



Tabla de contenido

Objetivo	3
Introducción	4
¿Qué es un proyecto?	5
Gerencia de programas	8
Gerencia de portafolios	9
Cierre	17
Referencias	18



Objetivo

Conocer los aspectos elementales de la gerencia de programas y la gerencia de portafolios.



Introducción

Los proyectos que carecen de control son semejantes a un avión que ha perdido todos los instrumentos de navegación que señalan la ubicación, la altitud, la velocidad, la inclinación y su dirección; el destino de la nave queda totalmente determinado por la habilidad del piloto para navegar sin información. Lo mismo puede pasar en la ejecución de un proyecto: el resultado depende totalmente de la habilidad personal del director del proyecto.

Esto implica que desarrolle una función de control. En este caso, para una organización es imprescindible conocer que la dirección de programas y la dirección de proyectos, las cuales se centran en ejecutar programas y proyectos de la manera correcta; mientras que la dirección de portafolios se centra en ejecutar los programas y proyectos correctos. De allí la importancia de establecer sus diferencias.



≥ ¿Qué es un proyecto?

Existen varias definiciones de proyecto, pero básicamente la mayoría coincide en definirlo como una actividad que busca un objetivo concreto y único, con recursos y plazo limitados. Según la *Guía del PMBOK®* (PMI, 2017), un proyecto es un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único.

Estos aspectos son importantes, ya que, si el objetivo que buscamos no fuera único sino repetitivo, estaríamos hablando de operaciones. Es el caso de la fabricación en serie, donde existe un plazo y recursos definidos para fabricar cada unidad, pero el proceso de fabricación se repite para cada una de ellas.

Lo mismo ocurre si no existe una limitación en los objetivos, recursos o plazos. En este caso se trataría de soporte o de un trabajo por administración, donde vamos haciendo lo que se nos pide a sabiendas de que luego pasaremos la factura de los gastos. Los proyectos pueden dirigirse en tres escenarios:

- Como un proyecto independiente.
- Dentro de un programa.
- Dentro de un portafolio.

Tipos de proyectos:

Entre los tipos de proyectos existen una infinidad. Dependiendo de su finalidad, del contenido, de su financiación, los proyectos pueden ser de un tipo o de otro (Morales, 2020).

- Dependiendo de su financiación:
 - Privados
 - Públicos



- Mixtos o subvencionados
- Dependiendo de su contenido:
 - Construcción
 - Empresarial
 - Producción de bienes o servicios
 - Informáticos
- Dependiendo de la complejidad:
 - Simples
 - Complejos
- Dependiendo de su finalidad:
 - Sociales
 - Educativos
 - Comunitarios
 - Investigaciones o académicos
 - Producción

Elementos de un proyecto:

El proyecto, para que así se considere, debe integrar una serie de elementos que configuran un buen proyecto. Para ello, el *Project Management Institute* (PMI) define qué elementos son vitales para presentar, de manera correcta, el proyecto (Morales, 2020):

- Tiempo: el período que va a durar el proyecto.
- Alcance: la repercusión total que tendrá el proyecto en la sociedad.



- Costos: los costos de los recursos necesarios para desarrollar el proyecto.
- Organización y planificación: las actividades a desarrollar, así como los plazos para lanzar el proyecto.
- Gestión de *stakeholders* o interesados: identificar y gestionar a los interesados.
- Comunicación: cómo se va a desarrollar la comunicación, así como los flujos de información.
- Asignación de tareas: reparto de las tareas y funciones.
- Resultados: la medición de los objetivos que esperamos obtener del proyecto.



Gerencia de programas



Fuente: Programas y portafolios. Extraída de PMI (2018)

Un programa es un **grupo de proyectos relacionados**, cuya gestión se realiza de manera coordinada para obtener beneficios que no se obtendrían si se gestionaran de forma individual. De esta forma, un programa se define como un conjunto de proyectos relacionados por el hecho de que buscan un objetivo común. Esto no significa que cada proyecto tenga el mismo objetivo, sino que la suma de los diferentes proyectos busca conseguir un objetivo en concreto, para el cual todos deben ejecutarse con éxito y de forma coordinada.

A veces es necesario lanzar varios proyectos para conseguir nuestros objetivos; puede ser que la entrada y la salida de uno estén relacionadas con las del otro; y si no se lleva a cabo una gestión de manera coordinada, difícilmente vamos a obtener los objetivos que queremos. Por ejemplo, lanzar un nuevo sistema de comunicaciones vía satélite. Para ello, deberíamos tener un proyecto de diseño del satélite, otro de diseño de las estaciones terrestres, otro de construcción del satélite y construcción de las estaciones, otro para el lanzamiento del satélite y otro para la integración de todo el sistema. Si todo eso se realiza de manera descoordinada, entonces el proyecto va a obtener pocos beneficios. Hay que gestionarlo como un programa (PMI, 2018).





Fuente: Programas – portafolios – proyectos. Extraída de SoyPM. Website (2022)

Por lo tanto, un programa es un **conjunto de proyectos** que guardan cierta relación entre sí y que se pueden ejecutar de modo secuencial, totalmente en paralelo o solapándose parcialmente. La dirección del programa se centra en las dependencias que existen entre proyectos, las economías de escala para reducir costos y la coordinación de distintos proyectos para eliminar riesgos y aprovechar sinergias.

Otro ejemplo clásico de un programa fue llevar el hombre a la Luna. Para esto se agruparon un conjunto de proyectos, se elaboró un traje espacial, se construyó un transbordador, se estudiaron las condiciones de vida, se seleccionaron los astronautas, etc.

Gerencia de portafolios

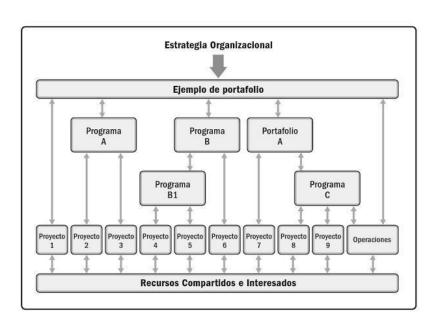
Las empresas con cierto grado de madurez, generalmente tienen alguna forma de enfoque organizado para identificar, evaluar y aprobar nuevas iniciativas de inversión. Sucede todo lo contrario con aquellas empresas con un nivel bajo de madurez, cuyas decisiones se realizan sin un proceso estructurado para la selección y aprobación de proyectos, y con información imprecisa acerca del impacto que podrían tener en la organización.



Por ejemplo, Medina (2004) en su paper *Conectando los proyectos con la estrategia empresarial: gerencia de portafolio*, que fue presentado ya hace algunos años al PMI® Global Congress 2004-Latin America, señalaba que la empresa CVG Electrificación del Caroní, C.A. (CVG EDELCA) tenía establecidos procesos corporativos, tanto para la planificación estratégica como para la gerencia de proyectos. Sin embargo, el vínculo entre los proyectos de inversión y las estrategias corporativas no siempre estaba claramente definido.

Los procesos de gerencia de portafolios de proyectos deben conectar con la planificación estratégica y sus objetivos estratégicos con la gerencia de los proyectos; de allí la importancia de comprender estos conceptos.

Un portafolio es un nivel de agrupación superior, en el que se gestionan y priorizan, tanto programas como proyectos individuales, que no tienen por qué estar relacionados entre sí, pero que ayudan en su conjunto a alcanzar objetivos estratégicos del negocio.



Fuente: Relación de proyectos, programas y portafolios. Extraída de Seunpmp (2020)



¿Qué pasa cuando agrupamos portafolios?

Logramos optimizar el uso de los recursos, aumentamos los beneficios de la organización y logramos reducir el riesgo (SoyPM.Website, 2022). Gestionar portafolios no se centra en la gestión detallada de cada uno de los proyectos y programas, sino en la gestión del cambio desde un punto de vista estratégico. La gestión de portafolios ayuda a responder preguntas como: ¿Estamos seguros de que esta inversión, proyecto o programa, es conveniente para nuestra organización? ¿Cómo va a contribuir la inversión a la consecución de nuestros objetivos estratégicos?

¿En qué coinciden y se diferencian la gerencia de proyectos, programas y portafolios?

Según Vila (2016), las tres actividades están alineadas y orientadas por la estrategia de la organización, pero cada una contribuye de manera diferente a la consecución de los objetivos:

- Gerencia de proyectos: tiene que ver con la consecución de entregables concretos (*outputs*), necesarios para alcanzar los objetivos estratégicos de la organización.
- Gerencia de programas: se centra en la consecución de los objetivos del proyecto, dentro del ámbito del programa o portafolio.
- Gerencia de portafolios: se refiere a la selección de proyectos o programas adecuados, su priorización y a la obtención de los recursos necesarios para llevarlos a cabo.

Principales objetivos de la gerencia de portafolios:

Según Medina (2004), el entorno de la gerencia de portafolios se refleja en el paradigma del ajuste, utilidad y balance; además, incluye el seleccionar el número



correcto de proyectos, como macro objetivos, los cuales constituyen denominadores comunes en las organizaciones que utilizan gerencia de portafolio.

Con el ajuste, enlace de los proyectos con las estrategias, se asegura que el portafolio de proyectos resultante soporte la estrategia y los objetivos del negocio. La utilidad se refiere a la maximización de valor del proyecto, analizando los detalles relativos a los costos, beneficios y riesgos asociados. El otro objetivo, el balance del portafolio, consiste en alcanzar el equilibrio basado en cierto número de parámetros relacionados con la duración, el nivel de riesgo, el tipo de proyecto, el mercado, la línea de producto, etc. El objetivo es definir los proyectos que deben ser seleccionados, cómo se relacionan con el resto del portafolio y cómo puede ser optimizada la mezcla. Aquí es donde se desarrolla y se selecciona el portafolio

Otro objetivo, además de los tres anteriores, es determinar la capacidad de la organización en cuanto a disponibilidad de recursos humanos. Se requiere determinar el número correcto de proyectos que asegure un balance entre los recursos requeridos para los proyectos que se aprueban y los recursos disponibles.

Ejemplo de un modelo de procesos de gerencia de portafolios de proyectos para CVG EDELCA y su relación con la planificación estratégica:

Se describió la planificación estratégica y los procesos para la gerencia de proyectos con los que contaba esta empresa. Seguidamente se definió el enfoque para los procesos de gerencia de portafolios de proyectos para CVG EDELCA, lo que contribuiría al proceso de conectar en forma amplia y precisa estas áreas: gerencia estratégica, gerencia de portafolio de proyectos y gerencia de proyectos.





Fuente: Gerencia empresarial desde la perspectiva de gerencia de proyectos. Extraída de Medina (2004)

A continuación, se presentan las fases de un modelo de procesos de gerencia de portafolios:

Fase 1. Identificación y evaluación de iniciativas:

El propósito de la primera fase es identificar y evaluar iniciativas y su relación con los objetivos estratégicos descritos en el plan estratégico de la empresa. Para ello se identifican todas las iniciativas que se encuentran en ejecución y las propuestas en un inventario inicial con información general referente a la descripción de proyecto, al cronograma general, a la estimación de costos, al estado de progreso, al tipo de proyectos (iniciativas estratégicas, proyectos de mejora o proyectos misceláneos), al valor para el negocio (NPV; ROI; etc.), a los riesgos, a la interrelación con otros proyectos, a los requerimientos de recursos y a sus costos y a la unidad de negocio a la que pertenece.

Asimismo, se requiere información de la empresa sobre la planificación estratégica y los objetivos estratégicos, para a identificar en qué fase de la metodología de CVG EDELCA se encuentra la iniciativa.

Para evaluar los proyectos con respecto a objetivos estratégicos se utiliza una matriz de objetivos, la cual relaciona todos los objetivos estratégicos (12 en el



ejemplo) con todas las iniciativas, asignando una puntuación de "0" si no contribuye, "1" si soporta el objetivo y "2" si lo satisface completamente. Mediante esta matriz se obtiene información acerca del grado de aporte de cada iniciativa a los objetivos estratégicos y sobre qué objetivos reciben mayor aporte del conjunto de iniciativas.

Toda la información requerida en esta fase está contenida en el análisis de factibilidad (económico, técnico/operativo, financiero, ambiental y social) y en el caso de negocio (la necesidad y oportunidad, objetivos y motivadores del negocio, estudio de mercado, tipo de tecnología, costos estimados, premisas, restricciones, alternativas de solución y cronograma general) de cada una de las iniciativas. El análisis de factibilidad y el caso de negocio están definidos en la fase 1 (planificación) de los procesos de gerencia de proyectos establecidos en CVG EDELCA. La fase concluye con un primer filtrado de iniciativas propuestas en el cual se desechan aquellas que no estén alineadas con alguno de los objetivos estratégicos de la empresa.

Fase 2. Análisis de iniciativas:

En esta fase se define el valor de cada iniciativa con respecto a los costos, los beneficios y los riesgos asociados. Con estos datos se evalúan conjuntamente todas las iniciativas con base en su grado de aproximación a algunos criterios ponderados, tales como: ROI (NPV y IRR), nivel de aceptabilidad de riesgo, alineación con objetivos estratégicos, contribución a metas, contribución a imagen, disponibilidad de recursos, eliminación de debilidad corporativa, entre otros.

El mérito de cada iniciativa se determina con respecto a cada uno de los criterios y así se obtiene el valor de la iniciativa con respecto al valor ponderado total. En esta fase se utiliza una matriz de evaluación ponderada.

Otro aspecto importante a analizar en esta fase es la capacidad de la empresa para ejecutar las iniciativas que mayor puntuación presentan en cuanto al



tiempo, presupuesto, disponibilidad de recursos y competencia del personal. De esta manera, se determina "el número correcto de proyectos" que asegure un balance entre los recursos requeridos y los disponibles en la empresa. El resultado de esta fase es una lista con todos los proyectos priorizados de acuerdo a la información obtenida en la matriz de evaluación ponderada.

Fase 3. Selección para establecer el portafolio:

El objetivo de esta fase es alcanzar un portafolio de proyectos balanceado. Esto se logra incorporando a los criterios de priorización utilizados en la fase anterior, los criterios corporativos relacionados con:

- Políticas internas.
- Mandatos del ejecutivo.
- Aspectos políticos.
- Condiciones del mercado.
- Capacidad financiera.
- Flujo de caja.
- Duración (proyectos de períodos cortos o largos).
- Secuencia e interdependencia.
- Competencias por recursos.
- Proporción de nuevos negocios.
- Proporción de proyectos de mejora de operaciones.
- Proporción de proyectos de expansión en la capacidad instalada.
- Proporción de proyectos de mantenimiento.
- Otros.

Esta selección envuelve una comparación simultánea del conjunto de proyectos candidatos con respecto a criterios particulares aplicables para el



momento de la toma de decisión, la cual es realizada por la junta directiva, obteniéndose así un portafolio balanceado de lo que se desea y lo que se puede alcanzar. El resultado de esta fase es un portafolio de proyectos seleccionados para que sean desarrollados y ejecutados. Asimismo, se obtiene el registro de las consideraciones que merecen cada uno de los proyectos analizados que "no entran" en el portafolio de ejecución.

Fase 4. Implementación y administración del portafolio:

En esta fase se ejecutan y administran los proyectos contenidos en el portafolio establecido. Para ello, en cada proyecto se utilizan los procesos de gerencia de proyectos (inicio, planificación, ejecución, monitoreo/control y cierre); es aquí donde se deriva el control y la administración del portafolio. Esto está en referencia a las líneas base del portafolio; en caso de presentar desviaciones, se tomarán las acciones correctivas necesarias. La gerencia de portafolio es un proceso iterativo; este debe evaluarse y actualizarse continuamente de manera que se satisfagan y mantengan los objetivos según los cambios en el negocio.



Cierre

La gestión empresarial de proyectos identifica y prioriza la inversión en proyectos que estén en correspondencia con la estrategia de negocios, creando portafolios de proyectos, lo cual asegura que los esfuerzos de la empresa sean puestos solo en actividades que contribuyan a lograr los objetivos y la creación de valor del negocio, así como el fortalecimiento de la gobernabilidad corporativa.



Referencias

- Medina, M. (2004). Conectando los proyectos con la estrategia empresarial: gerencia de portafolio. Paper presented at PMI® Global Congress 2004—Latin America, Buenos Aires, Argentina. Project Management Institute.

 https://www.pmi.org/learning/library/es-connecting-enterprise-strategy-portfolio-management-5754
- Morales, F. (2020). *Proyecto*. Economipedia.com. https://economipedia.com/definiciones/proyecto.html
- PMI (2017). *Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos* (Guía del PMBOK®, 6ta Ed.). Project Management Institute Inc.
- PMI (2018). Dirección de portafolios/carteras de proyectos Un enfoque ejecutivo. https://www.pmi.cl/pmi/direccion-de-portafolios-carteras-de-proyectos-un-enfoque-ejecutivo/
- SoyPM.Website (2022). Gestión de proyectos, programas y portafolios. SoyPM.Website. https://www.soypm.website/diccionario-pm/gestion-de-proyectos-programas-portafolios/
- Vila, J. (2016). *Gestión de proyectos, programas y portafolios.* Proagilist. https://proagilist.es/blog/gestion-de-proyectos/proyectos-programas-y-portafolios/

Referencias de las imágenes

- Medina, M. (2004). Gerencia empresarial desde la perspectiva de gerencia de proyectos [Imagen]. Disponible en: *Conectando los proyectos con la estrategia empresarial: gerencia de portafolio.* Paper presented at PMI® Global Congress 2004—Latin America, Buenos Aires, Argentina. Project Management Institute. https://www.pmi.org/learning/library/esconnecting-enterprise-strategy-portfolio-management-5754
- PMI (2018). Programas y portafolios [Imagen]. Disponible en: *Dirección de portafolios/carteras de proyectos Un enfoque ejecutivo.*https://www.pmi.cl/pmi/direccion-de-portafolios-carteras-de-proyectos-un-enfoque-ejecutivo/



Seunpmp (2020). Relación de proyectos, programas y portafolios [Imagen].

Disponible en: Relación entre la dirección de proyectos, programas, portafolios y operaciones.

https://seunpmp.wordpress.com/2020/05/11/relacion-entre-la-direccion-de-proyectos-programas-portafolios-y-operaciones/

SoyPM.Website (2022). Programas – portafolios – proyectos [Imagen]. Disponible en: Gestión de proyectos, programas y portafolios. SoyPM.Website. https://www.soypm.website/diccionario-pm/gestion-de-proyectos-programas-portafolios/