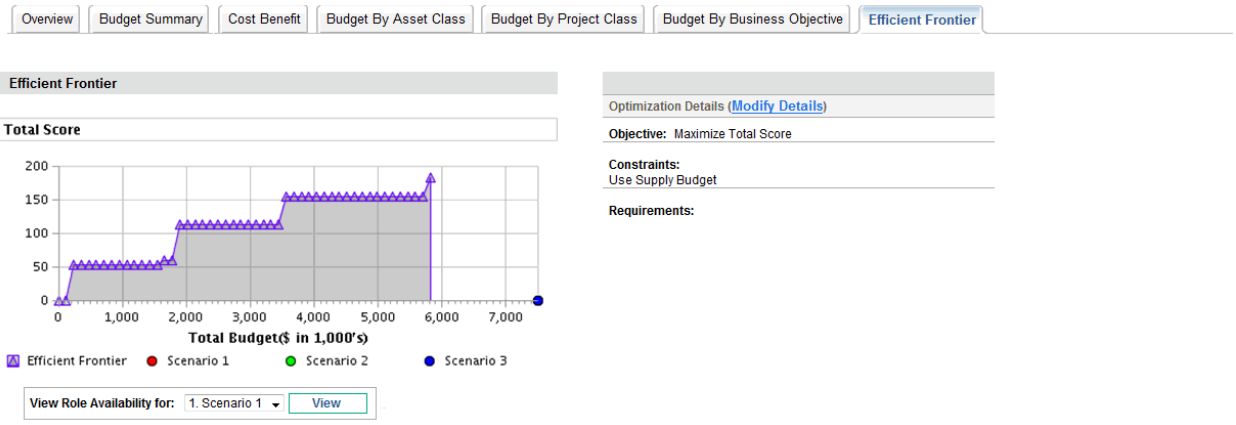
Para obtener una descripción detallada del gráfico de frontera de eficiencia, consulte Información acerca del gráfico de frontera de eficiencia (página 181). Para obtener información acerca de cómo especificar los parámetros deseados y generar del gráfico, consulte Generación del gráfico de frontera de eficiencia (página 183).

Información acerca del gráfico de frontera de eficiencia

Tal como se muestra en el ejemplo de la Figura 5-9. Página Comparación de escenarios, ficha Frontera de eficiencia (página 182), el eje horizontal del gráfico de la frontera de eficiencia es el presupuesto y su eje vertical es uno de los siguientes objetivos de rendimiento que elige para maximizar:

- **NPV.** NPV es el valor actual neto colectivo para las entidades del ciclo de vida que el optimizador selecciona. Para obtener una definición de NPV, consulte Valor actual neto (NPV) (página 231).
- **Puntuación total.** Puntuación total es la Puntuación total colectiva para las entidades del ciclo de vida que el optimizador selecciona. Para obtener información sobre cómo se calcula la puntuación total para una entidad de ciclo de vida, consulte Determinación de los índices de valor y riesgo (página 158).
- **Valor.** El valor es el índice de valor colectivo para las entidades del ciclo de vida que el optimizador selecciona. Para obtener información sobre cómo se calcula el índice de valor para una entidad de ciclo de vida, consulte Determinación de los índices de valor y riesgo (página 158).

Figura 5-9. Página Comparación de escenarios, ficha Frontera de eficiencia



La curva, calculada por el optimizador, es la frontera de eficiencia, el mejor rendimiento que se puede conseguir para el objetivo que se ha elegido cuando se utilizan las combinaciones óptimas (subconjuntos) de todas las entidades de ciclo de vida en la comparación de escenarios, en un conjunto de restricciones y requisitos que especifique (descrito posteriormente). Cuantas menos restricciones y requisitos haya, mayor será la curva (es decir, mejor será el rendimiento).

Nota: Para generar la frontera de eficiencia, la comparación de escenarios debe tener un presupuesto de suministros especificado en la información básica (sección superior) de la comparación de escenarios.

Los tres escenarios de la comparación de escenarios que se están viendo proporcionan tres puntos de datos específicos del gráfico. El nivel de presupuesto (posición del eje horizontal) del punto de datos de un escenario es la suma de los costes de todas las entidades de ciclo de vida en ese escenario.

Es habitual que esos puntos de datos de escenarios caigan debajo de la curva de la frontera de eficiencia. Si no pone restricciones a la generación de la frontera de eficiencia del optimizador, el rendimiento real de cualquier escenario, que especifica alguna combinación particular de las entidades de ciclo de vida de esa comparación de escenarios, caerá en la curva o por debajo de ella.

El punto de datos de un escenario puede estar por encima de la curva por cualquiera de las siguientes razones:

- Las restricciones que ha especificado en los parámetros de frontera de eficiencia (tal como se describe en el procedimiento de Generación del gráfico de frontera de eficiencia (página 183)) son más estrictas que las del escenario, de forma que dichas restricciones hicieron que la frontera de eficiencia tuviera menos éxito que el escenario en el cumplimiento del objetivo en el nivel de presupuesto de suministros.
- La curva de la frontera de eficiencia no se ha regenerado desde que el escenario cambió de tal forma que se mejoró su rendimiento.

Nota: Puede invocar el optimizador para cualquiera de los escenarios en una comparación de escenarios, para determinar el mejor subconjunto de entidades de ciclo de vida de la comparación de escenarios para su uso en el objetivo de rendimiento. Consulte Ejecución de optimizaciones de escenarios (página 210). (La ejecución de una optimización de escenario no genera la curva de frontera de eficiencia.) Si utiliza el mismo conjunto de restricciones para optimizar un escenario y generar la frontera de eficiencia, el punto de datos de dicho escenario caerá en la curva de la frontera de eficiencia.

El lado derecho de la ficha **Frontera de eficiencia** muestra el objetivo, el presupuesto y las restricciones de recursos, y cualquier otro requisito especificado en la ventana Frontera de eficiencia la última vez que se generó la curva (consulte Generación del gráfico de frontera de eficiencia (página 183)).

Generación del gráfico de frontera de eficiencia

Para especificar restricciones de un gráfico de frontera de eficiencia y generarlo:

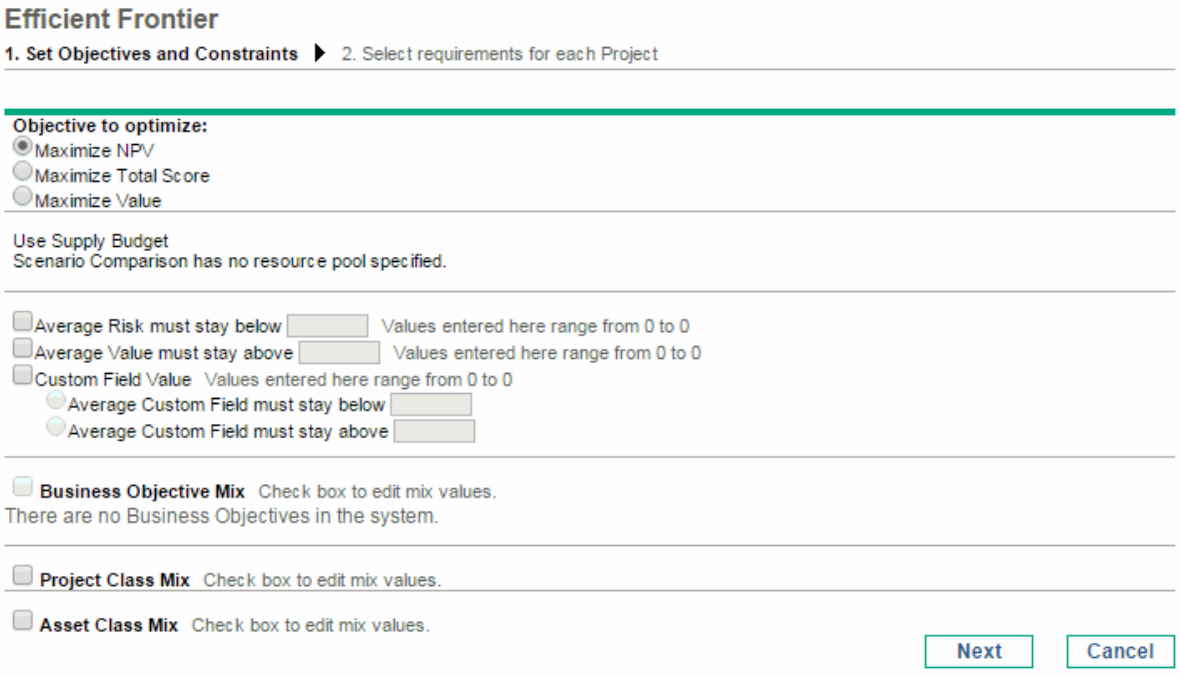
1. Abra la comparación de escenarios para la que desea generar el gráfico de frontera de eficiencia. Consulte Lista y visualización de comparaciones de escenarios (página 189).
2. Haga clic en la ficha **Frontera de eficiencia**.
3. Especifique el presupuesto de suministros que desee para la comparación de escenarios haciendo clic en **Añadir presupuesto de suministros** si no se ha especificado previamente ningún presupuesto de suministros o en **Editar presupuesto de suministros** si se ha especificado previamente un

presupuesto de suministros.

4. Si nunca se ha generado el gráfico de la frontera de eficiencia para esta comparación de escenarios, haga clic en **Generar frontera de eficiencia** en la ficha **Frontera de eficiencia**.

   Si el gráfico de la frontera de eficiencia se ha generado previamente, haga clic en el vínculo **Modificar detalles** de la ficha **Frontera de eficiencia**.

   Aparece la primera ventana Frontera de eficiencia (de dos).



   a. Especifique la opción que desee maximizar como objetivo de rendimiento: NPV, Puntuación total o Valor. Consulte Información acerca del gráfico de frontera de eficiencia (página 181).

   b. Especifique la opción para usar los conjuntos de recursos indicados (si los hubiera) como parte de las restricciones.

   c. (Opcional) Para especificar el mayor **Índice de riesgo** medio para permitir las entidades de ciclo de vida que el optimizador elegirá, active la casilla de verificación y especifique un valor dentro del intervalo especificado para el campo **El riesgo medio debe mantenerse por debajo de**. (Para obtener una definición de **Índice de riesgo**, consulte Determinación de los índices de valor y riesgo (página 158).)

d. (Opcional) Para especificar el menor **Índice de valor** medio para permitir las entidades de ciclo de vida que el optimizador elegirá, active la casilla de verificación y especifique un valor dentro del intervalo especificado para el campo **El valor medio debe mantenerse por encima de**. (Para obtener una definición de **Índice de valor**, consulte Determinación de los índices de valor y riesgo (página 158).)

e. (Opcional) Para especificar el valor medio superior de **Campo personalizado** para permitir las entidades de ciclo de vida que el optimizador elegirá, active la casilla de verificación **Valor de campo personalizado**, seleccione la opción **El valor de Campo personalizado medio debe mantenerse por debajo de** y especifique un valor en el intervalo indicado.

   (Opcional) Para especificar el valor medio inferior de **Campo personalizado** para permitir las entidades de ciclo de vida que el optimizador elegirá, active la casilla de verificación **Valor de campo personalizado**, seleccione la opción **El valor de Campo personalizado medio debe estar por encima de** y especifique un valor en el intervalo indicado.

f. (Opcional) Para especificar el porcentaje mínimo del presupuesto que se asignará a diferentes objetivos de negocio:

   i. Active la casilla de verificación **Mezcla de objetivo de negocio**.

   ii. Seleccione un objetivo de negocio de la lista **Objetivo de negocio** que aparece y especifique su porcentaje de presupuesto mínimo en el campo **Porcentaje de mezcla**. Para especificar porcentajes de otros objetivos de negocio de la lista, si los hubiera, haga clic en **Añadir un objetivo de negocio** y repita este paso.

      No hace falta que especifique porcentajes mínimos para todos los objetivos de negocio, independientemente de si especifica un porcentaje para un objetivo de negocio específico, el optimizador puede seleccionar entidades de ciclo de vida que utilizan el objetivo de negocio si las entidades de ciclo de vida cumplen con todas las otras restricciones.

El total de los porcentajes para los objetivos de negocio que especifique debe ser 95% o menos.

g. (Opcional) Para especificar el porcentaje mínimo del presupuesto que se asignará a diferentes clases de proyectos:
   i. Active la casilla de verificación **Mezcla de clase de proyecto**.
   ii. Seleccione una clase de proyecto de la lista **Clase de proyecto** que aparece y especifique su porcentaje de presupuesto mínimo en el campo **Porcentaje de mezcla**. Para especificar porcentajes de otras clases de proyecto de la lista, si las hubiera, haga clic en **Añadir una clase de proyecto** y repita este paso.

   No hace falta que especifique porcentajes mínimos para todas las clases de proyecto, independientemente de si especifica un porcentaje para una clase de proyecto específica, el optimizador puede seleccionar entidades de ciclo de vida que utilizan la clase de proyecto si las entidades de ciclo de vida cumplen con todas las otras restricciones.

   El total de los porcentajes para las clases de proyecto que especifique debe ser 95% o menos.

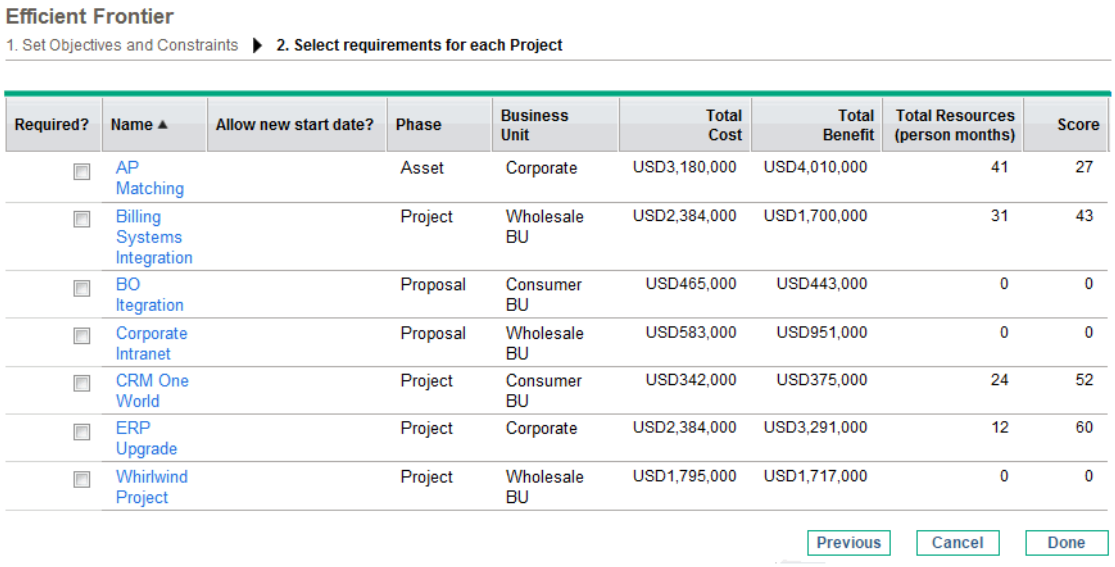
h. (Opcional) Para especificar el porcentaje mínimo del presupuesto que se asignará a diferentes clases de activos:
   i. Active la casilla de verificación **Mezcla de clase de activo**.
   ii. Seleccione una clase de activo de la lista **Clase de activo** que aparece y especifique su porcentaje de presupuesto mínimo en el campo **Porcentaje de mezcla**. Para especificar porcentajes de otras clases de activos de la lista, si las hubiera, haga clic en **Añadir una clase de activo** y repita este paso.

   No hace falta que especifique porcentajes mínimos para todas las clases de activo, independientemente de si especifica un porcentaje para una clase de activo específica, el optimizador puede seleccionar entidades de ciclo de vida que utilizan la clase de activo si las entidades de ciclo de vida cumplen con todas las otras restricciones.

El total de los porcentajes para las clases de activo que especifique debe ser 95% o menos.

i. Haga clic en **Siguiente.**

Aparece la segunda ventana Frontera de eficiencia (de dos), que muestra una lista de todas las entidades de ciclo de vida para esta comparación de escenarios.



Required?	Name ▲	Allow new start date?	Phase	Business Unit	Total Cost	Total Benefit	Total Resources (person months)	Score
☐	AP Matching		Asset	Corporate	USD3,180,000	USD4,010,000	41	27
☐	Billing Systems Integration		Project	Wholesale BU	USD2,384,000	USD1,700,000	31	43
☐	BO Itegration		Proposal	Consumer BU	USD465,000	USD443,000	0	0
☐	Corporate Intranet		Proposal	Wholesale BU	USD583,000	USD951,000	0	0
☐	CRM One World		Project	Consumer BU	USD342,000	USD375,000	24	52
☐	ERP Upgrade		Project	Corporate	USD2,384,000	USD3,291,000	12	60
☐	Whirlwind Project		Project	Wholesale BU	USD1,795,000	USD1,717,000	0	0

j. Utilice las casillas de verificación de la columna **¿Obligatorio?** para especificar qué entidades de ciclo de vida sobre las que usted insista se deben incluir en la frontera de eficiencia, independientemente del efecto de incluirlas sobre la maximización del objetivo de rendimiento.

Nota: Independientemente de las selecciones de la columna **¿Obligatorio?**, si cualquiera de las entidades de ciclo de vida de la lista de comparaciones de escenarios especifican una dependencia de otras entidades de ciclo de vida de la lista, las selecciones del optimizador se adherirán a esas dependencias. En otras palabras, el optimizador impedirá infracciones de dependencias entre entidades de ciclo de vida de la lista. No obstante, el optimizador no tiene en cuenta las dependencias de las entidades de ciclo de vida en la lista de comparación de escenarios sobre entidades de ciclo de vida que no se encuentran en la lista.

k. Utilice las casillas de verificación de la columna **¿Permitir nueva fecha de inicio?** para especificar cuál de las propuestas y los proyectos que se han iniciado permitirá al optimizador demorar el inicio si así se mejora el rendimiento para el objetivo que elija. El optimizador siempre tiene en cuenta las demoras de incrementos de un mes, hasta seis meses.

   Si la fecha de inicio planificada para una propuesta o un proyecto se encuentra en el pasado, la propuesta o el proyecto no tiene la opción de permitir una demora de su fecha de inicio. Los activos no tienen esa opción.

   Los resultados de la generación de frontera de eficiencia no indican cuál de las entidades de ciclo de vida que permiten tener fechas de inicio demoradas se demorarían realmente, o cuánto tiempo se demorarían.

l. Haga clic en **Listo.**

   El optimizador calcula la curva de la frontera de eficiencia, basándose en las restricciones que ha especificado.

   Este programa puede tardar bastante tiempo en completar su ejecución, dependiendo de la cantidad de datos que deba evaluar. Se muestra una barra de progreso.

m. Cuando se completan los cálculos, aparece el botón **Ver comparación de escenarios**.

   Nota: Si ninguna combinación de entidades de ciclo de vida puede cumplir con las restricciones que ha especificado, el optimizador no puede encontrar una solución factible. En ese caso, especifique restricciones que sean menos restrictivas y vuelva a ejecutar la optimización.

n. Haga clic en **Ver comparación de escenarios.**

   Vuelve a aparecer la comparación de escenarios.

o. Haga clic en la ficha **Frontera de eficiencia** para ver el gráfico de frontera de eficiencia.

Visualización y cambio de comparaciones de escenarios

Puede ver y cambiar comparaciones de escenarios y escenarios individuales realizando una de las acciones siguientes:

- Mostrar una lista de comparaciones de escenarios y visualizarlas, filtradas por los criterios que especifique.
- Cambiar la información básica de la comparación de escenarios.
- Cambiar el contenido de la comparación de escenarios.
- Eliminar una comparación de escenarios.
- Copiar una comparación de escenarios.
- Cambiar escenarios individuales.
- Ejecutar optimizaciones de escenarios.
- Configurar la seguridad de comparaciones de escenarios.

Lista y visualización de comparaciones de escenarios

Nota: Para obtener información sobre el acceso para ver y editar comparaciones de escenarios, consulte Configurar derechos de acceso para comparaciones de escenarios (página 222).

Para ver la última comparación de escenarios visualizada, sin tener que mostrar una lista de comparaciones de escenarios y seleccionar una:

1. Inicie sesión en PPM.
2. En el menú principal, seleccione **Gestión de carteras > Carteras**.
3. En la página de Gestión de cartera, pase el cursor sobre el botón **Más** ••• y luego haga clic en **Lista de comparaciones de escenarios**.

4. Haga clic en **Ver última comparación de escenarios** en la página Lista de comparación de escenarios.

   Aparece la página Comparación de escenarios, tal y como se muestra en el ejemplo de la Figura 5-10. Página Comparación de escenarios (página 191).

Para mostrar una lista de las comparaciones de escenarios a las que puede acceder y ver una específica:

1. En la página **Lista de comparación de escenarios**, en la sección **Filtrar por**, utilice los siguientes parámetros para filtrar la lista de comparación de escenarios.

Nombre de campo	Descripción
Creado por	Muestra solamente comparaciones de escenarios creadas por un usuario específico
Mostrar sólo comparaciones actualizadas en los últimos	Muestra solamente comparaciones de escenarios actualizadas en el periodo seleccionado de la lista
Mostrar sólo comparaciones activas	Si selecciona **Sí,** muestra solamente comparaciones de escenarios activas Si selecciona **No,** muestra todas las comparaciones de escenarios

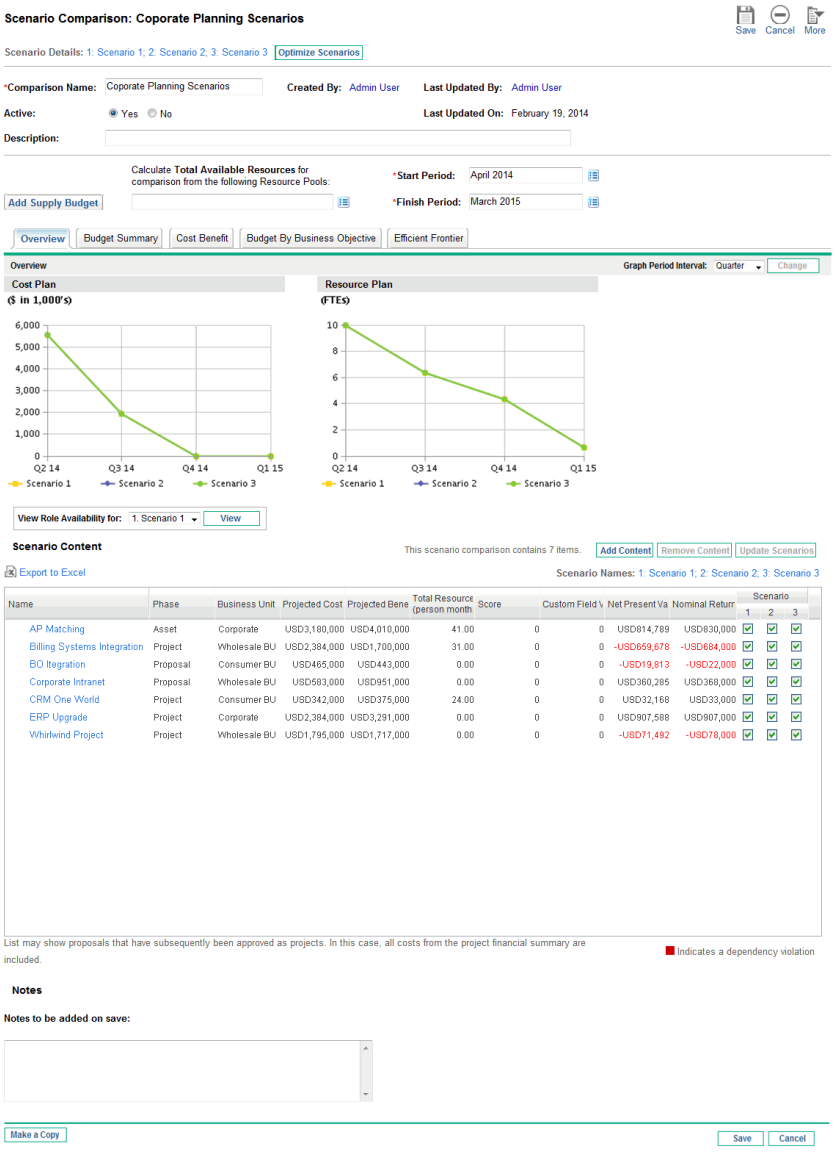
2. Para volver a cargar la página Lista de comparación de escenarios con los filtros aplicados, haga clic en **Aplicar.**
3. Para ver una comparación de escenarios específica de la lista, haga clic en su nombre en la columna **Nombre de comparación**.

   Aparece la página Comparación de escenarios, tal y como se muestra en el ejemplo de la Figura 5-10. Página Comparación de escenarios (página 191).

   Las columnas **Retorno nominal** (definido en Retorno nominal total (página 230)), **Valor actual neto** (definido en Valor actual neto (NPV) (página 231)) y **Valor de campo personalizado** (un indicador financiero personalizado que se usa para puntuar cada entidad de ciclo de vida) solo aparecen en la sección **Contenido del escenario** si el administrador ha habilitado los parámetros correspondientes para su visualización. En el ejemplo, no se ha habilitado el

Retorno nominal y se han habilitado **Valor actual neto** y **Valor de campo personalizado**.

Figura 5-10. Página Comparación de escenarios



Cambio de la información básica de una comparación de escenarios

La información básica (sección superior) de la página Comparación de escenarios contiene campos que describen o especifican parámetros relacionados con la comparación de escenarios en conjunto. Algunos de los campos no estaban

disponibles cuando se creó por primera vez la comparación de escenarios. Consulte Figura 5-10. Página Comparación de escenarios (página 191).

Para cambiar esos campos:

1. Abra la comparación de escenarios que contiene los campos de información básica que desea cambiar. Consulte Lista y visualización de comparaciones de escenarios (página 189).

2. Mediante la siguiente tabla, cambie esos campos como desee.

Nombre de campo (*Obligatorio)	**Descripción**
Detalles de escenario	Conjunto de vínculos que abren las páginas Detalles de escenario correspondientes a cada escenario de la comparación de escenarios.
*Nombre de comparación	Nombre de la comparación de escenarios.
Creado por	(Sólo de lectura) Usuario que creó la comparación de escenarios.
Última actualización realizada por	(Sólo de lectura) Usuario que actualizó por última vez la comparación de escenarios.
Activo	Opción para especificar si la comparación de escenarios está activa. Si inactiva una comparación de escenarios, se conserva su información pero solamente se muestra en la Lista de comparaciones de escenarios si el campo **Mostrar sólo comparaciones activas** de la sección **Filtrar por** en la página Lista de comparaciones de escenarios se configura en **No.**
Última actualización realizada el	(Sólo de lectura) Fecha en que se actualizó por última vez la comparación de escenarios.
Descripción	Descripción de la comparación de escenarios.

Nombre de campo (*Obligatorio)	Descripción
Botón Añadir presupuesto de suministros o una vez añadido un presupuesto de suministros, Editar presupuesto de suministros	Haga clic para especificar el presupuesto de suministros que se usará para la comparación de escenarios. Se abre la ventana Presupuesto de suministros. En el campo **Saltar a**, puede seleccionar un año del intervalo de años que cubre la comparación de escenarios. **Consejo:** Puede copiar los datos de una celda a un intervalo de celdas adyacentes , haciendo clic en la celda con los datos que se desean copiar, haciendo clic en la celda del otro extremo del intervalo y pulsando MAYÚS + **clic.** El presupuesto de suministros se mostrará como la línea de Presupuesto total del gráfico del Plan de costes de la ficha **Información general** de la comparación de escenarios.
Calcular el total de recursos disponibles a partir de los siguientes conjuntos de recursos	Grupo de conjuntos de recursos para los que se sumarán y se mostrarán los recursos totales como línea de total de recursos disponibles en el gráfico de Plan de recursos de la ficha **Información general** de la comparación de escenarios. Esos conjuntos de recursos no tienen que estar relacionados con la demanda de recursos representada por el conjunto de perfiles de asignación de personal adjuntos a las entidades de ciclo de vida en un escenario.
*Período de inicio	Periodo de inicio para la comparación de escenarios.
*Período de finalización	Periodo de finalización para la comparación de escenarios.

3. Haga clic en **Guardar.**

Cambio del contenido del escenario en una comparación de escenarios

La sección **Contenido del escenario** muestra y controla el contenido de la *comparación* de escenarios y cada *escenario individual.* Puede cambiar esos

contenidos tal y como se describe en las siguientes secciones.

Selección de las entidades de ciclo de vida de una comparación de escenarios que se utilizan en un escenario

La sección **Contenido del escenario** de la página Comparación de escenarios muestra todas las entidades de ciclo de vida (propuestas, proyectos y activos) actualmente en la comparación de escenarios. El contenido de cada escenario individual de la comparación de escenarios se controla mediante las casillas de verificación debajo de los números de escenario **1, 2** o **3.** Consulte Figura 5-10. Página Comparación de escenarios (página 191).

> **Nota:** De forma predeterminada, los escenarios de una comparación de escenarios son idénticos si tienen seleccionado el mismo conjunto de entidades de ciclo de vida. No obstante, puede cambiar la fecha de inicio de cualquier entidad de ciclo de vida en un escenario (consulte Ajustar las fechas de inicio para entidades de ciclo de vida de un escenario (página 204)), lo que hace que el escenario sea diferente de otros escenarios con las mismas entidades. Esta diferencia no se identifica en la página Comparación de escenarios.

Para cambiar el contenido de un escenario específico, utilizando entidades de ciclo de vida que ya están en la comparación de escenarios:

1. Abra la comparación de escenarios que contiene los escenarios que desea cambiar. Consulte Lista y visualización de comparaciones de escenarios (página 189).
2. Desplácese hacia abajo hasta la sección **Contenido del escenario**.
3. En la columna para el escenario 1, 2 o 3, seleccione o anule la selección de las casillas de verificación para las entidades de ciclo de vida que desee incluir en el escenario o excluir del mismo.

   > **Nota:** Si las entidades de ciclo de vida A y B están en la lista **Contenido del escenario**, si la entidad del ciclo de vida B se definió para depender de la

entidad de ciclo de vida A y si anula la selección de la casilla de verificación para la entidad de ciclo de vida A sin anular la selección de la casilla de verificación para la entidad de ciclo de vida B (en otras palabras, si crea una infracción de dependencia en este escenario), las casillas de verificación para ambas entidades de ciclo de vida se resaltan en rojo.

4. Realice una de las siguientes acciones:
   - Haga clic en **Guardar** para guardar todos los cambios de la comparación de escenarios, incluyendo cualquier cambio realizado en los campos de información básica situados encima de los gráficos, como **Nombre de comparación** o **Descripción**.
   - Haga clic en **Actualizar escenarios**, situado en la parte superior de la sección **Contenido del escenario** para guardar únicamente los cambios realizados en las selecciones de contenido de escenarios. Esto *no* guarda los cambios realizados en los campos de información básica situados encima de los gráficos.

   Los gráficos de todas las fichas situadas encima de la sección **Contenido del escenario** se actualizan en función de los cambios realizados en las selecciones de contenido de cada escenario.

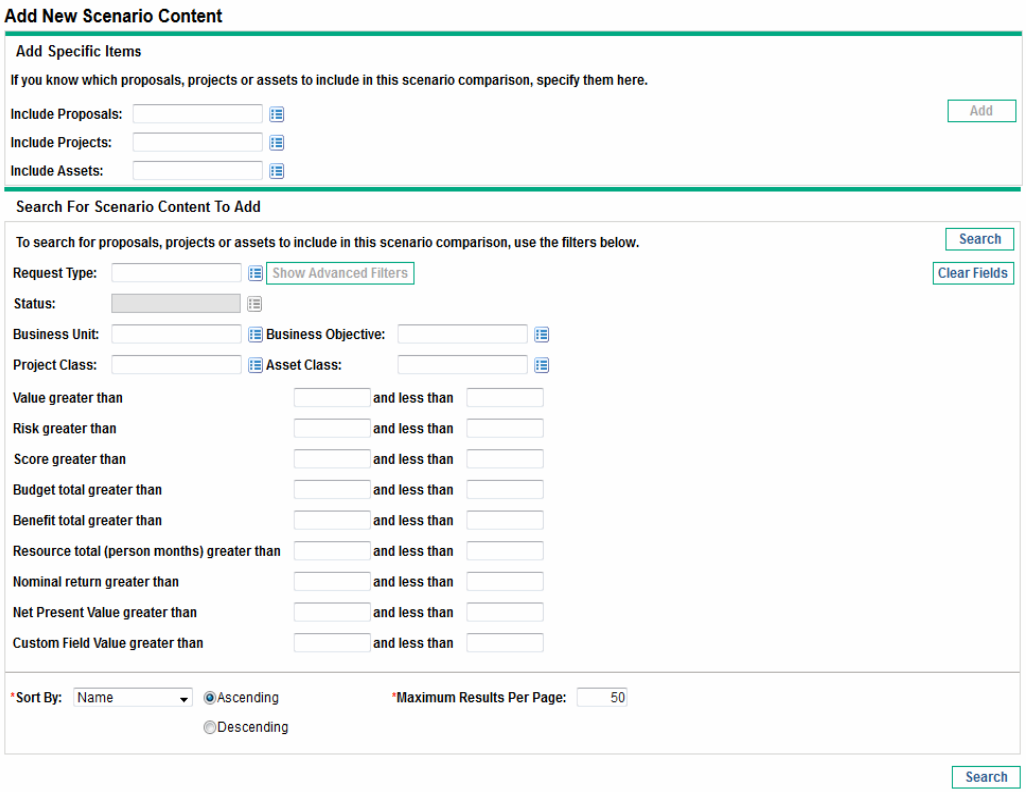
Añadir entidades de ciclo de vida a una comparación de escenarios y sus escenarios

La sección **Contenido del escenario** de la página Comparación de escenarios muestra todas las entidades de ciclo de vida actualmente en la comparación de escenarios. Para añadir otras entidades de ciclo de vida a la sección **Contenido del escenario**:

1. Abra la comparación de escenarios que desea cambiar. Consulte Lista y visualización de comparaciones de escenarios (página 189).
2. En la parte superior derecha de la sección **Contenido del escenario**, haga clic en **Añadir contenido.**

Se abre la ventana Añadir nuevo contenido de escenario, con las dos secciones siguientes:

- Sección **Añadir elementos específicos** para añadir propuestas, proyectos y/o activos concretos a la comparación de escenarios usando las funciones de autocompletar tal como se describe en el paso 3
- Sección **Buscar el contenido del escenario que se va a añadir** con filtros para buscar entidades que se pueden añadir a la comparación de escenarios, tal como se describe en el paso 4



3. Añada propuestas, proyectos y/o activos específicos por nombre a la comparación de escenarios.
   a. En la sección **Añadir elementos específicos** de la comparación de escenarios, utilice la función autocompletar para los campos **Incluir propuestas, Incluir proyectos** e **Incluir activos** para seleccionar las entidades de ciclo de vida que se añadirán.
   b. Haga clic en **Añadir**.

Las entidades seleccionadas que aún no están en la comparación de escenarios se añaden a la sección **Contenido del escenario** de la comparación de escenarios.

c. Haga clic en **Guardar** para guardar los cambios de la comparación de escenarios.

Si necesita buscar entidades que cumplan criterios de filtro específicos, diríjase al paso 4. De lo contrario, salte al paso 5.

4. Busque entidades que cumplen con criterios de filtro específicos.

a. Rellene los campos de la sección **Buscar el contenido del escenario que se va a añadir** de la comparación de escenarios según sea necesario.

Si selecciona uno o más tipos de solicitud utilizando la función autocompletar para el campo **Tipo de solicitud**, el botón **Mostrar filtros avanzados** se habilita. Para obtener información sobre el uso de filtros avanzados, consulte el paso b.

Si selecciona un tipo de solicitud utilizando la función autocompletar para el campo **Tipo de solicitud**, se habilita la función autocompletar para el campo **Estado**.

Consulte Determinación de los índices de valor y riesgo (página 158) para ver las definiciones del valor (**Índice de valor**), riesgo (**Índice de riesgo**) y puntuación (**Puntuación total**). Puede especificar un límite inferior, un límite superior o ambos.

Todos los límites superiores o inferiores que especifique para los "totales" de presupuestos, beneficios o recursos se aplican a los totales de cada entidad de ciclo de vida en todos sus periodos. Los totales de presupuestos y recursos se calculan como se describe en Información general de la página Comparación de escenarios (página 165). El intervalo de tiempo de la comparación de escenarios no afecta a esos filtros.

Los campos para especificar límites de Retorno nominal, Valor actual neto y Valor de campo personalizado solamente están disponibles si el administrador ha habilitado su uso en Gestión de cartera.

b. El conjunto de filtros avanzados varía de un tipo de solicitud a otro. Si selecciona varios tipos de solicitud y hace clic en **Mostrar filtros avanzados,** solamente se muestran los campos que son *comunes* a todos los tipos de solicitud como filtros avanzados en la sección **Buscar el contenido del escenario que se va a añadir** de la ventana Añadir nuevo contenido de escenario.

   Para usar filtros avanzados:

   i. Especifique como mínimo un tipo de solicitud en el campo **Tipo de solicitud**.

   ii. Haga clic en **Mostrar filtros avanzados.**

   iii. Especifique los filtros avanzados de interés.

c. En el campo **Clasificar por** de la parte inferior de la ventana Añadir nuevo contenido de escenario, especifique el orden de clasificación que se utilizará para las entidades de ciclo de vida cuando se muestren y si deben aparecer en orden ascendente o descendente. Especifique también el campo **Número máximo de resultados por página**.

d. En la sección **Buscar el contenido del escenario que se va a añadir** de la ventana Añadir nuevo contenido de escenario, haga clic en **Buscar.**

   Las entidades de ciclo de vida que cumplen con sus criterios y que aún no están en la comparación de escenarios se añaden a la sección **Seleccionar el contenido del escenario que se va a añadir** de la ventana Añadir nuevo contenido de escenario.

e. Si utiliza filtros avanzados y desea volver a ocultarlos, haga clic en **Mostrar filtros sencillos.**

f. En la lista de entidades de la sección **Seleccionar el contenido del escenario que se va a añadir**, active las casillas de verificación a la izquierda de las entidades que se añadirán a la comparación de escenarios (o bien haga clic en **Seleccionar todo**) y después haga clic en **Añadir.**

   Se cierra la ventana Añadir nuevo contenido de escenario y las entidades de ciclo de vida que ha seleccionado se añaden a la sección **Contenido del escenario** de la comparación de escenarios.

g. Haga clic en **Guardar** para guardar los cambios de la comparación de escenarios.

5. Para diferenciar los escenarios que se compararán con las entidades de ciclo de vida, anule la selección de las casillas de verificación de las columnas del escenario tal y como desee.
6. Cuando la comparación de escenarios se haya especificado como desea, haga clic en **Guardar.**

Supresión de entidades de ciclo de vida en una comparación de escenarios

Para suprimir entidades de ciclo de vida en una comparación de escenarios y todos sus escenarios:

1. Abra la comparación de escenarios que tiene las entidades de ciclo de vida que desea suprimir. Consulte Lista y visualización de comparaciones de escenarios (página 189).

   La sección **Contenido del escenario** de la página Comparación de escenarios muestra todas las entidades de ciclo de vida disponibles actualmente en la comparación de escenarios.
2. Seleccione las entidades de ciclo de vida que desea suprimir en la comparación de escenarios, sin hacer clic en sus vínculos de la columna **Nombre**. Puede utilizar `Ctrl` + clic o `Mayús` + clic para seleccionar más de una entidad de ciclo de vida (fila). Las entidades de ciclo de vida seleccionadas se resaltan en color.
3. En la parte superior de la sección **Contenido del escenario**, haga clic en **Suprimir contenido.**

Nota: No se proporciona ninguna indicación para ninguna infracción de dependencia que cree entre una entidad de ciclo de vida que esté en la lista de **Contenido del escenario** y una entidad de ciclo de vida que suprima en la lista.

Adición de notas a una comparación de escenarios

Para añadir notas a una comparación de escenarios en la sección **Notas** de la parte inferior de la página Comparación de escenarios:

1. Abra la comparación de escenarios a la que desee añadir notas. Consulte Lista y visualización de comparaciones de escenarios (página 189).
2. Desplácese hacia abajo hasta la sección **Notas**.
3. Introduzca el texto deseado.
4. Haga clic en **Guardar.**

Eliminar una comparación de escenarios

Para eliminar una comparación de escenarios:

1. Inicie sesión en PPM.
2. En el menú principal, seleccione **Gestión de carteras > Carteras**.
3. En la página de Gestión de cartera, pase el cursor sobre el botón **Más** ••• y luego haga clic en **Lista de comparaciones de escenarios**.
4. Haga clic en el botón **Eliminar**, situado a la izquierda de la comparación de escenarios que se va a eliminar y luego haga clic en **Aceptar**.

Copiar una comparación de escenarios

Para copiar una comparación de escenarios:

1. Abra la comparación de escenarios que desea copiar. Consulte Lista y visualización de comparaciones de escenarios (página 189).
2. En la parte superior de la página Comparación de escenarios, haga clic en **Más > Hacer una copia.**

   Se crea una copia de la comparación de escenarios, que recibe el nombre "Copia(1) de <*Nombre de comparación de escenarios*>" y se abre la página de

la copia Comparación de escenarios para que pueda cambiar el nombre de la copia y revisarla.

Si se ejecutó una optimización de escenarios contra un escenario de la comparación original, el conjunto predeterminado de entidades de ciclo de vida seleccionado para la copia del escenario, indicado por casillas de verificación de esa columna del escenario, es el conjunto que el optimizador elija. No obstante, en la copia puede seleccionar y anular la selección de entidades de ciclo de vida de ese escenario según desee.

Cambio de escenarios individuales

En la página Comparación de escenarios puede ver detalles de un escenario individual en su página Detalles de escenario y realizar lo siguiente:

- Añadir entidades de ciclo de vida o eliminarlas del escenario
- Cambiar el nombre del escenario
- Ajustar las fechas de inicio planificadas de las entidades de ciclo de vida tal y como se especifica para un escenario específico si no se ha especificado ninguna fecha de inicio real
- Ver los detalles de una entidad de ciclo de vida específica
- Ver la disponibilidad de funciones y los requisitos para el escenario

Adición o eliminación, en un escenario, de entidades de ciclo de vida de una comparación de escenarios

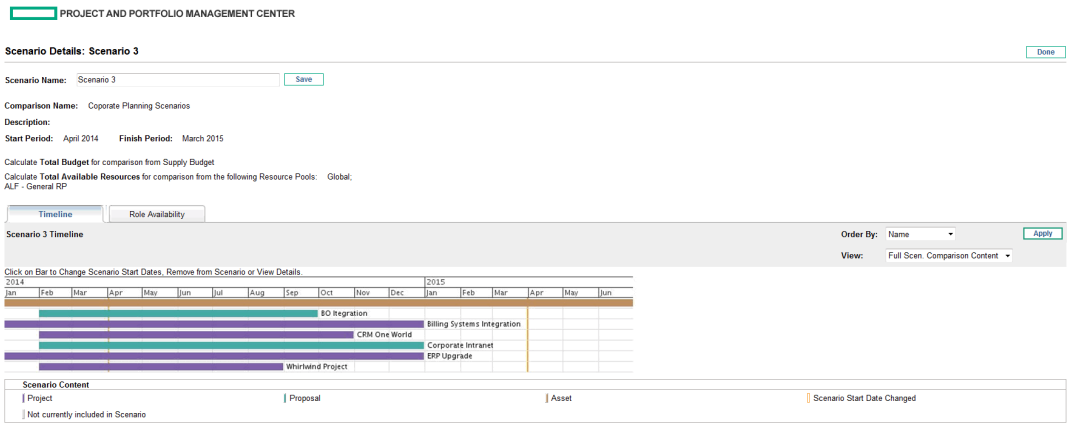
Consulte Selección de las entidades de ciclo de vida de una comparación de escenarios que se utilizan en un escenario (página 195) para obtener más información acerca de cómo agregar una entidad de ciclo de vida o eliminarla de un escenario específico cuando dicha entidad ya está en la comparación de escenarios.

Cambio del nombre de un escenario

Para cambiar el nombre de un escenario en una comparación de escenarios:

1. Abra una comparación de escenarios que incluya el escenario cuyo nombre desea cambiar. Consulte Lista y visualización de comparaciones de escenarios (página 189).
2. En el campo **Detalles de escenario**, situado cerca de la parte superior de la página Comparación de escenarios (o en el campo **Nombres de escenario**, situado cerca de la parte superior de la tabla del **Contenido del escenario**), haga clic en el vínculo que identifica el escenario deseado.

   Se abre la página Detalles de escenario de ese escenario, con la ficha **Escala temporal** seleccionada.



   Para cambiar el orden de las entidades de ciclo de vida de la ficha **Escala temporal**, seleccione una opción diferente del campo **Ordenar por** y haga clic en **Aplicar.** Para ver un subconjunto de la información en la ficha **Escala temporal**, como por ejemplo solamente propuestas, seleccione una opción diferente del campo **Ver** y haga clic en **Aplicar.**
3. En el campo **Nombre del escenario**, introduzca el nuevo nombre del escenario.
4. Haga clic en **Guardar.**

   Los datos del escenario se guardan y la página Comparación de escenarios se vuelve a cargar.
5. Haga clic en **Listo.**

Ajustar las fechas de inicio para entidades de ciclo de vida de un escenario

La ficha **Escala temporal** de la página Detalles de escenario permite cambiar la fecha de inicio planificada de una entidad de ciclo de vida tal como se especifica para este escenario específico, si no se ha especificado ninguna fecha de inicio real.

Nota: Si cambia la fecha de inicio planificada para una entidad de ciclo de vida utilizando la ficha **Escala temporal**, el cambio se refleja en el escenario, pero debe abrir la entidad de ciclo de vida y cambiar su fecha para que el cambio sea permanente.

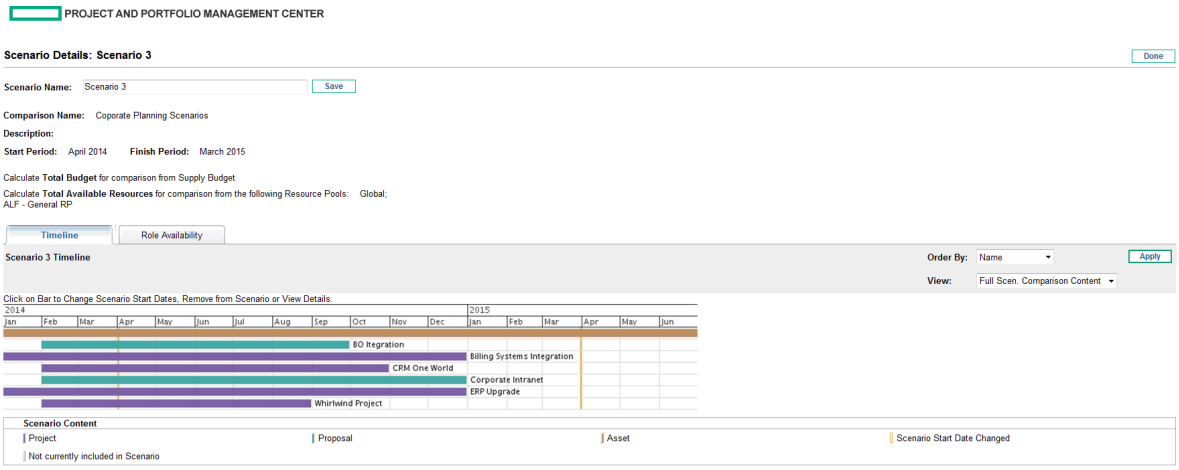
Por ejemplo, supongamos que el gestor de cartera cambia la fecha de inicio para la propuesta Expandirse a Europa en la ficha **Escala temporal** para resolver algunos conflictos de programación. Al gestor le gusta cómo encaja la propuesta, la abre y cambia su **Fecha de inicio prevista** para que concuerde con el escenario.

Cuando la fecha de una entidad de ciclo de vida (una propuesta, un proyecto o un activo) cambia en la entidad de ciclo de vida, las fechas de los costes previstos, beneficios financieros y perfil de asignación de personal asociados de la entidad de ciclo de vida se actualizan en consonancia.

Para cambiar las fechas para una entidad de ciclo de vida en un escenario específico:

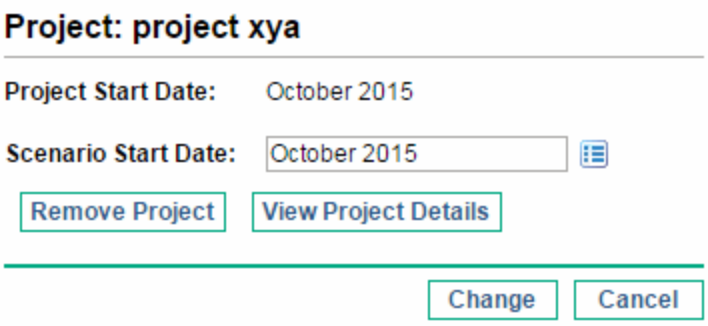
1. Abra una comparación de escenarios que incluya el escenario que desea cambiar. Consulte Lista y visualización de comparaciones de escenarios (página 189).
2. En el campo **Detalles de escenario**, situado cerca de la parte superior de la página Comparación de escenarios (o en el campo **Nombres de escenario**, situado cerca de la parte superior de la tabla del **Contenido del escenario**), haga clic en el vínculo que identifica el escenario deseado.

Se abre la página Detalles de escenario de ese escenario, con la ficha **Escala temporal** seleccionada.



3. Si pasa el ratón por encima de una entidad de ciclo de vida (barra horizontal) en la ficha **Escala temporal**, aparece un menú emergente con el nombre, el presupuesto total, el beneficio total y el recurso total de la entidad del ciclo de vida. Haga clic en la entidad de ciclo de vida que desee cambiar.

   Se abre una ventana con el campo de solo lectura **Fecha de inicio** de la ***<entidad del ciclo de vida>***, el campo **Fecha de inicio del escenario** y los botones **Suprimir *<entidad de ciclo de vida>*** y **Ver detalles de *<entidad de ciclo de vida>***, donde ***<Entidad de ciclo de vida>*** es **Propuesta**, **Proyecto** o **Activo**.



4. Introduzca la nueva **Fecha de inicio del escenario** para la entidad de ciclo de vida. Se trata de la fecha de inicio para esta entidad de ciclo de vida *en este escenario*. En otros escenarios puede especificar fechas de inicio diferentes para esta entidad de ciclo de vida.

5. Haga clic en **Cambiar.**

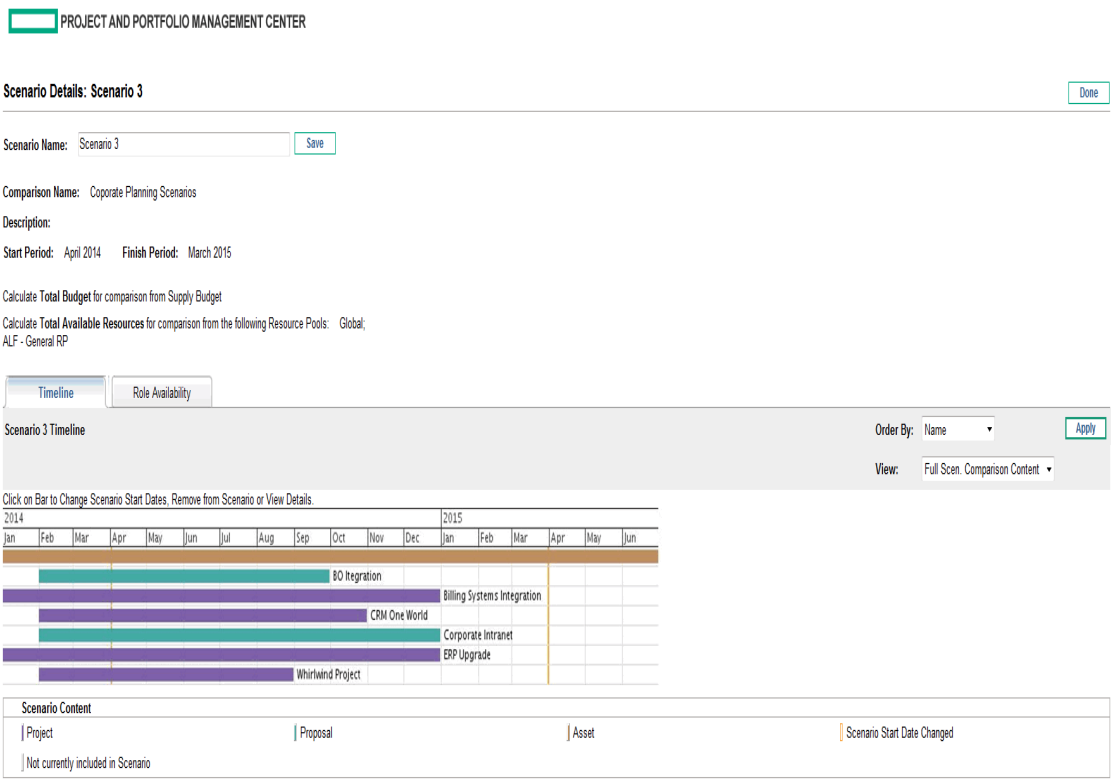
   La fecha de inicio de la entidad de ciclo de vida se actualiza en el escenario. Si desea que el cambio sea permanente, debe abrir la entidad del ciclo de vida y cambiar la fecha en la entidad de ciclo de vida.
6. Repita desde el paso 3 al paso 5 en otras entidades de ciclo de vida según desee.
7. Haga clic en **Listo.**

Visualización de los detalles de una entidad de ciclo de vida

Para ver los detalles de una entidad de ciclo de vida en un escenario específico:

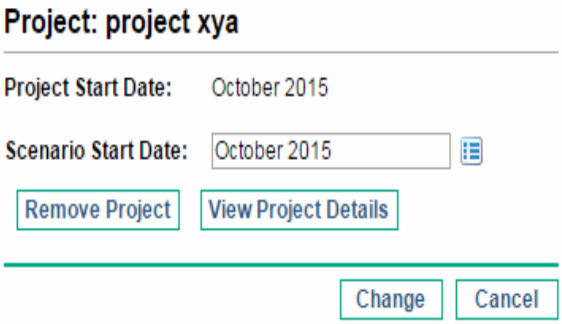
1. Abra una comparación de escenarios que incluya el escenario que desea cambiar. Consulte Lista y visualización de comparaciones de escenarios (página 189).
2. En el campo **Detalles de escenario**, situado cerca de la parte superior de la página Comparación de escenarios (o en el campo **Nombres de escenario**, situado cerca de la parte superior de la tabla del **Contenido del escenario**), haga clic en el vínculo que identifica el escenario deseado.

Se abre la página Detalles de escenario de ese escenario, con la ficha **Escala temporal** seleccionada.



3. Si pasa el ratón por encima de una entidad de ciclo de vida (barra horizontal) en la ficha **Escala temporal**, aparece un menú emergente con el nombre, el presupuesto total, el beneficio total y el recurso total de la entidad del ciclo de vida. Haga clic en la entidad de ciclo de vida cuyos detalles desee ver.

   Se abre una ventana con el campo de solo lectura **Fecha de inicio** de la ***<entidad del ciclo de vida>***, el campo **Fecha de inicio del escenario** y los botones **Suprimir *<entidad de ciclo de vida>*** y **Ver detalles de *<entidad de ciclo de vida>***, donde ***<Entidad de ciclo de vida>*** es **Propuesta**, **Proyecto** o **Activo**.



4. Haga clic en el botón **Ver detalles de <*entidad de ciclo de vida*>**.

   Se muestran los detalles de la entidad de ciclo de vida.

Visualización de la disponibilidad de funciones y requisitos para un escenario

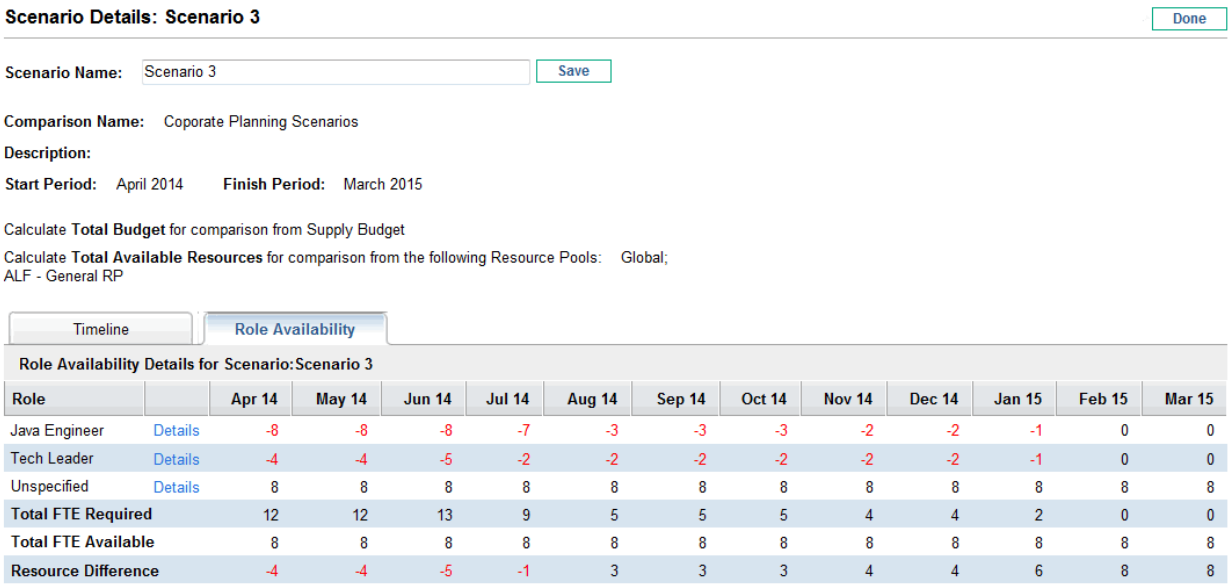
La ficha **Disponibilidad de funciones** de la página Detalles de escenario muestra una lista de todas las funciones requeridas para un escenario específico, junto con la cantidad de recursos disponibles en sus periodos. Consulte Figura 5-11. Página Detalles de escenario, ficha Disponibilidad de funciones (página 209).

Para ver la información de disponibilidad de funciones de un escenario, en la página Comparación de escenarios (consulte Lista y visualización de comparaciones de escenarios (página 189)) realice una de las acciones siguientes:

- En la comparación de escenarios, seleccione un escenario en la lista **Ver disponibilidad de funciones para** y haga clic en **Ver.**
- Abra un escenario específico y haga clic en la ficha **Disponibilidad de funciones**.

Cualquier déficit de recursos se indica en paréntesis y en rojo.

Figura 5-11. Página Detalles de escenario, ficha Disponibilidad de funciones



Scenario Details: Scenario 3 Done

Scenario Name: Scenario 3 Save

Comparison Name: Coporate Planning Scenarios

Description:

Start Period: April 2014 **Finish Period:** March 2015

Calculate **Total Budget** for comparison from Supply Budget

Calculate **Total Available Resources** for comparison from the following Resource Pools: Global; ALF - General RP

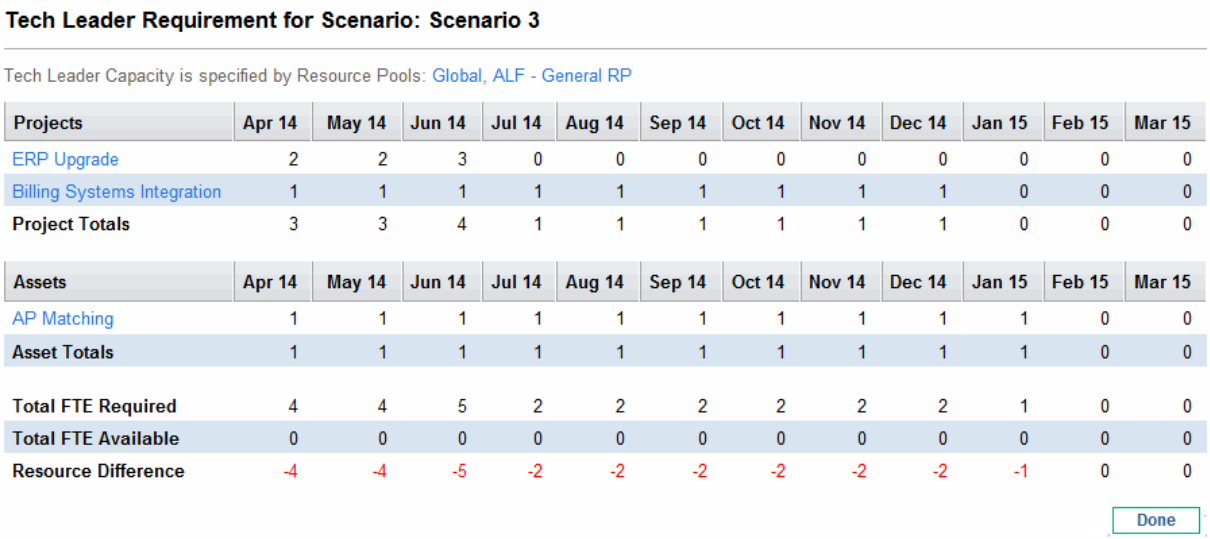
Timeline | Role Availability

Role Availability Details for Scenario:Scenario 3

Role		Apr 14	May 14	Jun 14	Jul 14	Aug 14	Sep 14	Oct 14	Nov 14	Dec 14	Jan 15	Feb 15	Mar 15
Java Engineer	Details	-8	-8	-8	-7	-3	-3	-3	-2	-2	-1	0	0
Tech Leader	Details	-4	-4	-5	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-1	0	0
Unspecified	Details	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8
Total FTE Required		12	12	13	9	5	5	5	4	4	2	0	0
Total FTE Available		8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8
Resource Difference		-4	-4	-5	-1	3	3	3	4	4	6	8	8

Si hace clic en el vínculo de cualquiera de los nombres de función, aparece una página de desglose de dicha función, en la que se muestra dónde existe el requisito de dicha función concreta, clasificado por proposiciones, proyectos y activos. Consulte Figura 5-12. Página de desglose de requisitos de la función (página 210).

Figura 5-12. Página de desglose de requisitos de la función



Tech Leader Requirement for Scenario: Scenario 3

Tech Leader Capacity is specified by Resource Pools: Global, ALF - General RP

Projects	Apr 14	May 14	Jun 14	Jul 14	Aug 14	Sep 14	Oct 14	Nov 14	Dec 14	Jan 15	Feb 15	Mar 15
ERP Upgrade	2	2	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Billing Systems Integration	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0
Project Totals	3	3	4	1	1	1	1	1	1	0	0	0

Assets	Apr 14	May 14	Jun 14	Jul 14	Aug 14	Sep 14	Oct 14	Nov 14	Dec 14	Jan 15	Feb 15	Mar 15
AP Matching	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0
Asset Totals	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0

Total FTE Required	4	4	5	2	2	2	2	2	2	1	0	0
Total FTE Available	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Resource Difference	-4	-4	-5	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-1	0	0

Done

Los tres datos siguientes de la parte inferior de las dos figuras anteriores se calcula como se indica a continuación:

- **Total de FTE necesarios** procede de todos los perfiles de asignación de personal adjuntos a las entidades de ciclo de vida incluidas en la comparación de escenarios.

  Total de FTE necesarios no refleja los datos en tiempo real. En su lugar, lo agrega el Servicio de actualización de suma de períodos de perfil de asignación de personal configurado en la página Programar servicios.
- **Total de FTE disponibles** procede del conjunto de recursos que se define en el campo **Calcular el total de recursos disponibles para la comparación a partir de los siguientes conjuntos de recursos** de la página Comparación de escenarios.
- **Diferencia de recursos** se calcula como Total de FTE disponibles - Total de FTE necesarios.

Ejecución de optimizaciones de escenarios

Puede ejecutar un programa de optimización (optimizador) que determina el mejor conjunto de entidades de ciclo de vida (propuestas, proyectos y activos) que se incluirán y excluirán de todas las entidades de ciclo de vida en una comparación de

escenarios existentes, para maximizar una de las siguientes opciones como objetivo:

- **NPV.** NPV es el valor actual neto colectivo para las entidades del ciclo de vida que el optimizador selecciona. Para obtener una definición de NPV, consulte Valor actual neto (NPV) (página 231).
- **Puntuación total.** Puntuación total es la Puntuación total colectiva para las entidades del ciclo de vida que el optimizador selecciona. Para obtener información sobre cómo se calcula la puntuación total para una entidad de ciclo de vida, consulte Determinación de los índices de valor y riesgo (página 158).
- **Valor.** El valor es el índice de valor colectivo para las entidades del ciclo de vida que el optimizador selecciona. Para obtener información sobre cómo se calcula el índice de valor para una entidad de ciclo de vida, consulte Determinación de los índices de valor y riesgo (página 158).

La optimización utiliza la interfaz de comparación de escenarios y puede especificar criterios de optimización diferentes para uno, dos o los tres escenarios en una comparación de escenarios. Un escenario solamente tiene un resultado de optimización para un conjunto dado de criterios de optimización que especifique, tal y como se describe en la siguiente sección. En la comparación de un escenario, quizás desee optimizar diferentes escenarios para diferentes objetivos de rendimiento o diferentes criterios de optimización.

Ejecutar una nueva optimización de escenario:

Nota: Cuando se ejecuta una optimización para un escenario específico, los resultados sobrescriben cualquier especificación manual anterior (usando casillas de verificación) en lo relativo a las entidades de ciclo de vida de la comparación de escenarios que se deben incluir y excluir en ese escenario. Si desea conservar el escenario original que piensa optimizar, copie la comparación de escenarios y cambie el nombre de ese escenario. Consulte Copiar una comparación de escenarios (página 201) y Cambio del nombre de un escenario (página 202).

Para ejecutar una nueva optimización de escenario:

1. Abra la comparación de escenarios que incluye el conjunto de entidades de ciclo de vida que desea que esté disponible para la optimización. Consulte Lista y visualización de comparaciones de escenarios (página 189).
2. Cerca de la parte superior de la página Comparación de escenarios, haga clic en **Optimizar escenarios**.
3. Configure los parámetros de optimización para uno o más escenarios:

   Haga clic en **Nueva optimización** para el escenario que desee optimizar.

   Aparece la ventana Optimizar escenario (de dos).

   a. Especifique la opción que desee maximizar como objetivo de optimización: NPV, Puntuación total o Valor.

   b. Especifique la opción para utilizar el presupuesto de suministros (si lo hubiera), que se puede haber especificado previamente para la comparación de escenarios.

   c. Especifique la opción para utilizar los conjuntos de recursos indicados (si los hubiera), que se especificaron previamente para esta comparación de escenarios como parte de las restricciones de optimización.

   d. (Opcional) Para especificar el mayor **Índice de riesgo** medio para permitir las entidades de ciclo de vida que el optimizador elegirá, active la casilla de verificación y especifique un valor dentro del intervalo especificado para el campo **El riesgo medio debe mantenerse por debajo de**. (Para obtener una definición de **Índice de riesgo**, consulte Determinación de los índices de valor y riesgo (página 158).)

   e. (Opcional) Para especificar el menor **Índice de valor** medio para permitir las entidades de ciclo de vida que el optimizador elegirá, active la casilla de verificación y especifique un valor dentro del intervalo especificado para el campo **El valor medio debe mantenerse por encima de**. (Para obtener una definición de **Índice de valor**, consulte Determinación de los índices de valor y riesgo (página 158).)

f. (Opcional) Para especificar el valor medio superior de **Campo personalizado** para permitir las entidades de ciclo de vida que el optimizador elegirá, active la casilla de verificación **Valor de campo personalizado**, seleccione la opción **El valor de Campo personalizado medio debe mantenerse por debajo de** y especifique un valor en el intervalo indicado.

   (Opcional) Para especificar el valor medio inferior de **Campo personalizado** para permitir las entidades de ciclo de vida que el optimizador elegirá, active la casilla de verificación **Valor de campo personalizado**, seleccione la opción **El valor de Campo personalizado medio debe estar por encima de** y especifique un valor en el intervalo indicado.

g. (Opcional) Para especificar el porcentaje mínimo del presupuesto que se asignará a diferentes objetivos de negocio:
   i. Active la casilla de verificación **Mezcla de objetivo de negocio**.
   ii. Seleccione un objetivo de negocio de la lista **Objetivo de negocio** que aparece y especifique su porcentaje de presupuesto mínimo en el campo **Porcentaje de mezcla**. Para especificar porcentajes de otros objetivos de negocio de la lista, si los hubiera, haga clic en **Añadir un objetivo de negocio** y repita este paso.

      No hace falta que especifique porcentajes mínimos para todos los objetivos de negocio, independientemente de si especifica un porcentaje para un objetivo de negocio específico, el optimizador puede seleccionar entidades de ciclo de vida que utilizan el objetivo de negocio si las entidades de ciclo de vida cumplen con todas las otras restricciones.

      El total de los porcentajes para los objetivos de negocio que especifique debe ser 95% o menos.

h. (Opcional) Para especificar el porcentaje mínimo del presupuesto que se asignará a diferentes clases de proyectos:

i. Active la casilla de verificación **Mezcla de clase de proyecto**.

ii. Seleccione una clase de proyecto de la lista **Clase de proyecto** que aparece y especifique su porcentaje de presupuesto mínimo en el campo **Porcentaje de mezcla**. Para especificar porcentajes de otras clases de proyecto de la lista, si las hubiera, haga clic en **Añadir una clase de proyecto** y repita este paso.

No hace falta que especifique porcentajes mínimos para todas las clases de proyecto, independientemente de si especifica un porcentaje para una clase de proyecto específica, el optimizador puede seleccionar entidades de ciclo de vida que utilizan la clase de proyecto si las entidades de ciclo de vida cumplen con todas las otras restricciones.

El total de los porcentajes para las clases de proyecto que especifique debe ser 95% o menos.

i. (Opcional) Para especificar el porcentaje mínimo del presupuesto que se asignará a diferentes clases de activos:

i. Active la casilla de verificación **Mezcla de clase de activo**.

ii. Seleccione una clase de activo de la lista **Clase de activo** que aparece y especifique su porcentaje de presupuesto mínimo en el campo **Porcentaje de mezcla**. Para especificar porcentajes de otras clases de activos de la lista, si las hubiera, haga clic en **Añadir una clase de activo** y repita este paso.

No hace falta que especifique porcentajes mínimos para todas las clases de activo, independientemente de si especifica un porcentaje para una clase de activo específica, el optimizador puede seleccionar entidades de ciclo de vida que utilizan la clase de activo si las entidades de ciclo de vida cumplen con todas las otras restricciones.

El total de los porcentajes para las clases de activo que especifique debe ser 95% o menos.

j. Haga clic en **Siguiente.**

Aparece la segunda ventana Optimizar escenario (de dos), que muestra una lista de todas las entidades de ciclo de vida para la comparación de escenarios.

k. Utilice las casillas de verificación de la columna **¿Obligatorio?** para especificar qué entidades de ciclo de vida sobre las que usted insiste se deben incluir en la optimización de escenarios, independientemente del efecto de incluirlas sobre la maximización del objetivo de rendimiento.

> **Nota:** Independientemente de las selecciones de la columna **¿Obligatorio?**, si cualquiera de las entidades de ciclo de vida de la lista de comparaciones de escenarios especifican una dependencia de otras entidades de ciclo de vida de la lista, las selecciones del optimizador se adherirán a esas dependencias. En otras palabras, el optimizador impedirá infracciones de dependencias. No obstante, el optimizador no tiene en cuenta las dependencias de las entidades de ciclo de vida en la lista de comparación de escenarios sobre entidades de ciclo de vida que no se encuentran en la lista.

l. Utilice las casillas de verificación de la columna **¿Permitir nueva fecha de inicio?** para especificar cuál de las propuestas y los proyectos que se han iniciado permitirá al optimizador demorar el inicio si así se mejora el rendimiento para el objetivo que elija. El optimizador siempre tiene en cuenta las demoras de incrementos de un mes, hasta seis meses.

Si la fecha de inicio planificada para una propuesta o un proyecto se encuentra en el pasado, la propuesta o el proyecto no tiene la opción de permitir una demora de su fecha de inicio. Los activos no tienen esa opción.

> **Nota:** Si la optimización retrasa las fechas de inicio planificadas de las entidades de ciclo de vida, el escenario refleja esas demoras, que se indican por medio de un contorno naranja alrededor de dichas entidades en la ficha **Escala temporal** de la página Detalles de escenario. No obstante, si desea realizar cambios permanentes, debe abrir las entidades de ciclo de vida mismas y cambiar sus fechas de inicio.

m. Haga clic en **Listo** para cerrar la segunda ventana Optimizar escenario y guardar la configuración de optimización.

> **Nota:** La optimización *no* se ejecuta aún.

n. En esta ventana, realice una de las acciones siguientes:
   - Para el escenario cuyos parámetros de optimización ha especificado, haga clic en **Establecer en manual** para devolver el escenario al control manual sin ninguna configuración de parámetros de optimización después de todo.
   - Para el escenario cuyos parámetros de optimización ha especificado, haga clic en el vínculo **Modificar detalles** para cambiar los parámetros de optimización.
   - Para un escenario que es Manual (un escenario que no está optimizado e indica **Este escenario está manual**), hay disponible una lista de escenarios optimizados. Seleccione un escenario de la lista y haga clic en **Optimizar con copia** para copiar los parámetros de optimización de dicho escenario. Posteriormente, puede revisar los parámetros para obtener una optimización diferente.
   - Para un escenario que es Manual, haga clic en **Nueva optimización** para especificar un nuevo conjunto de parámetros de optimización para ese escenario.
   - Haga clic en **Listo** para cerrar la ventana Optimice sus escenarios y actualice el explorador para la página Comparación de escenarios. Puede ver sus criterios de optimización en la ficha **Detalles de la optimización** que se añade a la página Detalles de escenario para escenarios individuales (descritos en detalle posteriormente en esta sección).

     Aún no se han ejecutado las optimizaciones. Puede hacer clic en el nombre de un escenario para abrir una ventana que permita ejecutar la optimización del escenario.
   - Haga clic en **Ejecutar todas las optimizaciones** para ejecutar el optimizador contra todos los escenarios para los que ha especificado

parámetros de optimización. Se trata de la única forma de ejecutar la optimización del escenario. Diríjase al paso 4.

Nota: Si especifica parámetros de optimización para un escenario concreto pero no ejecuta la optimización, la sección **Contenido del escenario** de la página Comparación de escenarios aparece de forma similar a lo que muestra la Figura 5-13. Contenido del escenario para un escenario optimizado (página 218), pero el vínculo del escenario indica que el escenario es "Optimizado: No ejecutar" y las marcas de selección de sólo lectura reflejan selecciones manuales anteriores.

4. Espere a que se ejecute el optimizador.

   El optimizador puede tardar bastante tiempo en completar su ejecución, dependiendo de la cantidad de datos que deba procesar. Se muestra una barra de progreso para cada escenario que se está optimizando.

   Cuando se completan los cálculos, aparece el botón **Ver comparación de escenarios**.

   Nota: Si ninguna combinación de entidades de ciclo de vida puede cumplir con las restricciones que ha especificado, el optimizador no puede encontrar una solución factible. En ese caso, especifique restricciones que sean menos restrictivas y vuelva a ejecutar la optimización.

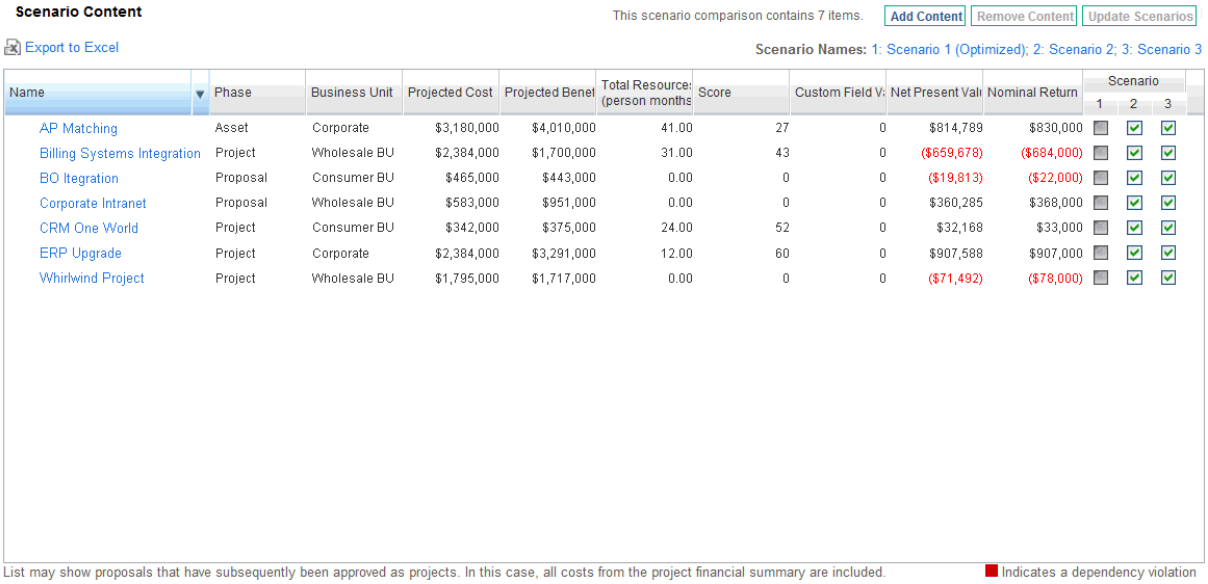
5. Haga clic en **Ver comparación de escenarios.** Vuelve a aparecer la comparación de escenarios, con los resultados de optimización disponibles.

Puede revisar los siguientes resultados de optimización:

- En la sección **Contenido del escenario** de la página Comparación de escenarios, todas las casillas de verificación de todas las entidades de ciclo de vida de los escenarios optimizados se sustituyen con marcas de sólo lectura o áreas en blanco. Estas indican, respectivamente, la inclusión o exclusión de cada entidad de ciclo de vida en los escenarios optimizados del optimizador, de acuerdo con los criterios de optimización (incluyendo las entidades de ciclo de vida requeridas) que ha especificado en el paso 3 y cualquier dependencia especificada previamente entre las entidades de ciclo de vida de la comparación

de escenarios. El orden de las entidades de ciclo de vida (filas) no cambia. Consulte Figura 5-13. Contenido del escenario para un escenario optimizado (página 218).

Figura 5-13. Contenido del escenario para un escenario optimizado



- Los datos para los escenarios optimizados cambian en los gráficos de todas las fichas de la página Comparación de escenarios para reflejar las entidades de ciclo de vida elegidas por el optimizador de acuerdo con sus criterios.

  En concreto, si previamente ha generado el gráfico de frontera de eficiencia en la ficha **Frontera de eficiencia** (consulte Ficha Frontera de eficiencia (página 180)) el gráfico muestra los puntos de datos de los tres escenarios de la comparación de escenarios, independientemente de que se hayan optimizado todos los escenarios. (El gráfico también muestra los criterios que ha especificado para generar la frontera de eficiencia.)

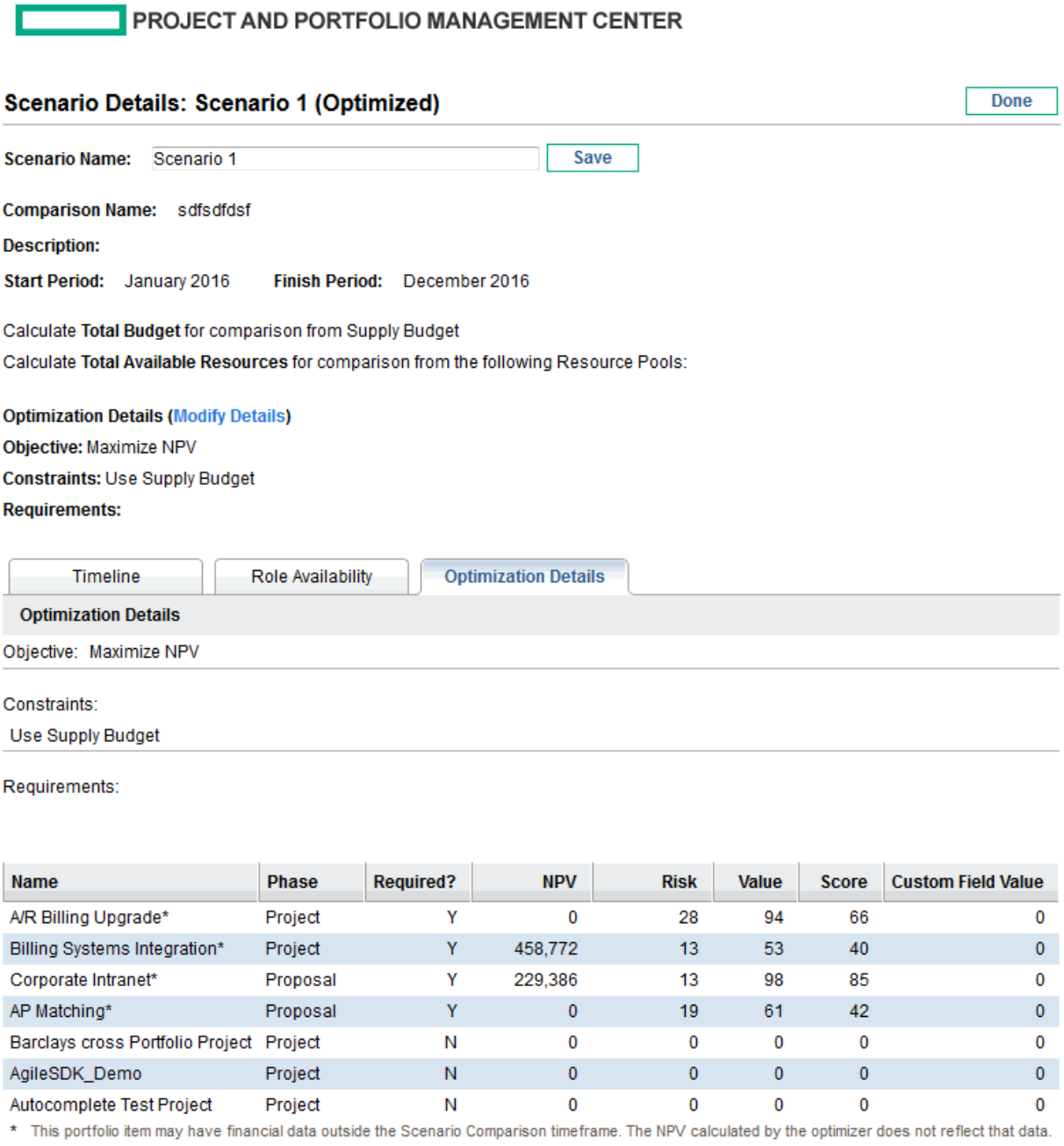
  Si los criterios para generar la frontera de eficiencia y el escenario optimizado han sido los mismos, los puntos de datos del escenario optimizado deben estar en la curva de la frontera de eficiencia. Para obtener más información sobre las posiciones de los puntos de datos de escenarios en relación con la curva de la frontera de eficiencia, consulte Ficha Frontera de eficiencia (página 180).
- Para cada escenario optimizado, cuando haya permitido al optimizador demorar las fechas de inicio de la entidad de ciclo de vida, la ficha **Escala temporal** de la

página Detalles del escenario cambia para reflejar esas demoras, tal y como indican los contornos naranja alrededor de esas entidades de ciclo de vida. (Al igual que con cualquier comparación de escenarios, las fechas de inicio de las entidades de ciclo de vida se deben actualizar manualmente.)

- Las entidades de ciclo de vida que la optimización excluye del escenario se muestran en la ficha **Escala temporal** de la misma forma que las entidades de ciclo de vida excluidas en las comparaciones de escenarios especificadas manualmente.
- Los datos de la ficha **Disponibilidad de funciones** de la página Detalles de escenario para cada escenario optimizado cambian para reflejar los resultados de la optimización.
- En la ficha **Detalles de la optimización** de la página Detalles del escenario, la lista de entidades de ciclo de vida cambia para incluir solamente las entidades de ciclo de vida identificadas por la optimización. Las entidades se clasifican desde el valor superior al valor inferior del objetivo de optimización, como NPV, indicando su aprovechamiento relativo de la optimización para maximizar su objetivo. La lista también muestra las entidades de ciclo de vida que ha especificado como necesarias en la optimización. Consulte Figura 5-14. Ficha Detalles de la optimización después de la optimización de escenarios (página 220).

  La ficha **Detalles de la optimización** muestra los criterios que se han especificado desde el paso b hasta el paso j. También muestra los porcentajes "reales" (calculados) del optimizador para todos los tipos de objetivos de negocio, clases de proyectos y clases de activos definidos. Esos porcentajes se adhieren a los valores mínimos especificados desde el paso b hasta el paso j .

Figura 5-14. Ficha Detalles de la optimización después de la optimización de escenarios



PROJECT AND PORTFOLIO MANAGEMENT CENTER

Scenario Details: Scenario 1 (Optimized) Done

Scenario Name: Scenario 1 Save

Comparison Name: sdfsdfdsf

Description:

Start Period: January 2016 **Finish Period:** December 2016

Calculate **Total Budget** for comparison from Supply Budget

Calculate **Total Available Resources** for comparison from the following Resource Pools:

Optimization Details (Modify Details)

Objective: Maximize NPV

Constraints: Use Supply Budget

Requirements:

Timeline | Role Availability | Optimization Details

Optimization Details

Objective: Maximize NPV

Constraints:

Use Supply Budget

Requirements:

Name	Phase	Required?	NPV	Risk	Value	Score	Custom Field Value
A/R Billing Upgrade*	Project	Y	0	28	94	66	0
Billing Systems Integration*	Project	Y	458,772	13	53	40	0
Corporate Intranet*	Proposal	Y	229,386	13	98	85	0
AP Matching*	Proposal	Y	0	19	61	42	0
Barclays cross Portfolio Project	Project	N	0	0	0	0	0
AgileSDK_Demo	Project	N	0	0	0	0	0
Autocomplete Test Project	Project	N	0	0	0	0	0

* This portfolio item may have financial data outside the Scenario Comparison timeframe. The NPV calculated by the optimizer does not reflect that data.

Puede cambiar los criterios de optimización de este escenario (consulte Cambiar a una optimización existente (página 221)).

Cambiar a una optimización existente

Nota: Si desea conservar una optimización existente y sus criterios, en lugar de cambiarlos, copie primero la optimización y después revise la copia tal como se describe en Copiar una optimización existente (página 221).

Para modificar y ejecutar una optimización existente:

1. Abra la comparación de escenarios que tiene el escenario optimizado que desea cambiar. Consulte Lista y visualización de comparaciones de escenarios (página 189).
2. Cerca de la parte superior de la página Comparación de escenarios, haga clic en **Optimizar escenarios**.
3. Haga clic en el vínculo **Modificar detalles** para el escenario optimizado que desee modificar.
4. Revise los criterios de las dos ventanas Optimizar escenario según desee. Comience en el paso b de Ejecución de una nueva optimización de escenario.

Copiar una optimización existente

Cuando se conservan los criterios utilizados para generar una optimización existente, quizás desee copiar y revisar los criterios y volver a ejecutar la optimización para determinar el efecto de los diferentes criterios. Realice este procedimiento para reemplazar uno de los escenarios que no se ha optimizado en la comparación de escenarios.

Para copiar y revisar una optimización existente:

1. Abra la comparación de escenarios que incluye un escenario optimizado y el escenario que desee optimizar. Consulte Lista y visualización de comparaciones de escenarios (página 189).
2. Cerca de la parte superior de la página Comparación de escenarios, haga clic en **Optimizar escenarios**.

Los escenarios de la comparación de escenarios que no se han optimizado (los escenarios que muestran **Este escenario está manual**) incluyen una lista de escenarios que se han optimizado y el botón **Optimizar con copia**.

3. En uno de los escenarios que no se ha optimizado (uno que desee reemplazar), seleccione un escenario optimizado previamente de la lista desplegable como escenario que desea copiar y haga clic en **Optimizar con copia.**

   Se copian los criterios de optimización previos y la copia se puede revisar para el escenario que se optimizará.

4. Revise los criterios de las dos ventanas Optimizar escenario según desee. Comience en el paso b de Ejecución de una nueva optimización de escenario.

Cambio del contenido de un escenario optimizado

No puede editar directamente un escenario optimizado. No obstante, para tratar nuevos aspectos a tener en cuenta, puede hacer que el escenario optimizado se pueda editar haciendo clic en **Establecer en manual** para ese escenario en la página Optimice sus escenarios. Las selecciones de entidad de ciclo de vida que el optimizador ha realizado para este escenario se convierten en valores predeterminados y sirven como base para su edición.

La ficha **Detalles de la optimización** para el escenario ya no es aplicable y se ha suprimido.

Configurar derechos de acceso para comparaciones de escenarios

El acceso a las comparaciones de escenarios y la optimización se controla en el nivel del sistema mediante los *privilegios* de acceso establecidos por los administradores en las definiciones de grupos de seguridad. Los usuarios están vinculados a privilegios de acceso mediante los grupos de seguridad a los que pertenecen. Para obtener más información acerca de los privilegios de acceso y los grupos de seguridad en las comparaciones de escenarios, consulte las guías *Security Model Guide and Reference* y *Portfolio Management Configuration Guide*.

Además, puede especificar los *derechos* de acceso para una lista de usuarios que pueden ver una comparación de escenarios que ha creado, editar su información básica, editar sus contenidos, editar su seguridad o eliminarla, si los usuarios tienen los privilegios de acceso del nivel del sistema adecuado.

En las siguientes secciones se describe cómo proporcionar a los usuarios derechos de visualización y edición desde la página Configurar acceso de la comparación de escenarios.

Configurar el acceso de visualización

Para configurar una lista de usuarios que pueden ver una comparación de escenarios:

1. Abra la comparación de escenarios de interés. Consulte Lista y visualización de comparaciones de escenarios (página 189).

   Si tiene permiso para modificar el acceso a la comparación de escenarios, el botón **Más > Configurar acceso** de la parte superior de la página Comparación de escenarios está habilitado.
2. Haga clic en **Más > Configurar acceso.**

   Se abre la página Configurar acceso para la comparación de escenarios seleccionada. Los usuarios que están en la lista de la sección **Acceso de visualización** del lado izquierdo de la ventana pueden ver esta comparación de escenarios.
3. Añada un usuario o un grupo de usuarios a la lista.
   a. Seleccione un usuario o un grupo de usuarios de la lista **Conceder acceso al nombre de usuario**. Utilice el icono de la derecha del cuadro de texto y, en la ventana que se abre, haga clic en los nombres de los usuarios deseados de la columna **Disponible** para mover esos nombres a la columna **Seleccionado**.
   b. Haga clic en **Añadir**.

      Los usuarios que ha añadido en la página Configurar acceso pueden ver la comparación de escenarios.

4. Suprima un usuario o un grupo de usuarios de la lista para que el usuario ya no tenga acceso de visualización a la comparación de escenarios:
   a. Active las casillas de verificación a la izquierda de sus nombres (o haga clic en **Seleccionar todo**).
   b. Haga clic en **Suprimir.**
5. En la página Configurar acceso, haga clic en **Guardar.**

Para configurar las capacidades de edición de los usuarios en la lista, consulte Configuración de acceso de edición para usuarios (página 224).

Configuración de acceso de edición para usuarios

Para configurar los usuarios que tienen capacidades de edición para una comparación de escenarios:

1. Abra la comparación de escenarios cuyo acceso desee revisar. Consulte Lista y visualización de comparaciones de escenarios (página 189).

   Si tiene permiso para modificar el acceso a la comparación de escenarios, el botón **Más > Configurar acceso** de la parte superior de la página Comparación de escenarios está habilitado.
2. Haga clic en **Más > Configurar acceso.**

   Se abre la página Configurar acceso para la comparación de escenarios seleccionada. Los usuarios que están en la lista de la sección **Acceso de visualización** del lado izquierdo de la ventana pueden ver esta comparación de escenarios.

   En la siguiente tabla se muestra una lista de los campos de edición que puede especificar para cada usuario en la sección **Acceso de edición adicional** en el lado derecho de la página Configurar acceso.

Nombre de campo	Descripción
Editar información básica de	Permite al usuario editar los campos de información básica en la sección superior de la página **Comparación de escenarios**. *No* proporciona acceso para editar la sección **Contenido del escenario**. Consulte Cambio de la información básica de una comparación de escenarios (página 191).
Editar contenido	Permite al usuario editar la sección **Contenido del escenario** de la página **Comparación de escenarios**. *No* proporciona acceso para editar los campos de información básica en la sección superior.
Editar seguridad	Permite al usuario utilizar la página Configurar acceso para editar la visualización o la seguridad para la comparación de escenarios.
Eliminar esta comparación	Permite al usuario eliminar la comparación de escenarios.

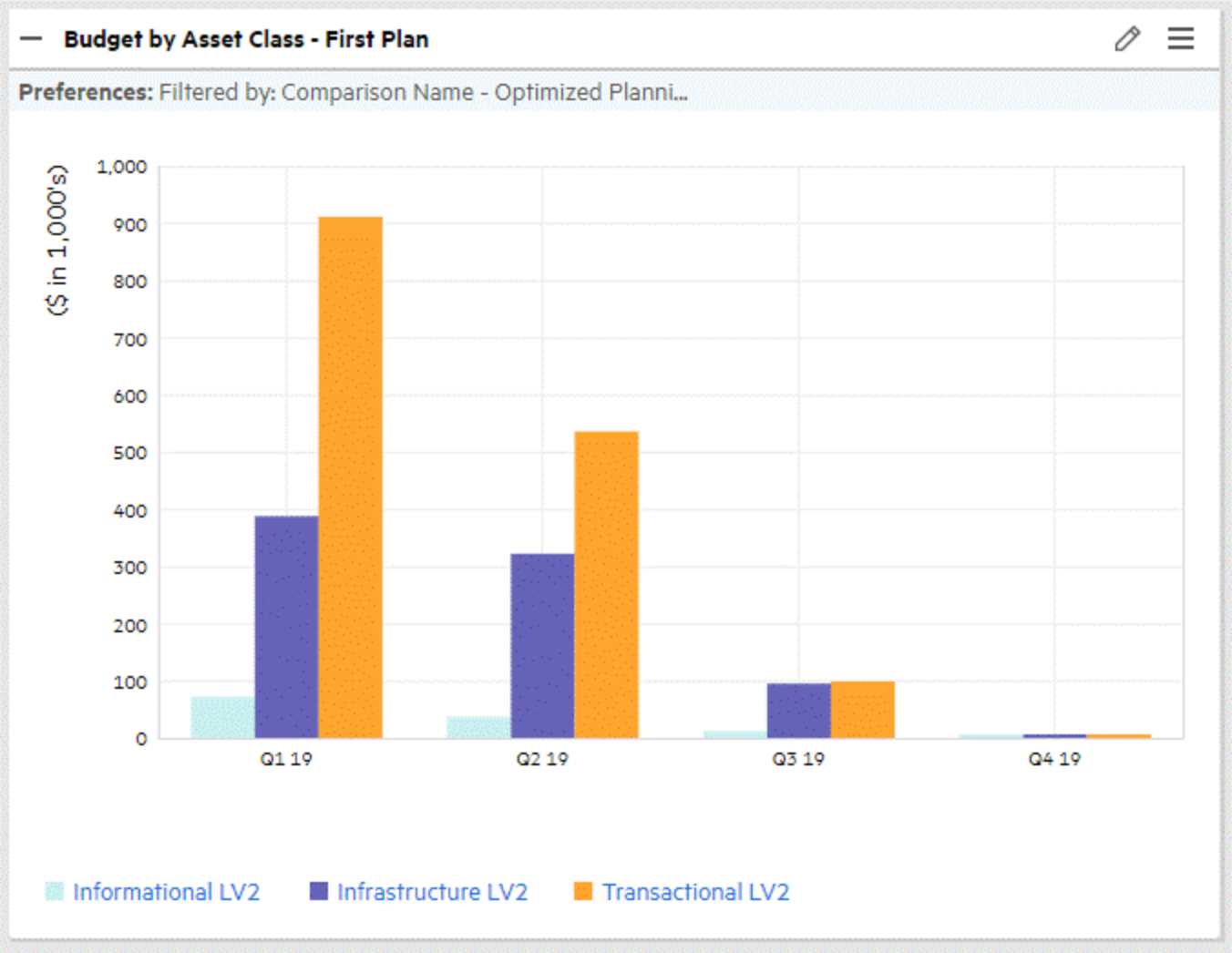
3. Configure las opciones de edición de cada usuario en esta comparación de escenarios seleccionando y anulando la selección de las opciones (casillas de verificación) según sea necesario.
4. Haga clic en **Guardar.**

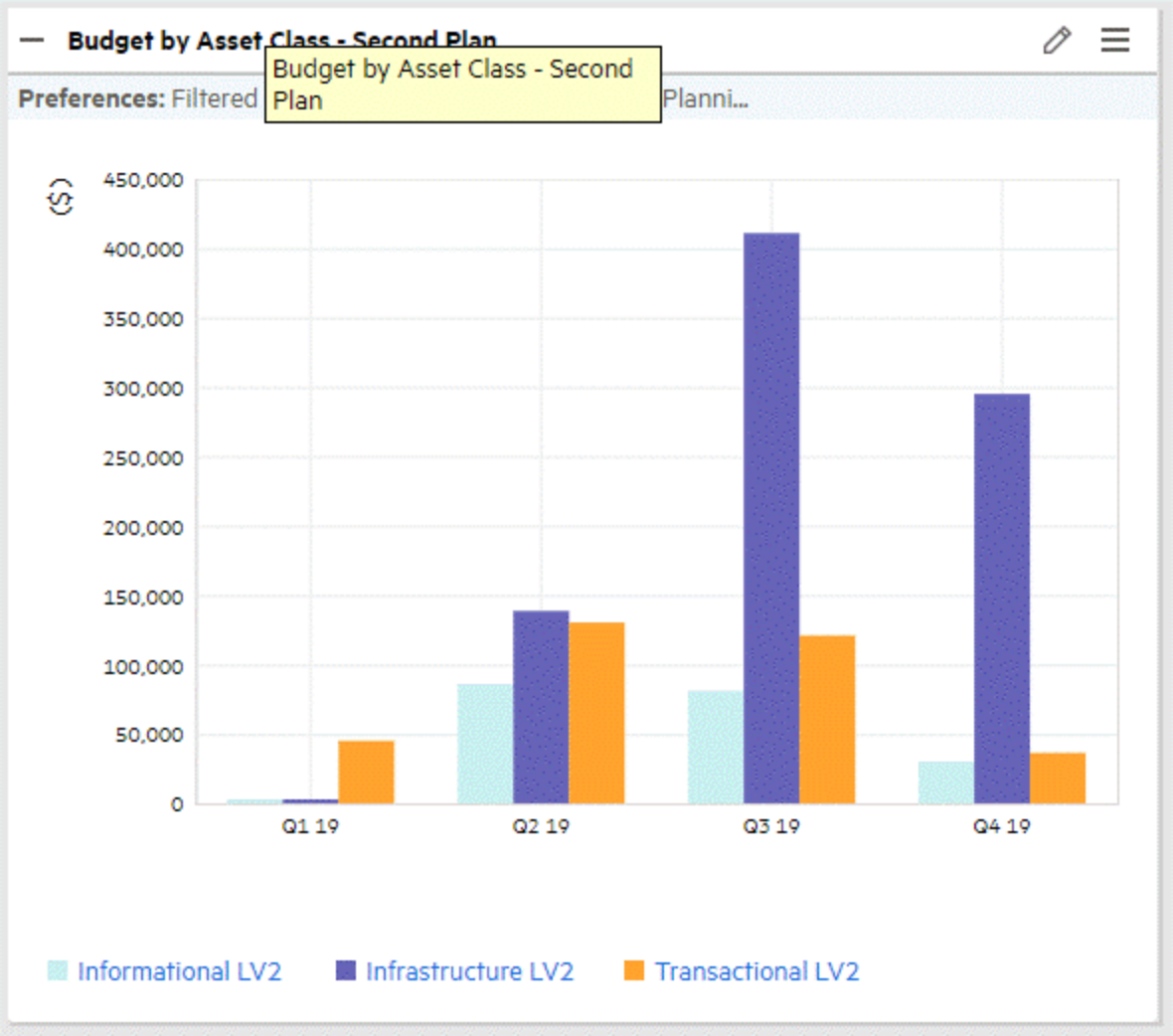
Uso de los portlets de comparación de escenarios

Gestión de cartera proporciona portlets basados en comparaciones de escenarios. Dichos portlets se pueden añadir esos portlets a PPM Dashboard. Entre otros criterios de filtro se selecciona una comparación de escenarios y en la mayoría de casos uno de sus escenarios, para su uso en el portlet. Puede crear portlets adyacentes que utilicen diferentes criterios de filtro para el mismo escenario, o que utilicen diferentes escenarios que seleccione de las mismas o diferentes comparaciones de escenarios.

Por ejemplo, la Figura 5-15. Portlets Presupuesto por clase de activo que comparan diferentes escenarios (página 227) muestra dos portlets Presupuesto por clase de activo que comparan dos escenarios de la misma comparación de escenarios. Los títulos de los portlets se editaron manualmente para diferenciar los escenarios como Primer plan y Segundo plan.

Figura 5-15. Portlets Presupuesto por clase de activo que comparan diferentes escenarios





La Tabla 5-1. Portlets de comparación de escenarios (página 228) describe los portlets de comparación de escenarios disponibles.

Tabla 5-1. Portlets de comparación de escenarios

Portlet	Descripción
Presupuesto por clase de activo	Similar al gráfico de la ficha **Presupuesto por clase de activo** de la página Comparación de escenarios, pero sólo para un escenario que seleccione en una comparación de escenarios. Consulte Ficha Presupuesto por clase de activo (página 177). Muestra un gráfico de barras con barras adyacentes (una para cada clase de activo) que representa el presupuesto para cada periodo.

Tabla 5-1. Portlets de comparación de escenarios, continuación

Portlet	Descripción
Presupuesto por objetivo de negocio	Similar al gráfico de la ficha **Presupuesto por objetivo de negocio** de la página Comparación de escenarios, pero sólo para un escenario que seleccione en una comparación de escenarios. Consulte Ficha Presupuesto por objetivo de negocio (página 179). Muestra un gráfico de barras con barras adyacentes (una para cada objetivo de negocio) que representa el presupuesto para cada periodo.
Presupuesto por clase de proyecto	Similar al gráfico de la ficha **Presupuesto por clase de proyecto** de la página Comparación de escenarios, pero sólo para un escenario que seleccione en una comparación de escenarios. Consulte Ficha Presupuesto por clase de proyecto (página 178). Muestra un gráfico de barras con barras adyacentes (una para cada clase de proyecto) que representa el presupuesto para cada periodo.
Resumen de presupuesto	Similar al gráfico de la ficha **Resumen de presupuesto** de la página Comparación de escenarios, pero sólo para un escenario que seleccione en una comparación de escenarios. Consulte Ficha Resumen de presupuesto (página 175). Muestra un gasto en inversiones y un Gasto de explotación de un gráfico de barras apilado.
Análisis de costes y beneficios	Similar al gráfico de la ficha **Beneficio de costes** de la página Comparación de escenarios, pero sólo para un escenario que seleccione en una comparación de escenarios. Consulte Ficha Beneficio de costes (página 176). Muestra un gráfico de barras que describe el coste esperado y el beneficio esperado por periodo.
Presupuesto total	Similar al gráfico de Plan de costes de la ficha **Información general** de la página Comparación de escenarios. Consulte Ficha Información general (página 172). Muestra el presupuesto total que cada escenario consumirá por periodo, junto con el presupuesto de suministros (si se especifica).
Recurso total	Similar al gráfico de Plan de recursos de la ficha **Información general** de la página Comparación de escenarios. Consulte Ficha Información general (página 172). Muestra la demanda total de recursos de cada escenario por periodo, junto con los recursos disponibles totales (si se especifican).

Indicadores financieros

- Retorno nominal total (página 230)
- Valor actual neto (NPV) (página 231)

Retorno nominal total

Los retornos nominales reales y planificados *mensuales* se basan en costes y beneficios reales y planificados mensuales. El retorno nominal para cualquier mes específico es la diferencia entre el total de beneficios y el coste total de ese mes:

Retorno nominal = Beneficio – Coste

Los campos **Retorno nominal** y **Retorno nominal total** que se usan en resúmenes financieros y comparaciones de escenarios se calculan a partir de beneficios y costes reales de todos los meses que tienen datos. Para determinar los costes *totales* y los beneficios *totales* durante todo el intervalo de tiempo, las contribuciones mensuales se basan en valores para cada mes individual, de la siguiente manera:

- **Para cada mes anterior**, se utiliza el coste real cuando se notifica, es decir, si el valor no está en blanco o no es cero, de lo contrario se utiliza el coste previsto. De forma similar, el beneficio real se utiliza cuando se notifica, de lo contrario se utiliza el beneficio previsto.
- **Para el mes actual**, se utiliza el valor *superior* de los costes previstos y reales. De la misma forma, se utiliza el valor *superior* de los beneficios previstos y reales.
- **Para cada mes futuro**, se utilizan los costes previstos y los beneficios previstos.

Se suman esos importes mensuales para determinar los beneficios y los costes totales y el retorno nominal total es la diferencia:

Retorno nominal total = Beneficios totales – Costes totales

Valor actual neto (NPV)

El valor actual neto (NPV) es el retorno nominal total, descontado a su valor actual, basado en un índice de descuento especificado y el tiempo permitido para que se realice el retorno nominal.

NPV se basa en el resumen financiero. NPV se calcula usando los costes y beneficios reales y previstos de todos los meses del resumen financiero, tal como se describe en Retorno nominal total (página 230).

Para cualquier mes *futuro específico*:

NPV = (Retorno nominal) / $(1 + i/12)^{n}$

donde

n	representa el número de períodos (meses) del mes actual.
Retorno nominal	se calcula para el mes n tal como se describe en Retorno nominal total (página 230).
i	representa el índice de descuento anual. Por ejemplo, si se especifica 6 en el campo **Índice de descuento** (que está deshabilitado de forma predeterminada) para representar un índice anual del 6%, la fórmula utiliza 0,06 para el valor de i y después lo divide por 12 para reflejar los 12 meses de un año.

PPM calcula y notifica el NPV *total*, que es la suma de esos valores en todos los meses (previos, actuales y futuros) usando el retorno nominal específico de cada mes.

NPV para los meses pasados y actuales tiene sentido para proyectos en curso.

Solamente se descuentan los meses futuros. Los meses anteriores y actuales utilizan sus valores de retorno nominal para calcular la suma.

Ejemplo de un proyecto futuro

Por ejemplo, pensemos en un proyecto futuro de cuatro meses que tiene los beneficios y costes previstos que se muestran en la Ejemplo de un proyecto futuro

(página 231) y un índice de descuento anual del 6%, lo que equivale a un índice mensual del 0,5% o 0,005.

Tabla A-1. Ejemplo de cálculo de NPV

Mes	Beneficio previsto	Coste previsto	Beneficio previsto – Coste previsto (Retorno nominal previsto)
Mayo de 2012	$100.000	$90.000	$10.000
Junio de 2012	$120.000	$90.000	$30.000
Julio de 2012	$140.000	$40.000	$100.000
Agosto de 2012	$140.000	$5.000	$135.000

En marzo de 2012, dos meses antes de que se inicie el proyecto, el NPV total es la suma de los siguientes importes (redondeados al dólar más cercano):

- $10.000 / $(1.005)^2$ = $9.901 para mayo
- $30.000 / $(1.005)^3$ = $29.554 para junio
- $100.000 / $(1.005)^4$ = $98.025 para julio
- $135.000 / $(1.005)^5$ = $131.675 para agosto

Para este ejemplo, el NPV total es de $269.155.

El retorno nominal previsto para los cuatro meses del proyecto es de $275.000.

Ejemplo de un proyecto en curso

Ahora pensemos en el mismo ejemplo cuando el mes actual (mes 0) es junio y el proyecto está en curso. Asumamos que el valor real del Beneficio – Coste fue el previsto para mayo y que en lo que ha transcurrido de junio los costes y los beneficios reales son inferiores a los costes y beneficios previstos, por lo que se utilizan los datos previstos para junio. En junio, el NPV total es la suma de los siguientes importes (redondeando al dólar más cercano):

- $10.000 para mayo
- $30.000 para junio
- $100.000 / $(1.005)^{1}$ = $99.502 para julio
- $135.000 / $(1.005)^{2}$ = $133.660 para agosto

Para este ejemplo, el NPV total es de $273.162.