

# MAESTRÍA EN DESARROLLO Y GERENCIA INTEGRAL DE PROYECTOS

---

## **DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN DE PORTAFOLIOS PARA EMPRESAS DEL SECTOR DE SERVICIOS DE ASEO, GAS E INFRAESTRUCTURA DE UN GRUPO EMPRESARIAL**

**ESTUDIANTES:** Lady Catalina Celis - Luisa Fernanda Amarís Suárez

**DIRECTOR:** Martha Edith Rolon

# AGENDA

---

1.

- **PROBLEMA A RESOLVER**

2.

- **INTRODUCCIÓN Y OBJETIVOS**

3.

- **ENFOQUE CONCEPTUAL Y METODOLOGÍA**

4

- **PRODUCTOS Y ENTREGABLES**

5.

- **LECCIONES APRENDIDAS Y ASPECTOS GERENCIALES**

6.

- **RESULTADOS**

7.

- **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

# PROBLEMA

¿Cómo diseñar un modelo de gestión de portafolios para la alineación de proyectos seleccionados, con la estrategia de las organizaciones que conforman un grupo empresarial asociado al sector servicios?



**GRUPO EMPRESARIAL DE LLANO**

**OBJETIVOS ESTRATEGICOS**

Enfocar

**ESFUERZOS Y RECURSOS**

**GESTIÓN POR PROYECTOS**

Llevar a cabo

**PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA**

**Necesidad**

**ALTA DIRECCIÓN**

**Buenas prácticas**

**GESTIÓN DE PORTAFOLIOS**

**MODELO DE GESTIÓN DE PORTAFOLIOS DE PROYECTOS EN EL GRUPO EMPRESARIAL DEL LLANO**

**DIAGNOSTICO**

**DISEÑO**

**GUÍA**

**PRUEBA**

**MONITOREO**

**CRITERIOS DE PRIORIZACIÓN**

**SELECCIÓN DE INICIATIVAS**

**ASIGNACIÓN DE RECURSOS**

**BALANCE DE CARGAS SEGÚN CAPACIDAD**

**HERRAMIENTAS DE MONITOREO Y CONTROL**

**EJECUCIÓN**

**BENEFICIOS**

# OBJETIVOS

---

Diseñar un modelo de gestión de portafolios que facilite y apoye la toma de decisiones, la selección, alineación de proyectos, y la definición de mecanismos para su puesta en marcha y mantenimiento, dentro de un grupo de empresas del sector de servicios de aseo, gas e infraestructura.

**REALIZAR UN  
DIAGNOSTICO**

**DISEÑAR UN  
MODELO PARA  
LA GESTIÓN DE  
PORTAFOLIOS**

**DEFINICIÓN DE  
UNA GUÍA**

**APLICACIÓN  
DEL MODELO  
PROPUESTO**

**AJUSTES AL  
MODELO Y A LA  
GUÍA DE  
IMPLEMENTACIÓN**

**1**

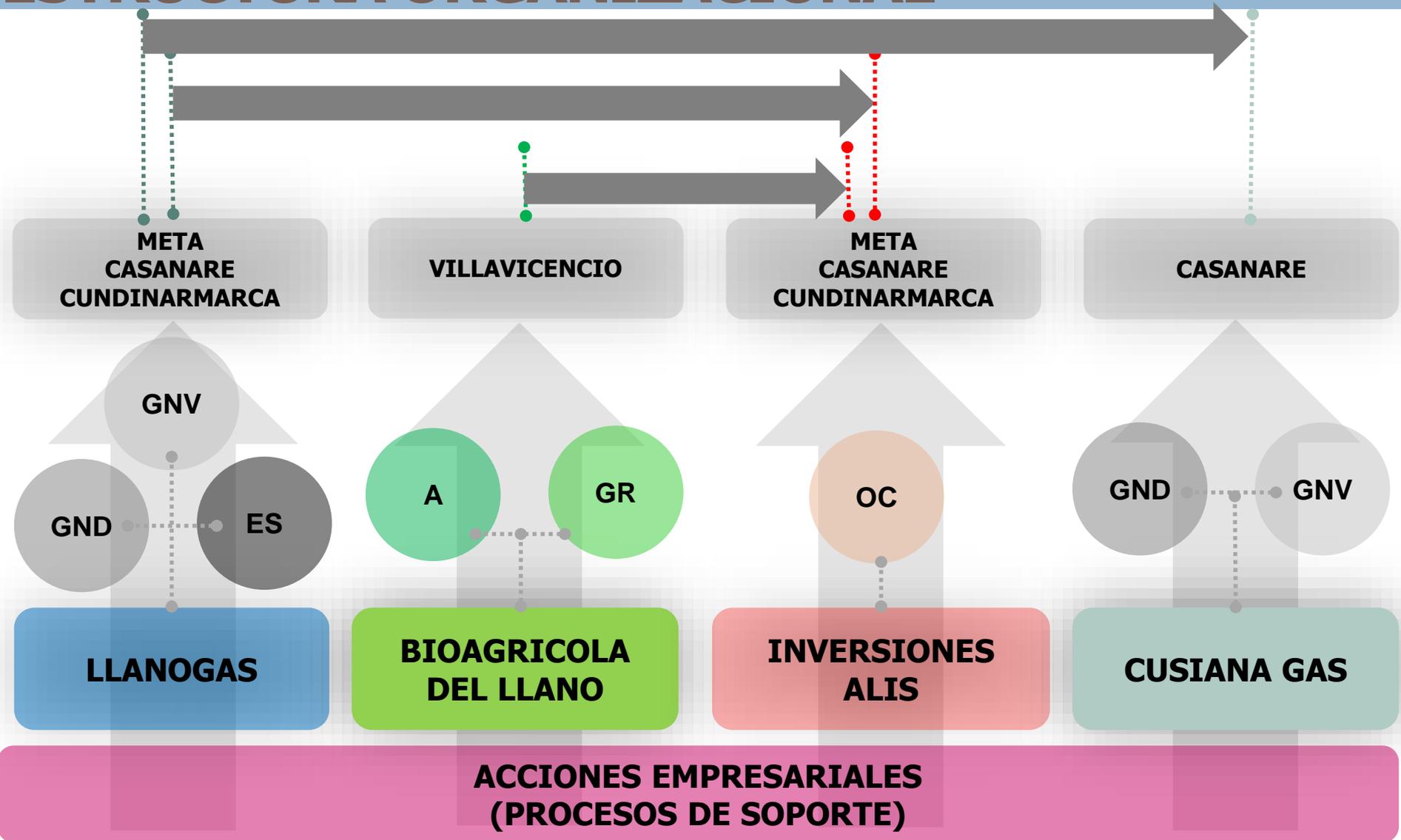
**2**

**3**

**4**

**5**

# ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL



2009 – 2011

**CONSOLIDACION DE PROCESOS DE SOPORTE EN MISION CORPORATIVA**  
(Tecnología y Desarrollo, Contabilidad, Tesorería, Logística y Compras)

2012 – 2014

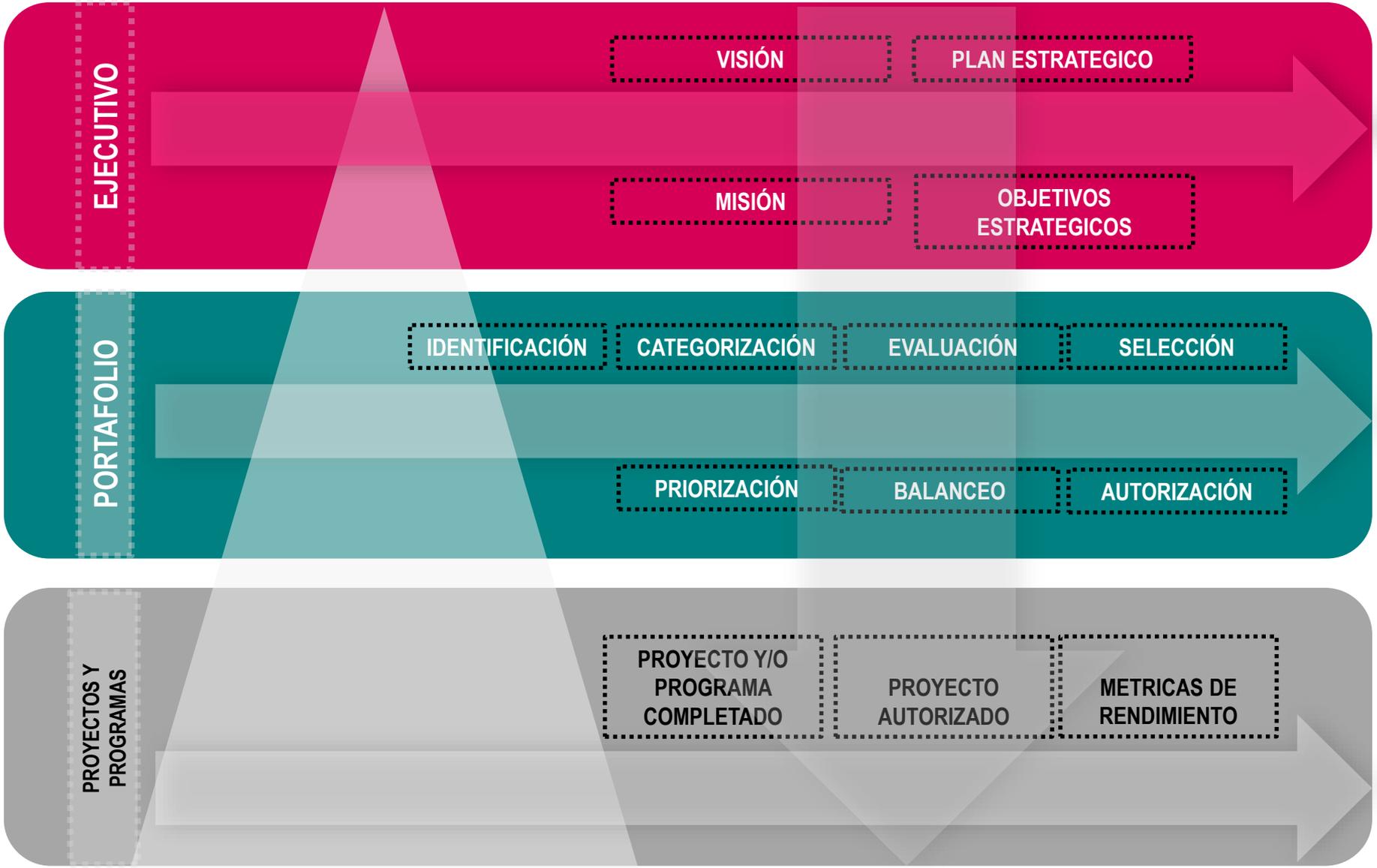
**MIGRACION DE NUEVOS PROCESOS**  
(Gestión Humana, Gestión Jurídica, Comunicaciones y RSE, Regulación y Tarifas, HSEQ)

## IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN DE PORTAFOLIOS

### FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO

## MODELO DE GESTIÓN DE PORTAFOLIOS





**GERENCIA DE OPERACIONES**

**OPERACIONES**

# RELACIÓN PORTAFOLIO VS. ESTRATEGIA

# FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO



# METODOLOGIA

REVISIÓN  
DOCUMENTAL  
ENTREVISTAS  
ENCUESTAS

- Revisión de la Información
- Verificación y análisis.
- Entrevista a expertos.
- Encuesta
- Consolidación de Información
- Definición de línea base

1

DISEÑO

- Identificación de proyectos e iniciativas.
- Criterios de calificación.
- Priorización.
- Equipo de análisis.
- Análisis y calificación del portafolio.
- Administración de la demanda
- Definición de métricas y Road Map

2

ELABORACIÓN  
DE GUIAS Y  
HERRAMIENTAS

- Balanceo del portafolio.
- Lineamientos del PMI e IPMA.
- Estructura de formulación y presentación.
- Análisis de stakeholders.
- Definición de métricas.
- Equipo de trabajo responsable.

3

DESARROLLO DE  
PRUEBAS

- Aplicación de metodología
- Análisis de resultados
- Ajustes
- Entrega definitiva

4

HERRAMIENTAS  
DE MEDICIÓN Y  
SEGUIMIENTO

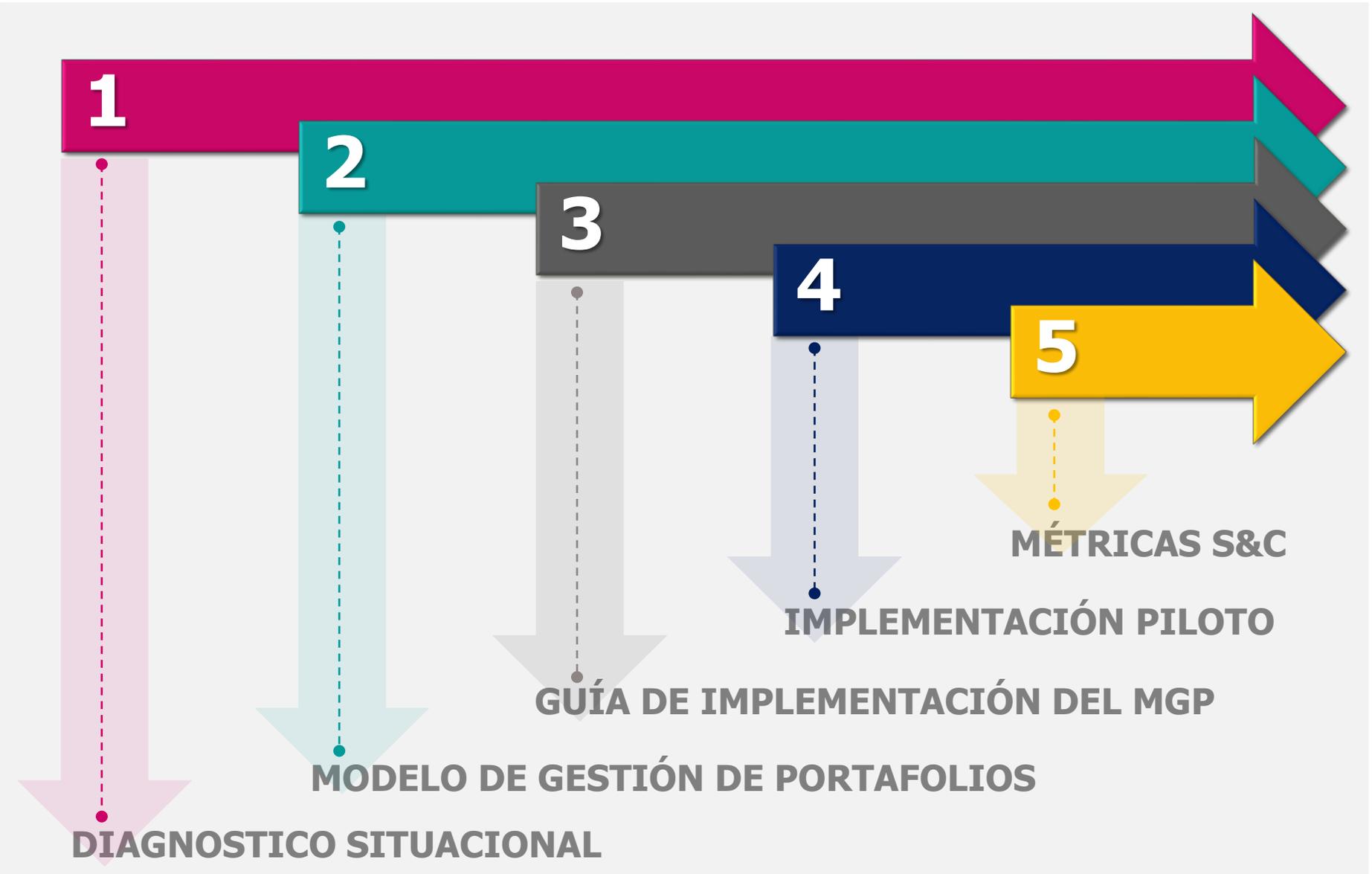
- Seguimiento de métricas
- Análisis de resultados
- Cumplimiento de la TR
- Jerarquía de proyectos

5

OBJETIVOS

METODOLOGÍA

# ENTREGABLES



# REVISIÓN GENERAL

GESTIÓN ORGANIZACIONAL DE PROYECTOS EN EL GELL

AREAS DE MEJORA

LINEA BASE

MODELO DE GESTIÓN DE PORTAFOLIOS

CORRECTO DESARROLLO DE LOS PROYECTOS Y OPERACIONES

## DIAGNOSTICO SITUACIONAL

GESTIÓN ESTRATEGICA

HABILITADORES ORGANIZACIONALES

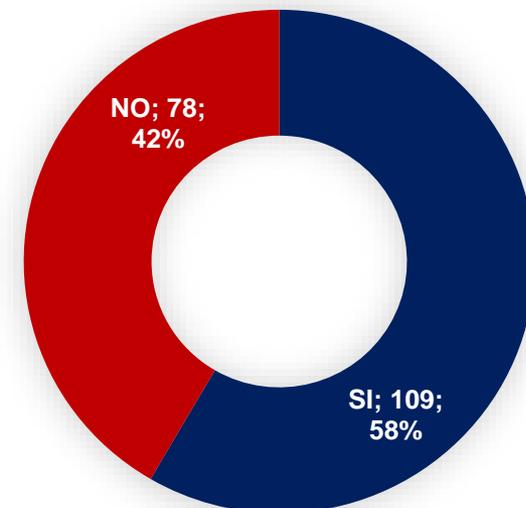
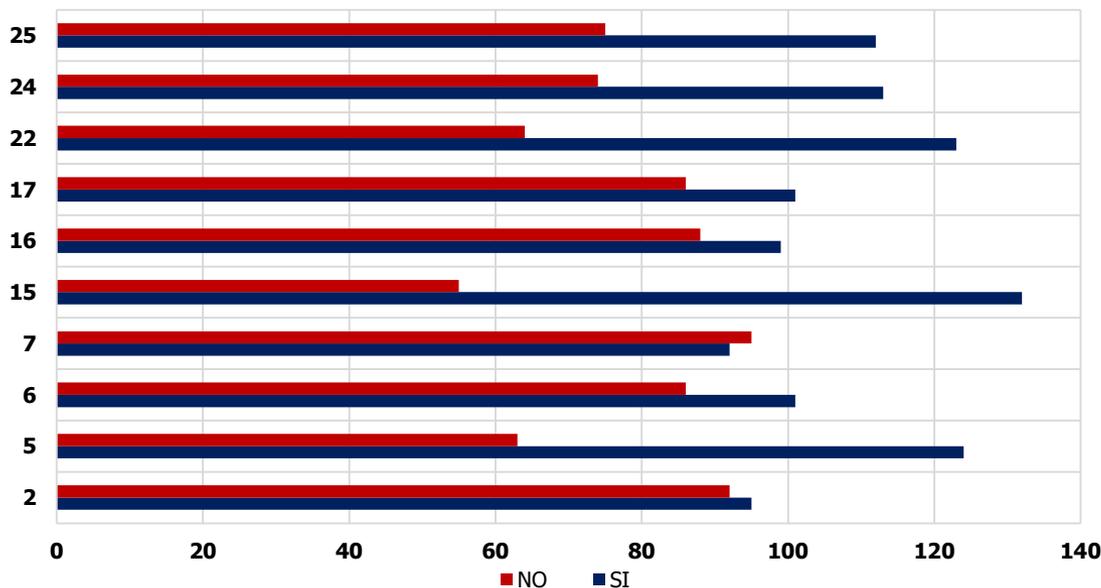
# COMPONENTES DE MEDICIÓN

GOBERNABILIDAD

PROCESOS DE GESTIÓN DE PORTAFOLIOS

# ENTREGABLE No. 1: DS - RESULTADOS DE LA ENCUESTA

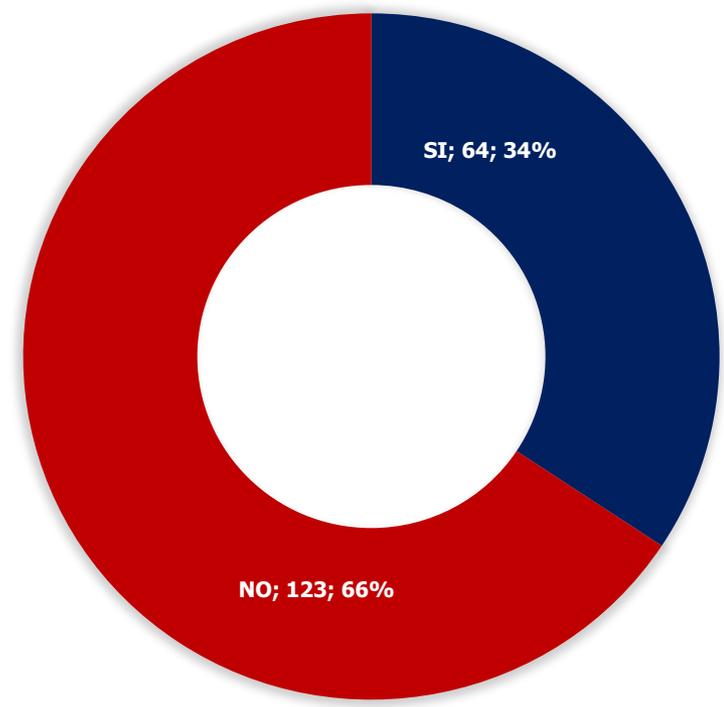
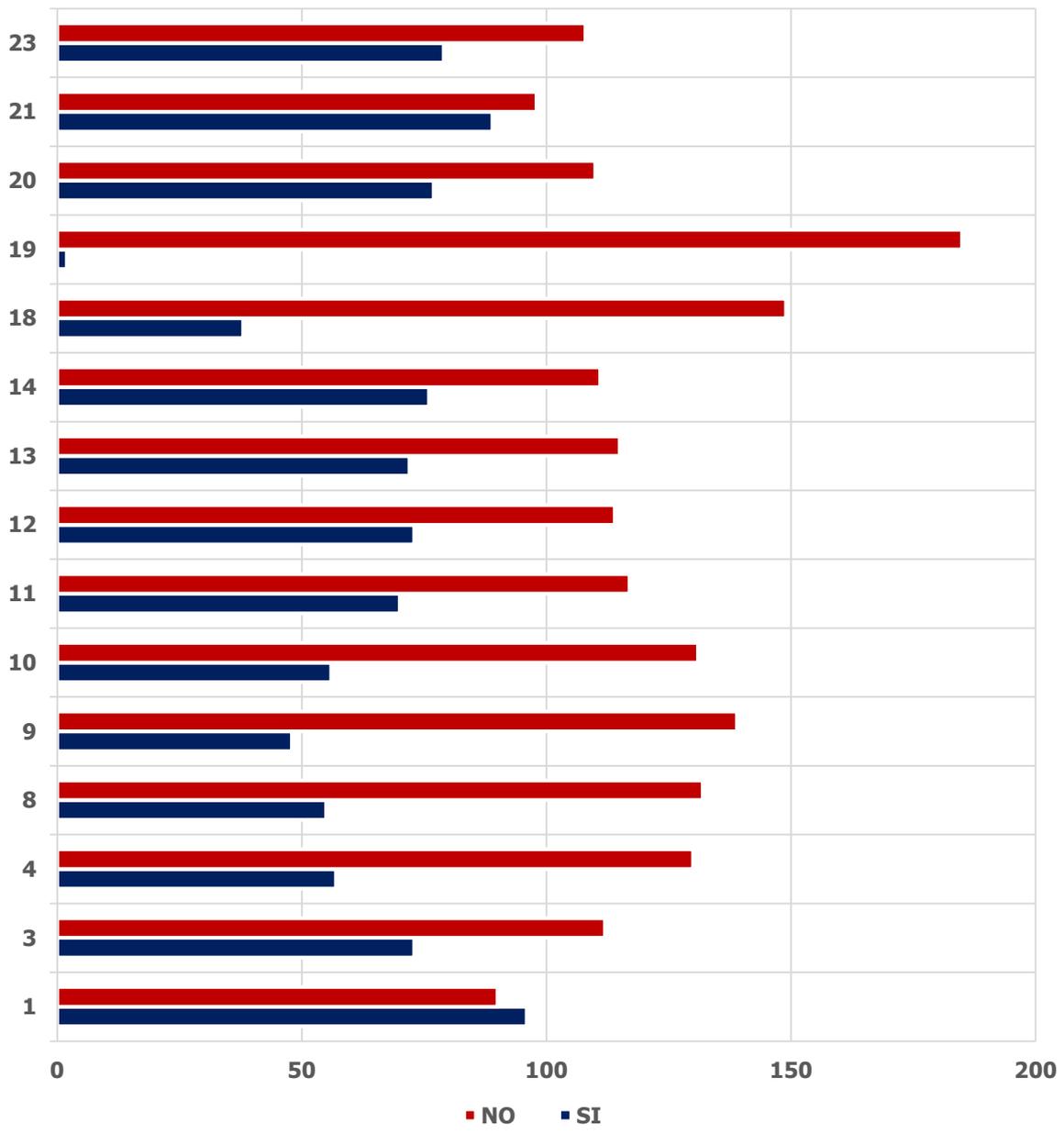
PREGUNTA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA		SI	NO
2	Su organización alinea y prioriza sus iniciativas en función de su estrategia de negocio?	95	92
5	Apoya su organización una comunicación abierta entre todos los niveles?	124	63
6	Las personas en diferentes roles y funciones en toda la organización colaboran para definir y acordar metas en común?	101	86
7	Tiene su organización una estrategia para retener el conocimiento de sus recursos internos y externos?	92	95
15	El sistema de gestión de la calidad de su organización es revisado por un cuerpo o entidad independiente?	132	55
16	Su organización recolecta métricas o indicadores de aseguramiento de calidad en los proyectos e iniciativas?	99	88
17	Su organización tiene su repositorio central de métricas o indicadores de proyectos e iniciativas?	101	86
22	Su organización tiene herramientas de gestión de proyectos que están integradas a otros sistemas corporativos?	123	64
24	Su organización reconoce las lecciones aprendidas en torno a la formulación de iniciativas o proyectos al interior de la misma.	113	74
25	Su organización reconoce acciones de mejora continua en torno a la formulación de iniciativas o proyectos al interior de la misma.	112	75



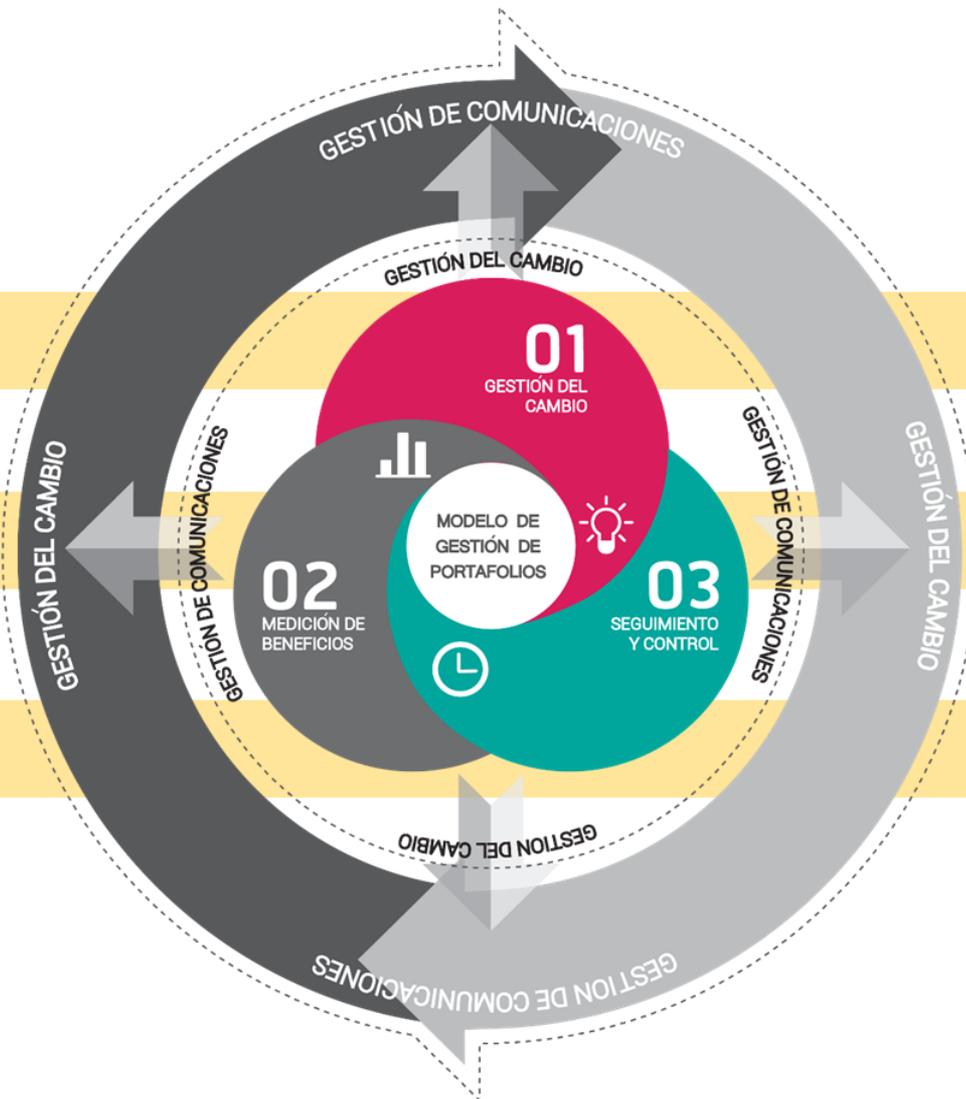
# ENTREGABLE No. 1: DS - RESULTADOS DE LA ENCUESTA

<b>PREGUNTA GESTIÓN DE PORTAFOLIOS</b>		<b>SI</b>	<b>NO</b>
<b>1</b>	Su organización considera efectivamente la carga de trabajo, las necesidades de negocio/utilidades y los marcos de tiempo para los entregables, para definir cuanto trabajo en iniciativas o proyectos puede desarrollar?	<b>96</b>	<b>90</b>
<b>3</b>	Esta su organización proyectizada en el sentido que tiene políticas y valores en Gestión de proyectos, un lenguaje común para proyectos y el uso de procesos de gestión de proyectos a través de toda la organización?	<b>73</b>	<b>112</b>
<b>4</b>	Están los ejecutivos de su organización directamente involucrados en la Dirección de la Gestión de Proyectos y demuestran conocimiento y apoyo a esa dirección?	<b>57</b>	<b>130</b>
<b>8</b>	Su organización tiene y apoya a la comunidad interna de Gestión de proyectos y proactivamente brinda todos los roles requeridos para la Gestión de Portafolios?	<b>55</b>	<b>132</b>
<b>9</b>	Su organización motiva la afiliación a comunidades externas de Gestión de Proyectos? (e. g asociaciones profesionales, iniciativas locales, etc.)	<b>48</b>	<b>139</b>
<b>10</b>	Su organización brinda desarrollo y entrenamiento en marcha a los recursos en Gestión de Proyectos?	<b>56</b>	<b>131</b>
<b>11</b>	Su organización tiene planes progresivos de carrera para los roles relacionados a proyectos?	<b>70</b>	<b>117</b>
<b>12</b>	Realiza su organización Gestión de portafolios, incluyendo planificación, gestión del riesgo, adquisiciones y gestión financiera?	<b>73</b>	<b>114</b>
<b>13</b>	Balancea su organización la combinación de proyectos en un portafolio para asegurar la salud del mismo?	<b>72</b>	<b>115</b>
<b>14</b>	El sistema de gestión de calidad de su organización, incluye la gestión de Portafolios?	<b>76</b>	<b>111</b>
<b>18</b>	Su organización usa métricas o indicadores para determinar la eficiencia de las iniciativas, proyectos, programas y portafolio?	<b>38</b>	<b>149</b>
<b>19</b>	Su organización usa procesos y sistemas formales de medición del desempeño para evaluar a los individuos y equipos de proyectos e iniciativas?	<b>2</b>	<b>185</b>
<b>20</b>	Su organización evalúa y considera la inversión financiera y de recursos humanos al seleccionar proyectos e iniciativas?	<b>77</b>	<b>110</b>
<b>21</b>	Su organización evalúa y considera el valor de los proyectos e iniciativas?	<b>89</b>	<b>98</b>
<b>23</b>	Su organización reconoce la necesidad de contar con un modelo de gestión de portafolio para la planificación, seguimiento y control de los proyectos e iniciativas que surgen dentro de la misma?	<b>79</b>	<b>108</b>

# ENTREGABLE No. 1: DS - RESULTADOS DE LA ENCUESTA



# ENTREGABLE No. 2: MODELO GESTIÓN DE PORTAFOLIOS



MEDICIÓN DE BENEFICIOS

# PROCESOS DE IDENTIFICACIÓN

## CRITERIOS DE CLASIFICACIÓN DE INICIATIVAS

**IMPACTO EMPRESAS**

**IMPACTO  
ALTA  
DIRECCIÓN**

**RECURSOS  
COMPARTIDOS**

**LLANO GAS**

**BIOAGRICO  
LA DEL  
LLANO**

**INVERSION  
ES ALIS**

**SI**

**NO**

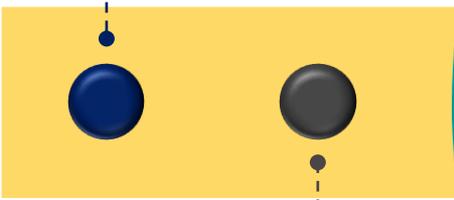
**SI**

**NO**

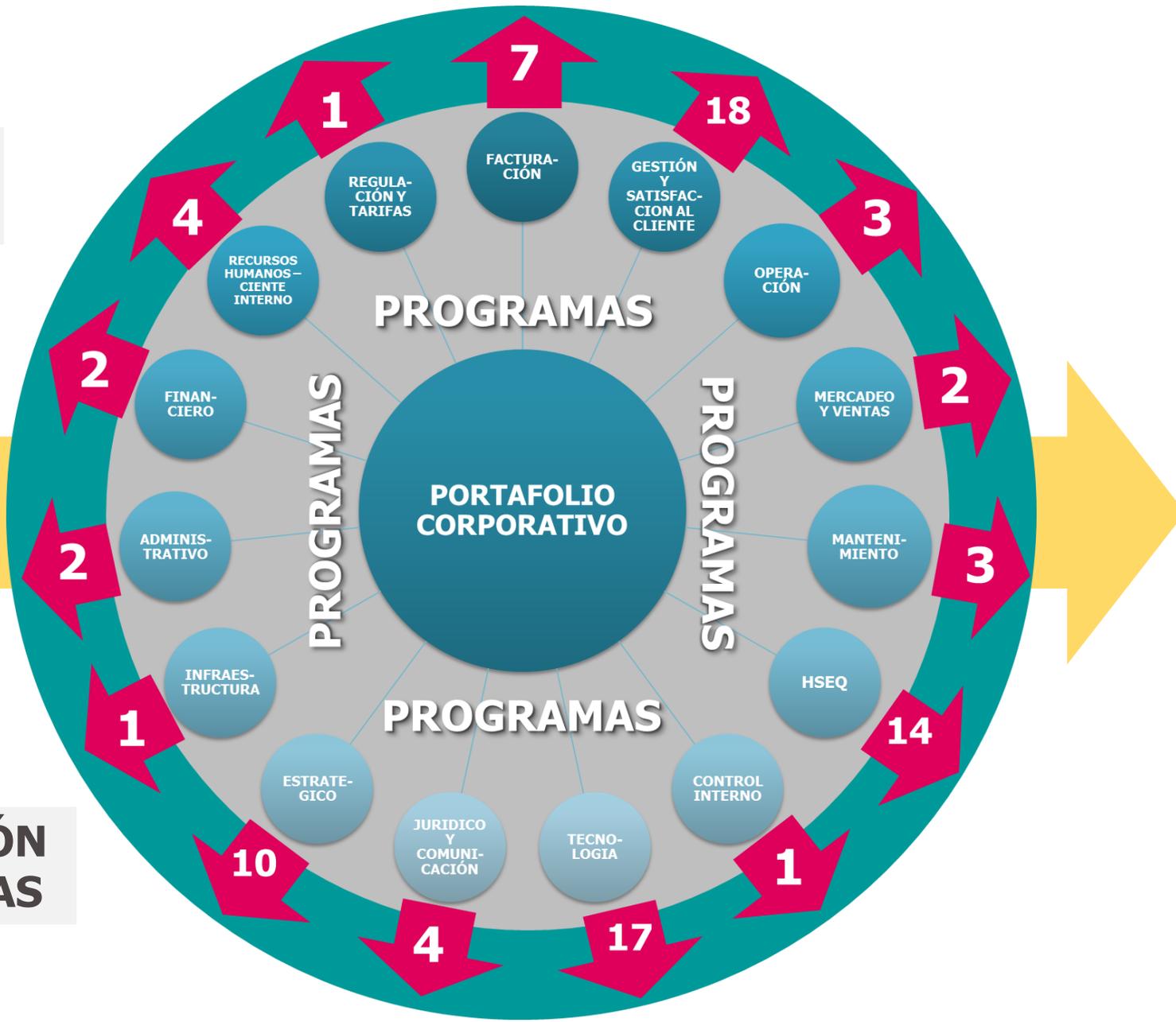
**PORTAFOLIOS DEFINIDOS**

# ENTREGABLE 2: MODELO GESTIÓN DE PORTAFOLIOS

**PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**

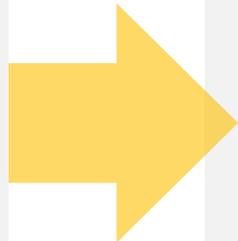


**IDENTIFICACIÓN DE INICIATIVAS**



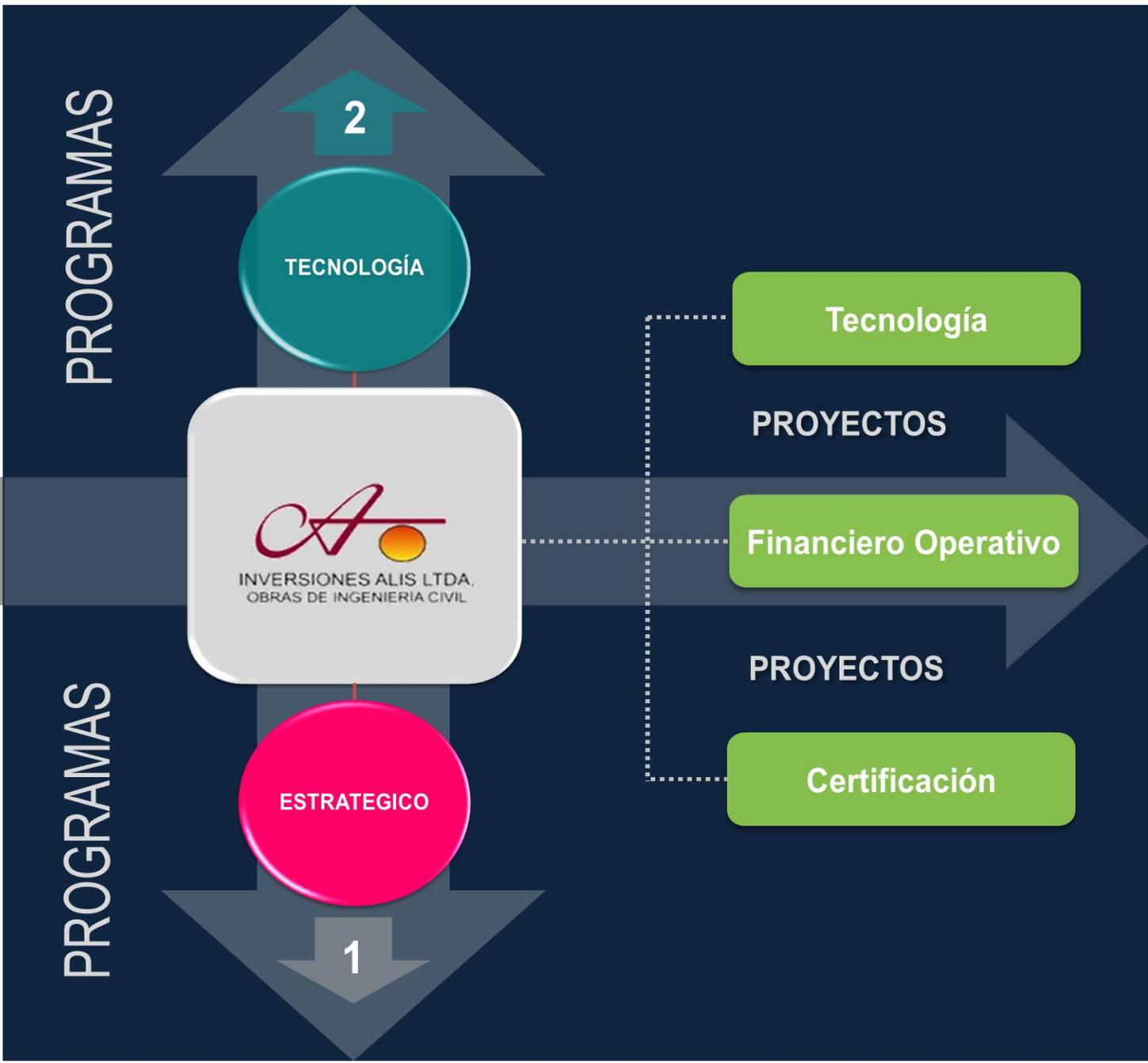
# ENTREGABLE 2: MODELO GESTIÓN DE PORTAFOLIOS

I  
D  
E  
N  
T  
I  
F  
I  
C  
A  
C  
I  
Ó  
N



# ENTREGABLE 2: MODELO GESTIÓN DE PORTAFOLIOS

I  
D  
E  
N  
T  
I  
F  
I  
C  
A  
C  
I  
Ó  
N



# ENTREGABLE 2: MODELO GESTIÓN DE PORTAFOLIOS



# ENTREGABLE 2: MGP – EVALUACIÓN Y SELECCIÓN

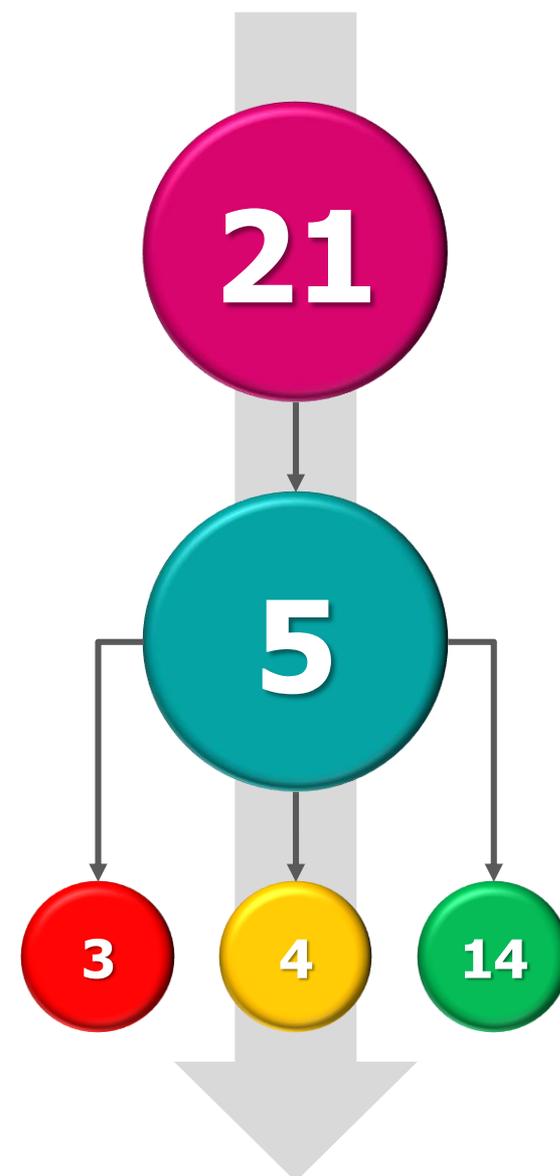
PORTAFOLIO		CRITERIOS DE EVALUACIÓN					PUNTAJE TOTAL
		Beneficio	Mejora Continua	Riesgo	Costo	Requisito Legal	
1	PROGRAMAS Y PROYECTOS CORPORATIVOS	30%	20%	20%	20%	10%	53% - 100%
							26% - 52,9%
							0% - 25,9%
2	PROGRAMAS BIOAGRÍCOLA DEL LLANO S.A. ESP	40%	20%	20%	10%	10%	17% - 100%
							9% - 16,9%
							0% - 8,9%
	PROYECTOS BIOAGRÍCOLA DEL LLANO S.A. ESP	30%	30%	20%	10%	10%	29% - 100%
							15% - 28,9%
							0% - 14,9
3	PROGRAMAS LLANOGAS S.A. ESP	30%	20%	20%	10%	20%	48% - 100%
							24% - 47,9%
							0% - 23,9%
4	PROGRAMAS INVERSIONES ALIS LTDA	30%	20%	20%	10%	20%	21% - 100%
							11% - 20,9%
							0% - 10,9%
	PROYECTOS INVERSIONES ALIS LTDA	30%	30%	20%	10%	10%	25% - 100%
							8% - 24,9%
							0% - 7,9%

# ENTREGABLE 2: MGP – EVALUACIÓN Y SELECCIÓN

## PORTAFOLIO 2. PROGRAMAS Y PROYECTOS BIOAGRÍCOLA DEL LLANO S.A ESP

Iniciativa	Beneficio	Mejora Continua	Riesgo	Costo	Requisito Legal	Total Puntaje
POBIO-09	0,13	-	0,20	0,00	-	-0,07
PSCBIO-01	0,13	-	-	0,10	-	0,03
POBIO-11	0,18	-	0,10	0,00	-	0,08
PDFBIO-02	0,04	0,20	0,10	0,02	-	0,13
PDFBIO-03	0,09	0,20	0,10	0,16	0,10	0,13
POBIO-02	0,13	0,20	0,20	0,00	-	0,13
POBIO-04	0,09	0,20	0,15	0,10	0,10	0,14
POBIO-01	0,18	0,20	0,20	0,00	-	0,18
POBIO-08	0,18	0,20	0,20	0,00	-	0,18
POBIO-10	0,18	-	-	0,00	-	0,18
POBIO-06	0,09	0,20	0,20	0,00	0,10	0,19
PDFBIO-01	0,09	0,20	0,10	0,00	-	0,19
PDFBIO-04	0,18	0,20	0,20	0,06	0,10	0,22
POBIO-03	0,18	0,20	0,15	0,00	-	0,23
POBIO-07	0,04	0,20	-	0,01	-	0,23
POBIO-05	0,04	0,20	-	0,00	-	0,24
PRNRBIO-01	0,07	0,30	-	0,02	-	0,35
PRJBIO-01	0,17	0,30	0,20	0,00	0,10	0,36
PDFBIO-05	0,27	0,20	0,20	0,00	0,10	0,36
PRRTBIO-01	0,20	0,30	0,20	0,01	0,10	0,39
PFBIO-01	0,13	0,30	0,10	0,01	0,10	0,43

INICIATIVAS



PRIORIZACIÓN

# ROADMAP

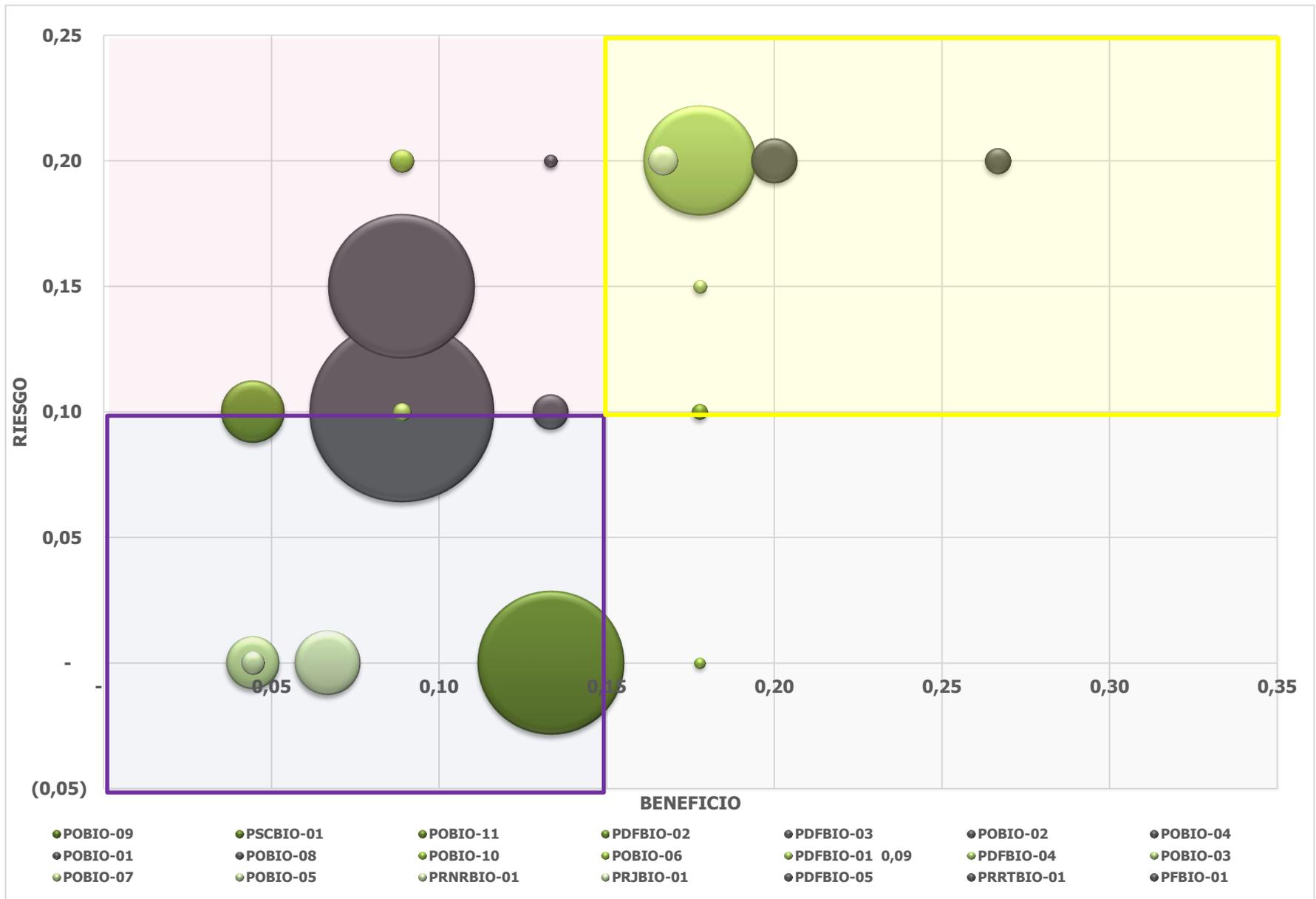
INICIATIVA	ene-15	feb-15	mar-15	abr-15	may-15	jun-15
PSCBIO-01	\$ 2.083.333,33	\$ 2.083.333,33	\$ 2.083.333,33	\$ 2.083.333,33	\$ 2.083.333,33	\$ 2.083.333,33
PRNRBIO-01	\$ 416.666,67	\$ 416.666,67	\$ 416.666,67	\$ 416.666,67	\$ 416.666,67	\$ 416.666,67
PRJBIO-01					\$ 142.857,14	\$ 142.857,14
PRRTBIO-01					\$ 306.250,00	\$ 306.250,00
PFBIO-01						
	<b>\$ 2.500.000,00</b>	<b>\$ 2.500.000,00</b>	<b>\$ 2.500.000,00</b>	<b>\$ 2.500.000,00</b>	<b>\$ 2.949.107,14</b>	<b>\$ 2.949.107,14</b>

	jul-15	ago-15	sep-15	oct-15	nov-15	dic-15
	\$ 2.083.333,33	\$ 2.083.333,33	\$ 2.083.333,33	\$ 2.083.333,33	\$ 2.083.333,33	\$ 2.083.333,33
	\$ 416.666,67	\$ 416.666,67	\$ 416.666,67	\$ 416.666,67	\$ 416.666,67	\$ 416.666,67
	\$ 142.857,14	\$ 142.857,14	\$ 142.857,14	\$ 142.857,14	\$ 142.857,14	
	\$ 306.250,00	\$ 306.250,00	\$ 306.250,00	\$ 306.250,00	\$ 306.250,00	\$ 306.250,00
	\$ 250.000,00	\$ 250.000,00	\$ 250.000,00	\$ 250.000,00	\$ 250.000,00	\$ 250.000,00
	<b>\$ 3.199.107,14</b>	<b>\$ 3.056.250,00</b>				

**IDENTIFICACIÓN  
EVALUACIÓN  
SELECCIÓN**

**DISTRIBUCIÓN DE LOS RECURSOS EN EL  
TIEMPO**

# ENTREGABLE 2: MGP – BALANCEO Y AUTORIZACIÓN



# ENTREGABLE No 3: GUÍA DE IMPLEMENTACIÓN MGP

## GUÍA DE IMPLEMENTACIÓN

HERRAMIENTA

Dueños de Proceso y Directivos de la Organización

INSTRUMENTO DE VALIDACIÓN DE  
CONDICIONES MÍNIMAS ESPERADAS

FORMULACIÓN DE INICIATIVAS

Frente a

COMITÉ DE VALIDACIÓN

33 PREGUNTAS

CONDICIONES Y  
REQUERIMIENTOS

GESTIÓN DE OFERTA Y  
DEMANDA

GRUPO DE PROCESOS DE  
ALINEACIÓN

En relación con

FORMULACIÓN DE  
INICIATIVAS



# ENTREGABLE No. 4: IMPLEMENTACIÓN PILOTO MGP

VERSIÓN DE PRUEBA

VERIFICACIÓN  
EFECTIVIDAD DEL MGP

ORGANIZACIONES  
ANALIZADAS

OTRAS ORGANIZACIONES  
GELL  
SECTORES EVALUADOS

CULTURA ORGANIZACIONAL  
EN GESTIÓN PORTAFOLIOS

4

FORMATO A1. FORMULACIÓN DE INICIATIVAS		
<b>RESPONSABLE</b>		
<b>NOMBRE</b>	Mario Alberto Sabogal	
<b>CARGO</b>	Profesional TI Corporativo	
<b>NOMBRE DEL COMPONENTE</b>		
Implementar la página web empresarial		

FORMATO A2. TIPO DE INICIATIVA		
<b>IMPACTO POR EMPRESAS</b>		
LLANOGAS S.A ESP	<input type="checkbox"/>	INVERSIONES A LIS LTDA <input checked="" type="checkbox"/>
BIOA GRÍCOLA DEL LLANO S.A ESP	<input type="checkbox"/>	TODAS LAS ANTERIORES <input type="checkbox"/>

FORMATO A3. ROLES		
<b>DIRECTOR DE LA INICIATIVA</b>		
El recurso asignado para este rol, será el encargado de la gestión de la iniciativa		
<b>NOMBRE</b>	Camilo Andrés Lineros	
<b>CARGO</b>	Gerente General	

FORMATO A4. ENTREGABLES DE LA INICIATIVA		
No.	DESCRIPCIÓN	FECHA
1	Código base y directorio	01/09/2015
2	Permisos y accesos	01/12/2015

FORMATO A5. ACTIVIDADES Y RESPONSABLES		
No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE
1	Levantar requerimientos generales	Analista I TI
2	Definir la estructura y lenguaje de la página	Profesional TI

# ENTREGABLE No. 5: MÉTRICAS DE S&C

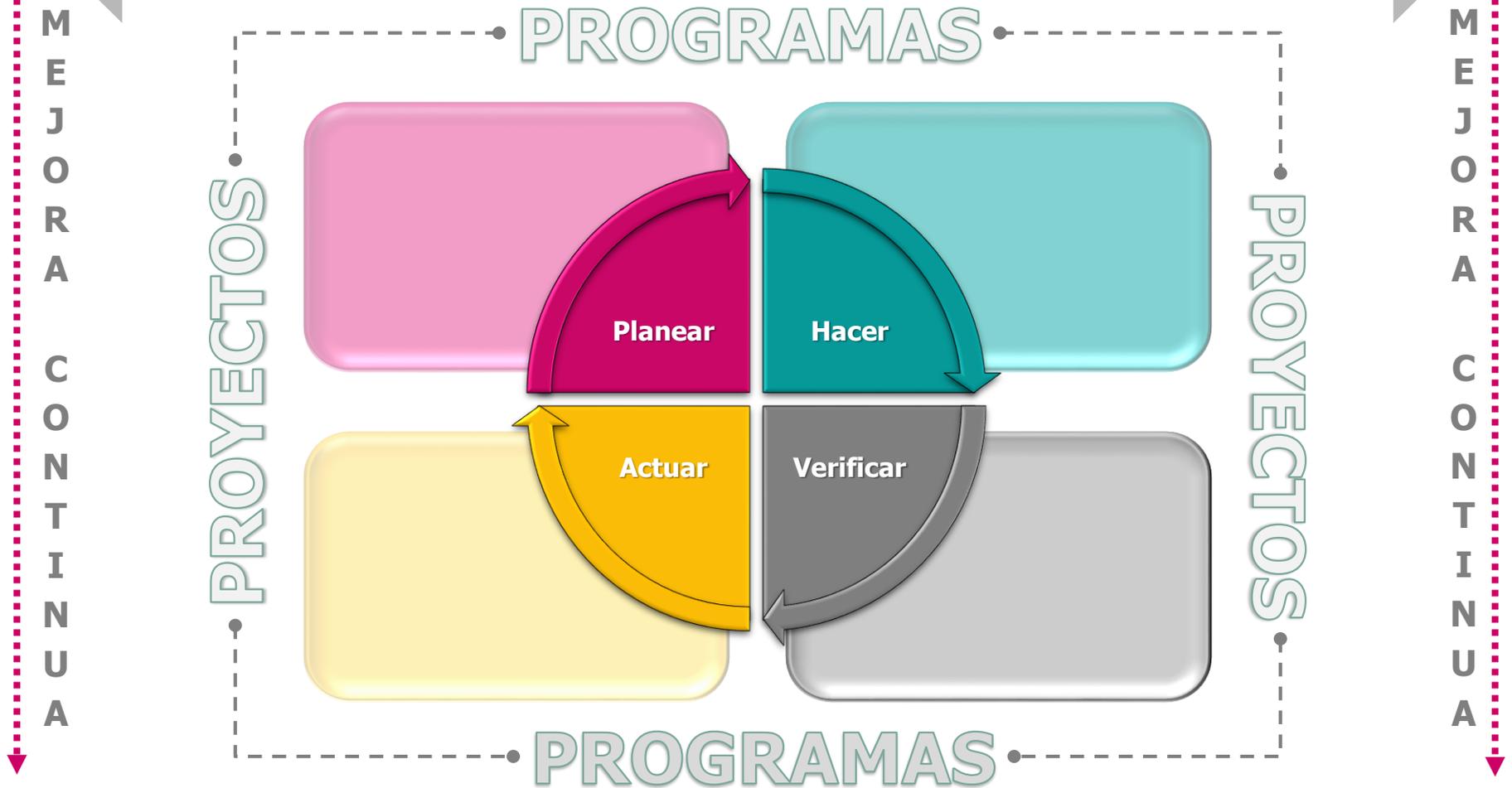


MÉTRICA	Proceso al que pertenece			
OBJETIVO				
INDICADORES INVOLUCRADOS				Unidad de Medida
Meta		Frecuencia		
Ideal	Controlado	Critico	De cálculo	De presentación
Fuente		Responsables		
Primaria	Secundaria	Otros	De cálculo	De presentación
Tipo de Indicador			Observaciones:	
Eficiencia	Eficacia	Efectividad		
Resultados				
Periodo 1	Periodo 2	Periodo 3	Periodo 4	Periodo 5
Periodo 6	Periodo 7	Periodo 8	Periodo 9	Periodo 10
Presentación Gráfica				
Análisis resultados				

INDICADOR DE PROCESO											
Nombre del Indicador		Proceso									
Objetivo del Indicador		Subproceso									
Objetivo estratégico del S&C que Impacta		Procesos				Cálculo		Presentación			
Tipo de Indicador		Eficiencia	Eficacia	Efectividad	Legal	De Gestión					
COMPORTAMIENTO DEL INDICADOR											
DIC	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AUG	SEP	OCT	NOV	DIC
GRÁFICA		FÓRMULA DE CÁLCULO						META			
ANÁLISIS DEL INDICADOR											
PLAN DE ACCIÓN (Temática negativa de la meta del Indicador)											
ACTIVIDAD		FOJA			RESPONSABLE						
Observaciones/ seguimiento plan de acción											

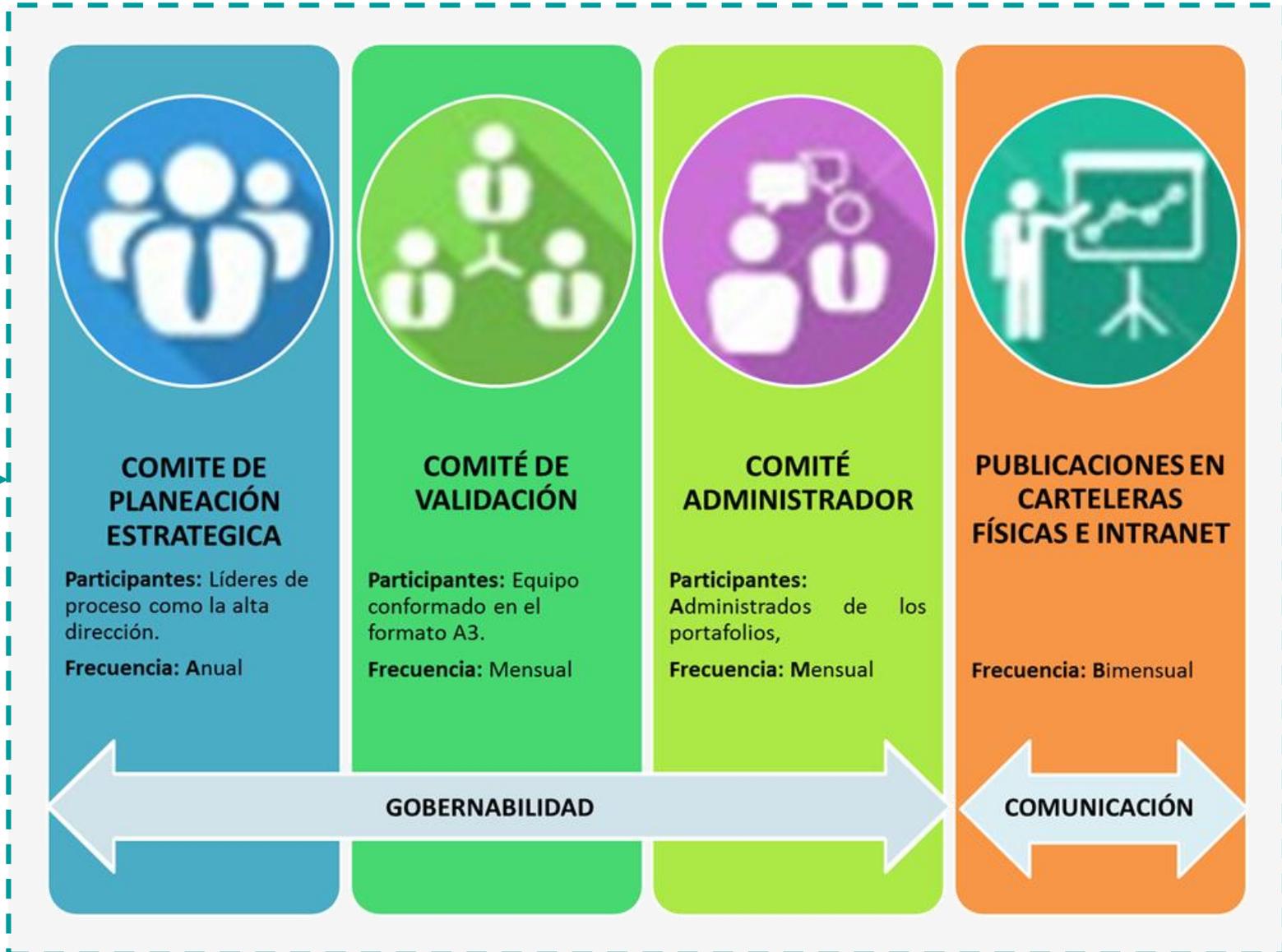
# MEDICIÓN DE BENEFICIOS

SEGUIMIENTO DE INDICADORES



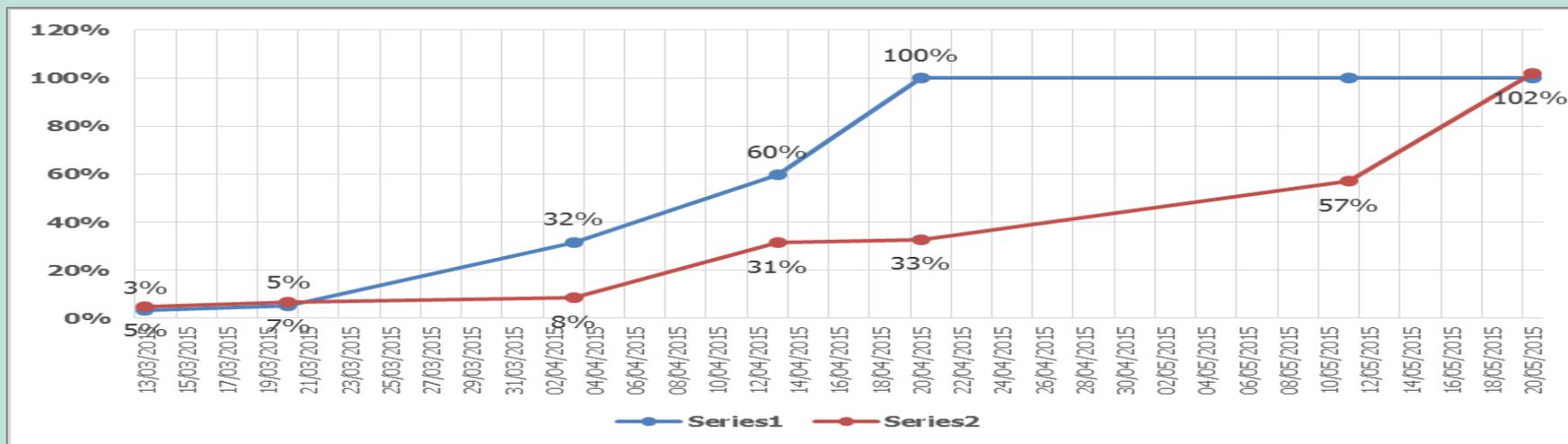
# GOBERNABILIDAD Y COMUNICACIONES

## MODELO DE GESTIÓN DE PORTAFOLIOS



# GERENCIA DEL TRABAJO DE GRADO

HITO	SALUD	FECHA PLANEADA	FECHA REAL
Plan de Gerencia presentado al director de TG	●	14/11/2014	14/01/2015
Perfil del proyecto aprobado	●	31/10/2014	31/10/2014
Propuesta del trabajo de grado aprobada	●	24/10/2014	24/10/2014
Presentación de la propuesta del trabajo de grado realizada	●	31/10/2014	31/10/2015
Modelo de gestión de portafolios	●	11/05/2015	11/05/2015
Guía de implementación	●	11/05/2015	11/05/2015
Pilotaje	●	11/05/2015	11/05/2015
Métricas de seguimiento y monitoreo	●	11/05/2015	11/05/2015
Plan de gerencia presentado al comité	●	20/05/2015	-
Primera entrega del informe realizada	●	20/05/2015	-
Sustentación final realizada	○	16 y 17/07/2015	-
Entrega definitiva del informe	○	31/07/2015	-
Fin del trabajo	○	28/08/2015	-



# LECCIONES APRENDIDAS

## TEMA TRABAJO DE GRADO

- Asegurar que dentro de las organizaciones se realizaran los proyectos correctos, en relación con la estrategia organizacional y los recursos definidos para los mismos, a fin de agregar valor.
- Se evidenció que el aporte de la gestión de portafolios en una organización, permite el desarrollo de buenas prácticas en torno a la definición de criterios de priorización, selección de iniciativas, asignación de recursos, balance de cargas de acuerdo con la capacidad de las mismas y herramientas de monitoreo y control, para la medición de beneficios.

## DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

- Se asumió que las organizaciones deben contar con una planeación estratégica, que contenga iniciativas que permitan agregar valor a las mismas, sin embargo se encontró que en las empresas analizadas la planeación está definida en su mayor parte al desarrollo de operaciones críticas que fortalezcan los procesos, por tanto se hizo necesario definir un modelo que fortaleciera la gestión de los portafolios definidos.
- Se reconocieron cuatro componentes de medición que permitieron evaluar el conocimiento de la planeación estratégica en la organización y la gestión de portafolios.
- Revisión general del estado de las organizaciones en cuanto a la gestión de proyectos, a fin de identificar las posibles áreas de mejora y generar la línea base para la formulación de un diseño de gestión de portafolios que permitió el correcto desarrollo de los proyectos y operaciones allí desarrolladas.

## MGP

- El modelo propuesto se pensó bajo los lineamientos del PMI, sin embargo, durante el desarrollo del trabajo de grado, se reconocieron otros estándares que podían fortalecer el diseño de la propuesta metodológica para la gestión de portafolios.
- Luego de identificados los estándares que podrían apoyar la formulación del modelo, se tuvieron en cuenta los criterios establecidos por IPMA, los cuales permitieron estructurar la propuesta metodológica, específicamente obedeciendo a los procesos de priorización, definición y alineación asociados a los procesos de: gestión de oferta y demanda, seguimiento y control y medición de beneficios; involucrando transversalmente los procesos de gestión del cambio y gestión de las comunicaciones.

# LECCIONES APRENDIDAS

## IMPLEMENTACIÓN PILOTO DEL MGP

- La aplicación de los formatos definidos para la implementación del modelo a nivel piloto, permitió identificar que los dueños de proceso no están listos para dar respuesta oportuna al modelo formulado, razón por la que se decidió vincular al proceso de divulgación e implementación a las áreas de comunicaciones y QHSE corporativas.
- El piloto realizado con la guía metodológica se planteó como una verificación de la efectividad de la herramienta que se diseñó para el grupo empresarial del llano, con el propósito de consolidar la cultura organizacional en gestión de portafolios.

## MÉTRICAS DE SEGUIMIENTO Y CONTROL

- Las métricas definidas para el seguimiento y control del modelo diseñado, se basaron en los criterios mínimos de monitoreo de los componentes de los portafolios definidos para el grupo empresarial, desde el punto de vista de la efectividad del proceso y del cumplimiento de la triple restricción en los proyectos.
- En relación con el diseño del modelo propuesto, se estableció que era necesario generar métricas de seguimiento enfocadas al rendimiento de cada uno de los portafolios.

## DESARROLLO PROFESIONAL Y PERSONAL

- El análisis de la información obtenida para cada una de las empresas, permitió ver de manera global la estructuración de las organizaciones desde la óptica gerencial y por tanto entender que la gestión de las iniciativas involucradas en los portafolios requieren dedicación y experiencia, a fin de no obstaculizar el curso normal de sus operaciones.
- El aporte de los integrantes del equipo de trabajo, permitió fortalecer los conocimientos obtenidos en torno a la gerencia y desarrollo de proyectos, particularmente desde la óptica de la gestión de portafolios.

## APORTE A LA UNIDAD DE PROYECTOS

- El proyecto de grado se realizó partiendo de la base de que la unidad de proyectos no cuenta con marcada experiencia en la gestión de portafolios, por tanto se asume que los resultados obtenidos en el mismo garantizan un aporte a la consolidación de este componente dentro de la oferta académica y por tanto a la generación de nuevos proyectos de investigación en torno a la implementación de la gestión de portafolios en las organizaciones.
- Como resultado de las experiencias obtenidas en la asignatura del énfasis de desarrollo de la maestría, se considera pertinente involucrar este componente dentro de la base de formación de los gerentes de proyectos, tomando como punto de partida que la actualidad de la gestión de proyectos se enmarca en los modelos de portafolios y adicionalmente que la unidad de proyectos cuenta con el expertiz de la profesional a cargo de la asignatura, quien demostró tener avanzados conocimientos en esta temática, no solo a nivel académico sino también a nivel laboral.
- Como resultado del aprendizaje obtenido a lo largo de la maestría y del desarrollo del trabajo de grado, se considera pertinente dar mayor relevancia al énfasis de desarrollo de proyectos dentro de la estructura de la maestría, a fin de que esta se encuentre a la vanguardia de la gestión de proyectos enfocada a la transversalidad de los mismos con la gestión de los componentes sociales y ambientales.

# CONCLUSIONES

---

El análisis realizado sobre la importancia de integrar la gestión de portafolios dentro de los sectores de aseo, gas e infraestructura, permite concluir que bajo este componente las organizaciones se hacen más efectivas en cuanto al uso de sus recursos y al cumplimiento de los objetivos propuestos, razón por la que se considera conveniente que se fortalezca el conocimiento que en este ámbito se brinda en la unidad de proyectos.

El grupo empresarial del Llano cuenta con un proceso de planificación estratégica claramente establecido, en el cual se establece la visión, misión, valores, objetivos estratégicos de la organización y el consolidado de iniciativas de cada una de las empresas que conforman el grupo empresarial del Llano, las cuales son la base para el desarrollo y planteamiento de un modelo de gestión de portafolios.

El proceso de planificación estratégica del Grupo Empresarial del Llano, debe fortalecerse a fin de que pueda ser llevado y divulgado en todos los niveles de las organizaciones, ya que el diagnóstico realizado refleja que un porcentaje del personal participa en dicho proceso y otro porcentaje importante no tiene conocimiento del plan estratégico formulado para las empresas analizadas, especialmente en las áreas operativas, lo que enfatiza y evidencia la falta de cultura organizacional en cuanto a la gestión de portafolios de proyectos y la gestión adecuada de los proyectos de la organización.

El grupo Empresarial del Llano cuenta con un listado de iniciativas las cuales son el resultado de la planificación estratégica, pero carece de una gestión establecida para las mismas y que se encuentren enmarcadas dentro del contexto del portafolios que le permitan a la organización tener un consolidado de los proyectos que pueden aportar valor a la misma y respondan a su estrategia.

El modelo de gestión de portafolios planteado en el presente trabajo de grado le permite a la organización establecer un mecanismo claro y útil para evaluar la efectividad de los programas, proyectos e iniciativas con los que cuenta y reconocer cuales son aquellos proyectos que aportan a la mejora continua y cuáles son los que desgastan los recursos y la productividad de las empresas, impidiendo la gestión y ejecución de los proyectos correctos que apuntan al cumplimiento de la estrategia de la organización.

# CONCLUSIONES

---

Mediante una buena gestión de portafolio de proyectos el Grupo Empresarial del Llano y las empresas inmersas en él, pueden saber si su estrategia es la adecuada, pues le permite asegurar la consistencia y calidad de las inversiones que realiza, verificar si están bien realizadas y balanceadas de acuerdo con los proyectos que se ejecutan y si se corresponden con la estrategia de la organización.

El modelo de gestión de portafolios permite a la organización establecer un mecanismo claro y útil para evaluar la efectividad de los programas, proyectos e iniciativas con los que cuenta y reconocer cuales son aquellos proyectos que aportan a la mejora continua y cuáles son los que desgastan los recursos y la productividad de las empresas, impidiendo la gestión y ejecución de los proyectos correctos que apuntan al cumplimiento de la estrategia de la organización.

La gestión de portafolio de proyectos le permitirá a la organización tener una visión transversal, completa, unificada de la totalidad de los proyectos y de todo el esfuerzo que realiza en el corto, mediano y largo plazo, ya que la visión de conjunto facilita la toma de decisiones oportuna sobre el mejor uso de sus recursos.

La gestión de portafolio de proyectos permitirá a la organización la ejecución de los proyectos adecuados y de mayor beneficio en el mediano y largo plazo, maximizando la productividad de la organización y generando cultura organizacional.

Bajo los resultados de la versión de prueba del modelo implementado, se define que esta herramienta es de utilidad para el fortalecimiento de la gestión de proyectos, así como un aporte fundamental en la incursión de este tipo de empresas en la gestión de portafolios, buscando agregar valor a los procesos que las conforman.

**Aprobar el modelo propuesto para la gestión del portafolio de proyectos, de modo que estos se ejecuten alineados a los objetivos estratégicos y que maximicen el desempeño del grupo empresarial del Llano.**

**Como aporte fundamental de la alta dirección se recomienda la conformación de una oficina de gestión de portafolios, bien sea como un proceso corporativo o como un proceso inmerso en el área de QHSE.**

## **RECOMENDACIONES**

**Aplicación de la guía de implementación propuesta en este documento, previa y posteriormente a la formulación de las iniciativas y/o componentes por parte de los diferentes líderes de proceso.**

**Contar con personal al interior de las organizaciones que puedan promover la gestión de portafolios. Vincular al grupo de líderes de las empresas analizadas a un proceso de capacitación en gestión de proyectos, programas y portafolios, lo cual fortalece la cultura enfocada en la implementación de modelos y planes de gestión de portafolios.**

**Definir una política de gestión de portafolios de proyectos, que permita contar con todos los recursos que se requieren para su implementación y ejecución.**

**Establecer un periodo de prueba de seis (6) meses, en las tres empresas, en el que se permita realizar la implementación completa del modelo propuesto y lograr medir la efectividad de los espacios de toma de decisiones definidos desde la formulación hasta el desarrollo de la iniciativa.**

## **RECOMENDACIONES**

**Tener claridad que para la gestión del portafolio de proyectos es indispensable el compromiso gerencial de modo que el proceso de implementación sea exitoso.**

**Se recomienda analizar la posibilidad de implementar una herramienta ofimática para la gestión del portafolio de proyecto, con el fin de optimizar los tiempos de operación y seguimiento del mismo.**