

**ELABORACIÓN DEL DIAGNÓSTICO DEL GRADO DE MADUREZ EN GESTIÓN
DE PORTAFOLIO DE LAS ORGANIZACIONES DEL GRUPO DE INTERÉS DE
PMO DE BOGOTÁ**

**DANIEL ALEXANDER GIL CHAPARRO
SERGIO FERNANDO OJEDA MESA
NELSON ARMANDO RODRÍGUEZ SILVA**

**ESCUELA COLOMBIANA DE INGENIERIA JULIO GARAVITO
UNIDAD DE PROYECTOS
MAESTRÍA EN DESARROLLO Y GERENCIA INTEGRAL DE PROYECTOS
BOGOTÁ D.C.
2016**

**ELABORACIÓN DEL DIAGNÓSTICO DEL GRADO DE MADUREZ EN GESTIÓN
DE PORTAFOLIO DE LAS ORGANIZACIONES DEL GRUPO DE INTERÉS DE
PMO DE BOGOTÁ**

PRESENTADO POR:

**DANIEL ALEXANDER GIL CHAPARRO
SERGIO FERNANDO OJEDA MESA
NELSON ARMANDO RODRÍGUEZ SILVA**

**Trabajo de Grado para optar por el título de Magister en Desarrollo y
Gerencia Integral de Proyectos**

Director de Trabajo de Grado:

Ingeniera MARTHA EDITH ROLÓN RAMÍREZ, PMP

**ESCUELA COLOMBIANA DE INGENIERIA JULIO GARAVITO
UNIDAD DE PROYECTOS
MAESTRÍA EN DESARROLLO Y GERENCIA INTEGRAL DE PROYECTOS
BOGOTÁ D.C.
2016**

NOTA DE ACEPTACIÓN

El Trabajo de Grado “Elaboración del Diagnóstico del Grado de Madurez en Gestión de Portafolio de las Organizaciones del Grupo de Interés de PMO de Bogotá” presentado para otorgar al título de Magister en Desarrollo y Gerencia Integral de Proyectos, cumple con los requisitos establecidos y recibe nota aprobatoria.

Firma del Director del Trabajo de Grado

Firma del Jurado

Firma del Jurado

DEDICATORIA

A nuestras familias, quienes son testigos de nuestra perseverancia, apoyándonos en todo momento y siendo una motivación constante.

A nuestra directora de trabajo de grado, la cual nos brindó todo su apoyo y experiencia en el tema de investigación y nos abrió las puertas en las organizaciones.

A las empresas y los líderes en gestión de portafolio, que nos permitieron conocer su situación actual y nos brindaron un espacio, retroalimentándonos con su conocimiento y experiencia.

CONTENIDO

	pág.
DEDICATORIA	4
GLOSARIO	17
RESUMEN EJECUTIVO	24
1. PROPÓSITO DEL TRABAJO DE GRADO	27
1.1. ALINEACIÓN DEL TRABAJO DE GRADO CON LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE LAS ORGANIZACIONES	28
2. OBJETIVOS.....	30
2.1. OBJETIVO GENERAL.....	30
2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	30
3. JUSTIFICACIÓN DEL TRABAJO DE GRADO	31
4. MARCO TEÓRICO	33
4.1. LA OFICINA DE GESTIÓN DE PROYECTOS PMO Y EL GRUPO DE INTERÉS DE PMO DE BOGOTÁ.....	33
4.2. ESTÁNDAR EN GESTIÓN DE PORTAFOLIO	35

4.2.1. Estándar para la Gestión de Portafolio PMI	37
4.3. MODELOS DE MADUREZ EN GESTIÓN DE PORTAFOLIO	43
4.3.1. Revisión de literatura.....	43
4.3.2. Selección de modelos de madurez.....	45
4.3.3. OPM3 - <i>Organizational Project Management Maturity Model</i> - PMI	47
4.3.4. PMMM El <i>Project Management Maturity Model</i> de Harold Kerzner	60
4.3.5. <i>Project Management Maturity Model (PM Solutions)</i>	75
4.3.6. <i>Portfolio Management Maturity Model (P3M3) – AXELOS</i>	83
5. MARCO METODOLÓGICO	89
5.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN	89
5.1.1. Investigación cualitativa.....	89
5.1.2. Investigación exploratoria.....	89
5.1.3. Investigación tipo investigación-acción.....	90
5.2. TIPO DE MUESTRA.....	90
5.3. BÚSQUEDA DE LA INFORMACIÓN.....	90
5.4. ETAPAS DE INVESTIGACIÓN.....	91
5.5. INSTRUMENTOS PARA LA INVESTIGACIÓN.....	94
5.5.1. Estándar en gestión de portafolios	94
5.5.2. Modelos de madurez en gestión de portafolio.....	94

5.5.3. Cuestionario	94
5.5.4. Entrevista preliminar	98
6. MODELO DE MADUREZ ORGANIZACIONAL EN GESTIÓN DE PORTAFOLIO MMGPf.....	101
6.1. NIVELES DE MADUREZ DEL MODELO MMGPf	107
6.1.1. Nivel 1. Iniciación	108
6.1.2. Nivel 2. Procesos comunes no medidos.....	110
6.1.3. Nivel 3. Metodología estandarizada	113
6.1.4. Nivel 4. Procesos implementados y gestionados	116
6.1.5. Nivel 5. <i>Benchmarking</i>	119
6.2. HABILITADORES ORGANIZACIONALES MODELO MMGPf.....	122
6.3. BANCO DE PREGUNTAS DEL MODELO MMGPf	125
6.4. FORMA DE EVALUACIÓN DEL MODELO MMGPf	126
6.5. USO DEL FORMATO DEL MODELO MMGPf	127
6.6. ANÁLISIS DE RESULTADOS	128
6.6.1. Nivel 1. Iniciación	129
6.6.2. Nivel 2. Procesos comunes no medidos.....	130
6.6.3. Nivel 3. Metodología estandarizada	131
6.6.4. Nivel 4. Procesos implementados y gestionados medidos.....	132

6.6.5. Nivel 5. <i>Benchmarking</i>	133
7. DIAGNÓSTICO INIVIDUAL DE LAS ORGANIZACIONES DEL GRUPO DE INTERÉS DE PMO DE BOGOTÁ.....	135
7.1. ENTREVISTA EMPRESA 1 - SECTOR SEGUROS.....	135
7.1.1. HALLAZGOS.....	135
7.1.2. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	143
7.2. ENTREVISTA EMPRESA 2 – SECTOR SALUD MEDICINA PREPAGADA	149
7.2.1. HALLAZGOS.....	149
7.2.2. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	157
7.3. ENTREVISTA EMPRESA 3 – SECTOR SALUD RÉGIMEN CONTRIBUTIVO	162
7.3.1. HALLAZGOS.....	162
7.3.2. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	169
7.4. ENTREVISTA EMPRESA 4 – SECTOR INDUSTRIAL.....	176
7.4.1. HALLAZGOS.....	176
7.4.2. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	185
7.5. ENTREVISTA EMPRESA 5 - SECTOR CONSTRUCCIÓN	189
7.5.1. HALLAZGOS.....	189
7.5.2. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	196

7.6. ENTREVISTA EMPRESA 6 – SECTOR CAFETERO	201
7.6.1. HALLAZGOS.....	201
7.6.2. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	208
8. DIAGNÓSTICO GENERAL DE LAS ORGANIZACIONES DEL GRUPO DE INTERÉS DE PMO DE BOGOTÁ.....	215
9. HALLAZGOS, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES.....	230
BIBLIOGRAFÍA.....	234
ANEXO A – MÉTODO DE AUTOEVALUACIÓN OPM3	236
ANEXO B –INSTRUMENTO ENTREVISTA PRELIMINAR	247
ANEXO C – INSTRUMENTO ENCUESTA PREGUNTAS ABIERTAS	249
ANEXO D – BANCO DE PREGUNTAS MODELO MMGPf	253
ANEXO E – INVENTARIO DE COMPONENTES DE PORTAFOLIO	266
ANEXO F – DEFINICIÓN DE COMPONENTE	267
ANEXO G – LISTA DE COMPONENTES PROPUESTOS.....	269
ANEXO H – TABLA DE CATEGORÍAS DE PLAN ESTRATÉGICO	270
ANEXO I – PLAN DE GESTIÓN DE PORTAFOLIO	271
ANEXO J – LISTA DE COMPONENTES CATEGORIZADOS.....	273
ANEXO K – TABLA DE CRITERIOS CLAVES PARA LA EVALUACIÓN DE COMPONENTES.....	274

ANEXO L – EVALUACIÓN DE COMPONENTES	275
ANEXO M – LISTA DE COMPONENTES EVALUADOS.....	276
ANEXO N – LISTA DE COMPONENTES SELECCIONADOS	277
ANEXO O – PRIORIZACIÓN GENERAL DE COMPONENTES.....	279
ANEXO P – LISTA GENERAL DE COMPONENTES PRIORIZADOS	281
ANEXO Q – CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN PRELIMINAR DE RIESGO DEL COMPONENTE	282

LISTA DE ILUSTRACIONES

pág.

Ilustración 1. Relevancia de la gestión de portafolio	36
Ilustración 2. Estructura de un portafolio.....	37
Ilustración 3. Estrategia organizacional y gestión de portafolios.....	39
Ilustración 4. Elementos del estándar OPM3: "conocimiento", "evaluación" y "mejora continua"	47
Ilustración 5. Ciclo de vida de las organizaciones.....	51
Ilustración 6. Pasos del proceso de mejora	52
Ilustración 7. Ciclo del OPM3.....	54
Ilustración 8. Estructura del OPM3 <i>Construct</i>	55
Ilustración 9. OPM3 <i>Framework</i>	58
Ilustración 10. Interacción entre el OPM3 <i>Construct</i> y el OPM3 <i>Framework</i>	58
Ilustración 11. Modelo de madurez PMMM.....	61
Ilustración 12. Traslapo de niveles del modelo PMMM.....	62
Ilustración 13. Niveles de riesgo asociados del PMMM	64
Ilustración 14. Obstáculos para completar el nivel de madurez 1	65
Ilustración 15. Fases del ciclo de vida del nivel 2	66
Ilustración 16. Obstáculos para completar el nivel de madurez 2	68

Ilustración 17. Hexágono de la excelencia.....	69
Ilustración 18. Obstáculos para completar el nivel de madurez 3.....	70
Ilustración 19. Oportunidades de mejora de procesos cuantitativos	71
Ilustración 20. Oportunidades de mejora de procesos cualitativos	72
Ilustración 21. Áreas de mejora continua	73
Ilustración 22. Niveles de madurez	74
Ilustración 23. Relación entre niveles de madurez y componentes de madurez del portafolio	81
Ilustración 24. Modelos de madurez P3M3 y perspectivas	83
Ilustración 25. Estructura general del modelo MMGP	101
Ilustración 26. Interpretación de resultados del modelo MMGP.....	102
Ilustración 27. Estructura del modelo MMGP.....	103
Ilustración 28. Aportes modelos de madurez al del Modelo MMGP.....	105
Ilustración 29. Contribución de los expertos al modelo MMGP.....	106
Ilustración 30. Competencias de las fases de madurez del modelo MMGP	107
Ilustración 31. Fases de madurez del modelo MMGP - Nivel 1	109
Ilustración 32. Fases de madurez del modelo MMGP - Nivel 2	112
Ilustración 33. Fases de madurez del modelo MMGP - Nivel 3	114
Ilustración 34. Fases de madurez del modelo MMGP - Nivel 4	117
Ilustración 35. Fases de madurez del modelo MMGP - Nivel 5	121
Ilustración 36. Niveles y fases de madurez del modelo MMGP	125
Ilustración 37. Nivel de madurez de la Empresa 1	138
Ilustración 38. Resultados fases de madurez - Empresa 1	142

Ilustración 39. Nivel de madurez de la Empresa 2.....	152
Ilustración 40. Resultados fases de madurez - Empresa 2.....	156
Ilustración 41. Nivel de madurez de la Empresa 3.....	164
Ilustración 42. Resultados fases de madurez - Empresa 3.....	168
Ilustración 43. Nivel de madurez de la Empresa 4.....	178
Ilustración 44. Resultados fases de madurez - Empresa 4.....	184
Ilustración 45. Nivel de madurez de la Empresa 5.....	192
Ilustración 46. Resultados fases de madurez - Empresa 5.....	195
Ilustración 47. Nivel de madurez de la Empresa 6.....	203
Ilustración 48. Resultados fases de madurez Empresa 6.....	207
Ilustración 49. Comparación nivel de madurez en gestión de portafolio	215

LISTA DE TABLAS

	pág.
Tabla 1. Procesos de gestión de portafolio	39
Tabla 2. Modelos de madurez organizacional.....	44
Tabla 3. Modelos de madurez seleccionados	45
Tabla 4. Habilitadores organizacionales	57
Tabla 5. Ficha técnica cuestionario preguntas abiertas	98
Tabla 6. Ficha técnica cuestionario preguntas cerradas	98
Tabla 7. Ficha técnica entrevista preliminar.....	100
Tabla 8. Categorías habilitadores organizacionales OPM3 seleccionadas.....	¡Error!
Marcador no definido.	
Tabla 9. Habilitadores organizacionales PMMM - Kerzner seleccionados.....	124
Tabla 10. Uso correcto de la tabla de respuestas.....	127
Tabla 11. Uso incorrecto de la tabla de respuestas	127
Tabla 12. Detalles de la entrevista a Empresa 1.....	135
Tabla 13. Perfil empresarial y características de la Empresa 1	136
Tabla 14. Hallazgos nivel 1 - Empresa 1	138
Tabla 15. Hallazgos nivel 2 - Empresa 1	139
Tabla 16. Hallazgos nivel 3 y 4 - Empresa 1.....	140

Tabla 17. Hallazgos nivel 5 - Empresa 1	141
Tabla 18. Conclusiones de Empresa 1	143
Tabla 19. Recomendaciones para Empresa 1	145
Tabla 20. Detalles de la entrevista a Empresa 2.....	149
Tabla 21. Perfil empresarial y características de la Empresa 2	149
Tabla 22. Hallazgos nivel 1 - Empresa 2	153
Tabla 23. Hallazgos nivel 2 - Empresa 2	153
Tabla 24. Hallazgos nivel 3 y 4 - Empresa 2.....	154
Tabla 25. Hallazgos nivel 5 - Empresa 2	155
Tabla 26. Conclusiones de Empresa 2	157
Tabla 27. Recomendaciones para Empresa 2.....	159
Tabla 28. Detalles de la entrevista a Empresa 3.....	162
Tabla 29. Perfil empresarial y características de la Empresa 3	163
Tabla 30. Hallazgos nivel 1 - Empresa 3	165
Tabla 31. Hallazgos nivel 2 - Empresa 3	165
Tabla 32. Hallazgos nivel 3 y 4 - Empresa 3.....	166
Tabla 33. Hallazgos nivel 5 - Empresa 3	167
Tabla 34. Conclusiones de Empresa 3	169
Tabla 35. Recomendaciones para Empresa 3.....	171
Tabla 36. Detalles de la entrevista a Empresa 4.....	176
Tabla 37. Perfil empresarial y del portafolio de la Empresa 4.....	176
Tabla 38. Hallazgos nivel 1 - Empresa 4	179
Tabla 39. Hallazgos nivel 2 - Empresa 4	179

Tabla 40. Hallazgos nivel 3 - Empresa 4	181
Tabla 41. Hallazgos nivel 4 - Empresa 4	182
Tabla 42. Hallazgos nivel 5 - Empresa 4	183
Tabla 43. Conclusiones de Empresa 4	185
Tabla 44. Recomendaciones para Empresa 4	187
Tabla 45. Detalles de la entrevista a Empresa 5.....	189
Tabla 46. Perfil empresarial y características de la Empresa 5	190
Tabla 47. Hallazgos nivel 1 - Empresa 5	192
Tabla 48. Hallazgos nivel 2 - Empresa 5	193
Tabla 49. Hallazgos nivel 3 y 4 - Empresa 5.....	194
Tabla 50. Hallazgos nivel 5 - Empresa 5	195
Tabla 51. Conclusiones de Empresa 5	196
Tabla 52. Recomendaciones para Empresa 5	198
Tabla 53. Detalles de la entrevista a Empresa 6.....	201
Tabla 54. Perfil empresarial y características de la Empresa 6	202
Tabla 55. Hallazgos nivel 1 - Empresa 6	204
Tabla 56. Hallazgos nivel 2 - Empresa 6	205
Tabla 57. Hallazgos nivel 3 y 4 - Empresa 6.....	206
Tabla 58. Hallazgos nivel 5 - Empresa 6	207
Tabla 59. Conclusiones de Empresa 6	208
Tabla 60. Recomendaciones para Empresa 6.....	211
Tabla 61. Hallazgos, conclusiones y recomendaciones generales	216
Tabla 62. Anexos de apoyo	233

GLOSARIO

AC (ACTUAL COST) – COSTO REAL: Costos totales incurridos (a veces puede tratarse de horas directas únicamente, costos directos, o todos los costos incluyendo los indirectos) durante un período de tiempo determinado. Este valor de costo debe compararse con los costos de valor planificado y con el valor del trabajo realizado.¹

ACTA DE CONSTITUCIÓN DEL PORTAFOLIO (PORTFOLIO CHARTER): El Portfolio Charter es un documento que autoriza y estructura formalmente el portafolio. El Portfolio Charter autoriza al gerente del portafolio para aplicar los recursos para los proyectos y otros trabajos del portafolio. El Portfolio Charter vincula el portafolio al plan estratégico de la organización y describe cómo el portafolio entregará valor a la organización (Project Management Institute, 2013c).

AXELOS: Axelos es una joint venture creada en 2014 por el Gobierno del Reino Unido para desarrollar, administrar y operar las calificaciones en las mejores prácticas en las metodologías que eran propiedad de la Oficina de Comercio Gubernamental (OGC).

ANÁLISIS DE RIESGOS CUALITATIVO: Realización de un análisis cualitativo de riesgos y condiciones para priorizar sus efectos sobre los objetivos del proyectos. Consiste en evaluar la probabilidad y el impacto de los riesgos del proyecto utilizando métodos como la matriz de probabilidades de impacto para clasificar los riesgos en las categorías de alto, medio, y bajo para la priorización en la planificación de la respuesta al riesgo.²

ANÁLISIS DE RIESGOS CUANTITATIVO: Medición de la probabilidad y consecuencias de los riesgos y de los resultados posibles. Este proceso utiliza técnicas cuantitativas tales como simulación y el análisis de árbol de decisión.³

BAC (BUDGET AT COMPLETION) – COSTO FINAL PLANIFICADO: La suma de todos los presupuestos correspondientes al proyecto.⁴

¹ Recuperado de: http://api.eoi.es/api_v1_dev.php/fedora/asset/eoi:75265/componente75263.pdf

² *Ibíd.*

³ *Ibíd.*

⁴ *Ibíd.*

BENCHMARKING: Proceso de evaluación de productos, servicios y procesos entre organizaciones, mediante el cual una de ellas analiza cómo otra realiza una función específica para igualarla o mejorarla. La aplicación de esta técnica permite a las organizaciones alcanzar mayor calidad en sus productos, servicios y procesos, a partir de la cooperación, colaboración y el intercambio de información. Su objetivo es corregir errores e identificar oportunidades, para aprender a solucionar problemas y tomar decisiones según los patrones de los líderes (de Cárdenas Cristia, n.d.).⁵

CONTROL: Proceso de comparación del rendimiento real con el planificado analizando las variaciones, evaluando las alternativas, y tomando las acciones correctivas apropiadas.⁶

CPI (COST PERFORMANCE INDEX) – ÍNDICE DE ACTUACIÓN EN COSTOS: Relación que mide la eficiencia de costos del valor del trabajo realizado dividido por el costo real.⁷

CV (COST VARIANCE) – DESVIACIÓN EN COSTOS: Cualquier diferencia entre el costo presupuestado de una actividad y el costo real o incurrido de esa actividad. Utilizando terminología de valor ganado, $CV = EV - AC$.⁸

EAC (ESTIMATE AT COMPLETION) – COSTO FINAL ESPERADO: Costo esperado final de una actividad o grupo de actividades, o del proyecto cuando el alcance definido del trabajo ha sido completado. La mayoría de las técnicas utilizadas para predecir CFE incluyen algún ajuste sobre la estimación inicial basándose en el rendimiento o actuación del proyecto en el instante de control.⁹

ENTREGABLE: Cualquier resultado o elemento medible, verificable y tangible que debe ser producido o realizado para completar el proyecto o parte del proyecto. Se usa frecuentemente de manera restringida como entregable externo, que es un entregable que está sujeto a la aprobación del patrocinador o cliente.¹⁰

⁵ Recuperado de: http://api.eoi.es/api_v1_dev.php/fedora/asset/eoi:75265/componente75263.pdf

⁶ *Ibíd.*

⁷ *Ibíd.*

⁸ *Ibíd.*

⁹ *Ibíd.*

¹⁰ Recuperado de: http://api.eoi.es/api_v1_dev.php/fedora/asset/eoi:75265/componente75263.pdf

ESCALA LIKERT: Es una escala psicométrica comúnmente utilizada en cuestionarios, y es la escala de uso más amplio en encuestas para la investigación. Una escala likert permite establecer el nivel de acuerdo o desacuerdo con una declaración (elemento, ítem o reactivo). La escala se llama así por Rensis Likert, que publicó un informe describiendo su uso, en el año de 1932.

ETC (ESTIMATE TO COMPLETE) – COSTO DE TERMINACIÓN ESTIMADO: Costo adicional esperado necesario para completar una actividad, grupo de actividades, o el proyecto. La mayoría de las técnicas utilizadas para predecir ETC incluyen algún ajuste sobre la estimación inicial basado en el rendimiento o actuación del proyecto en el instante de control.¹¹

EV (EARNED VALUE) – COSTO PLANIFICADO DEL TRABAJO REALIZADO: Valor del trabajo realizado.

GESTIÓN DE COMUNICACIONES DEL PORTAFOLIO: La Gestión de Comunicaciones del Portafolio se enfoca en procesos para desarrollar el plan de gestión de la comunicación del portafolio y la gestión de la información (Project Management Institute, 2013c).

GESTIÓN DE DESEMPEÑO DEL PORTAFOLIO: La Gestión del Desempeño del Portafolio consiste en determinar la manera óptima de combinar y secuenciar los programas, proyectos y operaciones para alcanzar la estrategia y objetivos de la organización (Project Management Institute, 2013c).

GESTIÓN DE GOBIERNO DEL PORTAFOLIO: La Gestión Estratégica del Portafolio involucra procesos para la supervisión, planificación, definición, optimización y autorización del portafolio para la toma de decisiones del órgano de gobierno (Project Management Institute, 2013c).

GESTIÓN DE PORTAFOLIO: La Gestión de Portafolio es la coordinación integrada de procesos que permiten alcanzar la estrategia organizacional de cualquier compañía (Project Management Institute, 2013c).

¹¹ *Ibíd.*

GESTIÓN DE RIESGOS DEL PORTAFOLIO: La Gestión de Riesgo del Portafolio se enfoca en procesos para evaluar y analizar los riesgos que puedan afectar positiva o negativamente al portafolio (Project Management Institute, 2013c).

GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL PORTAFOLIO: La Gestión Estratégica del Portafolio contribuye con procesos que permiten la planeación, evaluación y gestión de la estrategia y los objetivos de la organización (Project Management Institute, 2013c).

INSTRUMENTO DE MEDICIÓN: Recurso que utiliza el investigador para registrar información o datos sobre las variables que tiene en mente (Hernández, Fernández, & Baptista, 1991).

INTERESADOS (STAKEHOLDERS): Personas y organizaciones que están activamente involucradas en el proyecto, programa o portafolio, o cuyos intereses pueden ser negativa o positivamente afectados como consecuencia de la ejecución del proyecto, programa o portafolio o de su terminación. Pueden ejercer una influencia sobre el proyecto y sus resultados.¹²

INVESTIGACIÓN CUALITATIVA: Investigación que utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación (Hernández, Fernández, & Baptista, 1991).

INVESTIGACIÓN EXPLORATORIA: Tipo de investigación que se realiza cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o que no se ha abordado antes (Hernández et al., 1991).

INVESTIGACIÓN TIPO INVESTIGACIÓN-ACCIÓN: Investigación cuyo propósito fundamental es centrarse en aportar información que guíe a la toma de decisiones para programas, procesos y reformas estructurales (Hernández et al., 1991).

LECCIONES APRENDIDAS: Aprendizaje obtenido como consecuencia del desarrollo de proyectos, programas o portafolios. Pueden obtenerse en cualquier momento de los proyectos, programas o portafolios. También considerada como un registro más del proyecto.¹³

¹² Recuperado de: http://api.eoi.es/api_v1_dev.php/fedora/asset/eoi:75265/componente75263.pdf

¹³ Recuperado de: http://api.eoi.es/api_v1_dev.php/fedora/asset/eoi:75265/componente75263.pdf

MÉTRICA: Es una medida efectuada sobre algún aspecto del sistema en desarrollo o del proceso empleado que permite, previa comparación con unos valores (medidas) de referencia, obtener conclusiones sobre el aspecto medido con el fin de adoptar las decisiones necesarias.¹⁴

MMGPF: Modelo de madurez en gestión de portafolio.

OPM (ORGANIZATIONAL PROJECT MANAGEMENT): Gestión de proyectos organizacional.¹⁵

OPM3 (ORGANIZATIONAL PROJECT MATURITY MODEL): Modelo de Madurez Organizacional en Gerencia de Proyectos publicado por el *PMI*.

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA: Es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la organización hacia el futuro.

P3M3: El modelo de Madurez para Gestión de Portafolio, Programas y Proyectos P3M3 es una metodología desarrollada en el Reino Unido por la *UK Cabinet Office* (antigua OGC) que actualmente pertenece a AXELOS. El P3M3 es un marco de referencia que evalúa la madurez y desempeño de las organizaciones a través de tres modelos individuales, para proyectos, programas y portafolios.

PMI: El Project Management Institute (PMI) es una de las asociaciones profesionales de miembros más grandes del mundo que cuenta con medio millón de miembros e individuos titulares de sus certificaciones en 180 países. Es una organización sin fines de lucro que avanza la profesión de la dirección de proyectos a través de estándares y certificaciones reconocidas mundialmente, a través de comunidades de colaboración, de un extenso programa de investigación y de oportunidades de desarrollo profesional.¹⁶

PMMM (PROJECT MANAGEMENT MATURITY MODEL): Modelo de Madurez para Gestión de Proyectos de Harold Kerzner.

¹⁴ Recuperado de: <https://adsiup.files.wordpress.com/2012/05/glosario.pdf>

¹⁵ Recuperado de: http://api.eoi.es/api_v1_dev.php/fedora/asset/eoi:75265/componente75263.pdf

¹⁶ Recuperado de: <https://ameralatina.pmi.org/latam/AboutUS/WhatisPMI.aspx>

PMM SOLUTIONS (PROJECT PORTFOLIO MANAGEMENT MATURITY MODEL): El modelo de Madurez en Gestión de Portafolio PMM es una herramienta que combina cinco niveles de medición de madurez y ocho componentes o áreas de madurez de portafolio. El modelo ha sido estructurado a partir de los modelos de madurez de capacidades definidos por el *Software Engineering Institute (SEI)*.

PMO: El PMBOK define la PMO como “una unidad de la organización para centralizar y coordinar la dirección de proyectos a su cargo” (Project Management Institute, 2013a).

PORTAFOLIO: Un portafolio es un conjunto de programas, proyectos y operaciones concebido para lograr objetivos estratégicos en una organización (Project Management Institute, 2013b).

PROGRAMA: Un programa es un grupo de proyectos, subprogramas y actividades relacionadas que son gestionados de manera coordinada para obtener beneficios que no están disponibles a partir de la gestión del individual (Project Management Institute, 2013d)

PROYECTO: El proyecto es un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único. La naturaleza temporal de los proyectos implica que un proyecto tiene un principio y un final definidos (Project Management Institute, 2013a).

PV (PLANNED VALUE) – COSTO PLANEADO DEL TRABAJO PLANEADO: Valor planificado.¹⁷

ROADMAP: El roadmap del portafolio proporciona la dirección estratégica de alto nivel y la información cronológica para la ejecución de la gestión del portafolio, y asegura que las dependencias dentro del portafolio son establecidas y evaluadas. El roadmap puede ser considerado un mapa de priorización de alto nivel del portafolio; forma la base inicial con la cual las dependencias son establecidas y pueden ser rastreadas.

SEGUIMIENTO: Recolección, análisis, y reporte del rendimiento de proyectos, programas o portafolios, mediante comparación con el plan establecido.¹⁸

¹⁷ Recuperado de: http://api.eoi.es/api_v1_dev.php/fedora/asset/eoi:75265/componente75263.pdf

SPI (SCHEDULE PERFORMANCE INDEX, SPI) – ÍNDICE DE RENDIMIENTO EN CRONOGRAMA: Relación que mide la eficiencia de plazos del valor del trabajo realizado entre el valor planificado.¹⁹

SV (SCHEDULE VARIANCE) – DESVIACIÓN EN CRONOGRAMA: Cualquier diferencia entre la fecha de terminación planificada de una actividad y la fecha de terminación real de esa actividad. En valor ganado, $SV = EV - PV$.

¹⁸ *Ibíd.*

¹⁹ Recuperado de: http://api.eoi.es/api_v1_dev.php/fedora/asset/eoi:75265/componente75263.pdf

RESUMEN EJECUTIVO

El Trabajo de Grado “Diagnóstico del Grado de Madurez en Gestión de Portafolio en el Grupo de Interés de PMO de Bogotá” fue desarrollado en organizaciones pertenecientes al Grupo de Interés de PMO de Bogotá con el objetivo de establecer el nivel de madurez en gestión de portafolio a partir de un modelo diseñado y ajustado de acuerdo a las necesidades y recomendaciones de las empresas entrevistadas.

Por lo anterior, se plantearon los siguientes cinco objetivos: Primero, revisar la literatura existente en el contexto de madurez organizacional en gestión de portafolios (estado del arte); segundo, diseñar una versión preliminar del modelo de madurez en gestión de portafolio que será aplicado a las organizaciones del Grupo de Interés de PMO de Bogotá; tercero, aplicar la versión preliminar del modelo de madurez en gestión de portafolio en empresas del Grupo de Interés de PMO de Bogotá; cuarto, realizar ajustes al modelo preliminar y definir el modelo final de madurez en gestión de portafolio; quinto, diagnosticar la madurez en gestión de portafolio en las organizaciones seleccionadas del Grupo de Interés de PMO de Bogotá a través del modelo creado.

Para lograr los objetivos anteriormente descritos, la investigación se desarrolló bajo un enfoque de carácter cualitativo exploratorio, con diseño tipo investigación-acción. Este enfoque utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación.

Las técnicas utilizadas para la investigación, fueron el juicio de expertos, el análisis de información y la revisión de literatura; De forma adicional, se realizó investigación de campo apoyada en la encuesta y entrevista, las cuales se aplicaron a diferentes líderes de la gestión de portafolio del Grupo de Interés de PMO de Bogotá. De acuerdo a lo establecido en el marco metodológico, se definió la siguiente secuencia de actividades:

- Definir criterios de búsqueda de información.
- Buscar información relacionada con el tema.
- Clasificar la información.
- Estudiar y seleccionar estándares en gestión de portafolio, programas y proyectos.
- Estudiar y seleccionar modelos de madurez existentes de gestión de portafolio.

- Definir áreas de evaluación del modelo.
- Definir los niveles de madurez del modelo.
- Diseñar un cuestionario preliminar del modelo de madurez.
- Diseñar la entrevista que se aplicará a las organizaciones del Grupo de Interés PMO de Bogotá.
- Aplicar cuestionario preliminar del modelo a organizaciones del Grupo de Interés de PMO de Bogotá.
- Aplicar entrevista a organizaciones del Grupo de Interés de PMO de Bogotá.
- Recolectar recomendaciones de las organizaciones al modelo.
- Generar conclusiones.
- Ajustar áreas de evaluación del modelo.
- Ajustar niveles de madurez del modelo.
- Ajustar cuestionario de preguntas del modelo.
- Establecer forma de evaluación del modelo.

De acuerdo con lo expuesto, el marco teórico del trabajo de grado se enfocó en el análisis de tres componentes. Se inicia con un análisis del concepto de PMO y su evolución a lo largo del tiempo, después se realiza un análisis del estándar de gestión de portafolio del PMI, y finalmente se estudian los diferentes modelos de madurez organizacional en portafolio que existen en la literatura.

Una vez se realizó la revisión de literatura, se diseñó un modelo particular y específico, siendo este la herramienta a partir del cual las organizaciones pueden identificar su grado de madurez en gestión de portafolios. Una vez identificado su grado de madurez, la organización cuenta con un punto de partida que le permite mejorar sus procesos o metodología y de esta forma ascender en su nivel de madurez.

El modelo MMGPf está estructurado con 5 niveles de madurez organizacional en gestión de portafolio, donde a partir de 15 preguntas abiertas que buscan conocer o profundizar sobre cada empresa se realiza una introducción a un banco de preguntas divididas en cada uno de los niveles. Dentro de las áreas de evaluación del modelo se incluyen estrategia organizacional, gestión estratégica, gestión de gobierno, gestión de comunicaciones, gestión de desempeño, gestión de riesgos y habilitadores organizacionales.

Una vez definido el modelo, se continuó con el desarrollo del diagnóstico para cada una de las organizaciones seleccionadas del Grupo de Interés, con el

objetivo de determinar posibles actividades de mejora para cada una de las áreas evaluadas por el modelo. Para cada organización se realizó un análisis de resultados identificando hallazgos, conclusiones y recomendaciones, buscando la alineación de las operaciones, proyectos y programas con la planeación estratégica.

Finalmente el Trabajo de Grado plantea una serie de hallazgos, conclusiones y recomendaciones generales, donde adicional a lo mencionado para cada organización, se obtienen una serie de características de las empresas a nivel general, como debilidades y mejores prácticas.

TRABAJO FUTURO

El diagnóstico sobre las empresas del Grupo de Interés de PMO de Bogotá, la mayoría, líderes en diferentes sectores de la economía colombiana, es una base de información de mucho valor para el mercado nacional, ya que otras organizaciones pueden identificar si los procesos y prácticas que están implementado, son los adecuados para el desarrollo de su madurez en gestión de portafolio.

El modelo MMGPf no debe aplicarse solamente para determinar el nivel de madurez de las organizaciones, sino que puede ser utilizado como una herramienta para realizar diagnósticos que permitan identificar debilidades, mejores prácticas o procesos para aumentar el nivel de madurez en gestión de portafolio.

El modelo MMGPf puede ampliarse y ser utilizado en organizaciones diferentes a las del Grupo de Interés de PMO de Bogotá, pero esto requiere para su validez que se aumente significativamente el número de muestra y que se incluyan componentes adicionales que permitan complementar las áreas de evaluación del modelo.

El modelo MMGPf es sólo el inicio de la evaluación y medición de madurez organizacional en gestión de portafolio de un grupo de empresas colombianas, pero se convierte en un punto de partida que permite a otras empresas compararse e iniciar el proceso, para ascender en la escala de madurez en gestión organizacional de portafolios.

1. PROPÓSITO DEL TRABAJO DE GRADO

Actualmente las organizaciones pretenden alcanzar sus objetivos o metas estratégicas a través de proyectos, ya que estos son el medio que les permite estar vigentes en el mercado y asegurar su sostenimiento en el tiempo. Esto ha traído como consecuencia inmediata que muchas compañías inviertan en metodologías para su gestión. Sin embargo, los proyectos o sus agrupaciones en programas no resultan suficientes para el logro efectivo de los objetivos estratégicos; se hace necesario implementar procesos para la gestión de portafolios, que permitan establecer el rumbo de la organización y decretar las prioridades de asignación de recursos para los proyectos, programas y operaciones. Se busca, además, que estos a su vez estén perfectamente alineados a la estrategia de la organización (Project Management Institute, 2014).

En otras palabras, la gestión de portafolios cubre el gran vacío entre la ejecución de proyectos, programas y operaciones de las organizaciones con la estrategia de las mismas, estableciendo un puente unificador para que las organizaciones garanticen el cumplimiento de su misión y se acerquen con mayor facilidad a lograr su visión. Lo anterior solo es posible si se eleva la gestión de portafolios a un nivel estratégico. Esto significa que cuando los altos directivos comprenden correctamente su importancia y la corroboran mediante la implementación de buenas prácticas, inevitablemente conducirán a la organización por un camino exitoso (Project Management Institute, 2014).

Además de las razones anteriormente expuestas, se hace pertinente establecer otros beneficios asegurados con la gestión de portafolios. Por ejemplo, a nivel económico las organizaciones pueden optimizar sus recursos garantizando la realización del esfuerzo realmente correcto. En la actualidad la mayor parte de ellas desperdicia sus recursos (financieros, humanos, tecnológicos, tiempo, etc.) en trabajos que no corresponden efectivamente a su estrategia y por tanto comprometen sus márgenes de rentabilidad y vigencia en el mercado. Por otro lado, la efectiva gestión de portafolios contribuye a que las organizaciones tomen una ventaja significativa sobre sus competidores, reduce significativamente los riesgos de no desarrollar su estrategia, protege sus inversiones y enfoca el correcto trabajo; elementos que constituyen una ventaja poco frecuente en el cambiante mercado mundial de hoy (Arce & López, 2010).

Debido a la importancia de la gestión de portafolios, la creación de un modelo de madurez organizacional en este ámbito toma particular interés dentro del contexto colombiano. Además de los beneficios mencionados para las organizaciones, su desarrollo permitirá tener un modelo ajustado a las necesidades y realidades del entorno de empresas líderes en diversos sectores, pertenecientes al Grupo de Interés de PMO de Bogotá. Este modelo, en idioma español, servirá como instrumento de medición de la madurez organizacional en portafolios, permitiendo que el presente estudio “Elaboración del Diagnóstico del Grado de Madurez en Gestión de Portafolio de las Organizaciones del Grupo de Interés de PMO de Bogotá” constituya un referente válido para aquellas organizaciones nacionales interesadas en innovar y/o madurar en la gestión de portafolio.

1.1. ALINEACIÓN DEL TRABAJO DE GRADO CON LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE LAS ORGANIZACIONES

El Trabajo de Grado se encuentra alineado con diferentes objetivos estratégicos de las organizaciones involucradas dentro de la investigación, entre las cuales se encuentran:

- ESCUELA COLOMBIANA DE INGENIERÍA JULIGO GARAVITO – Unidad de Proyectos.
- EMPRESAS DEL GRUPO DE INTERÉS DE PMO DE BOGOTÁ.

Organización	Objetivos organizacionales/ Objetivos estratégicos	Contribución del proyecto
Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito – Unidad de Proyectos	“Contribuir de manera significativa a la investigación y profundización dentro de la formación de profesionales en las áreas de desarrollo y gerencia de proyectos, con altos niveles de calidad, para el óptimo desempeño de funciones y responsabilidades propias de la formulación y evaluación de planes, programas y proyectos de gran incidencia en el avance económico, social y humano del país y de la región”. ²⁰	Este proyecto, desarrollado dentro del marco del programa de maestría, aporta conocimiento a través de la investigación en el campo de desarrollo y gerencia de proyectos, específicamente en la línea de estrategia y gerencia de portafolio.
	“Contribuir al desarrollo de la región y el país, a través de proyectos que tengan por objetivo el diagnóstico, análisis y solución de sus problemas y necesidades”. ²¹	El proyecto tiene el objetivo de satisfacer las necesidades de las organizaciones de valorar y adoptar prácticas que permitan aumentar sus niveles de madurez en gestión de portafolios.
Empresas del Grupo de Interés de PMO de Bogotá.	Dar solución a las necesidades en torno a la gestión organizacional de proyectos, planteadas por las empresas del grupo, teniendo en cuenta las diversas experiencias y aportes, y contribuir a la gestión del conocimiento en esta área.	Diagnóstico de la madurez en gestión de portafolio de las organizaciones seleccionadas del Grupo de Interés de PMO de Bogotá, donde se identifiquen buenas prácticas, debilidades y herramientas que contribuyan en la gestión del conocimiento de esta área en la industria colombiana.

²⁰ Recuperado de:
<http://www.escuelaing.edu.co/es/programas/maestria/Desarrollo+y+gerencia+integral+de+proyectos/objetivos>

²¹ Recuperado de: <http://www.escuelaing.edu.co/es/investigacion>

2. OBJETIVOS

2.1. OBJETIVO GENERAL

Realizar el diagnóstico del grado de madurez en gestión de portafolio de las organizaciones del Grupo de Interés de PMO de Bogotá.

2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

2.2.1 Revisar la literatura existente en el contexto de madurez organizacional en gestión de portafolios (estado del arte).

2.2.2 Diseñar una versión preliminar del modelo de madurez en gestión de portafolio que será aplicado a las organizaciones del Grupo de Interés de PMO de Bogotá.

2.2.3 Aplicar la versión preliminar del modelo de madurez en gestión de portafolio en empresas del Grupo de Interés de PMO de Bogotá.

2.2.4 Realizar ajustes al modelo preliminar y definir el modelo final de madurez en gestión de portafolio.

2.2.5 Diagnosticar la madurez en gestión de portafolio en las organizaciones seleccionadas del Grupo de Interés de PMO de Bogotá a través del modelo creado.

3. JUSTIFICACIÓN DEL TRABAJO DE GRADO

Este capítulo busca responder a las siguientes preguntas: ¿Cuáles son las razones que motivan la investigación? ¿Cómo beneficia la presente investigación a las organizaciones del Grupo de Interés de PMO de Bogotá y en general a las organizaciones en Colombia?

Oportunidad por aprovechar

La investigación en temas relacionados con la gestión de portafolio constituye una gran oportunidad por aprovechar, ya que en Colombia es un tema sobre el que empiezan a surgir las primeras investigaciones y que está despertando el interés de instituciones de educación y empresas de la región. La gestión de portafolio dentro de las organizaciones es un tema que merece la pena ser abordado, pues representa grandes beneficios para las mismas como se expuso con mayor detalle en el propósito del presente trabajo. A menudo las empresas desconocen los beneficios de implementar procesos de gestión de portafolio por lo que ven su aplicación innecesaria dentro de la organización.

Necesidad por satisfacer

En la actualidad no se cuenta con información de un modelo que se centre específicamente en la medición de la madurez en gestión de portafolio en Colombia. Lo anterior constituye una necesidad por satisfacer y oportunidad por aprovechar. Los modelos existentes más reconocidos centran sus esfuerzos en la medición de madurez en gestión de proyectos, y en el caso del OPM3, contempla la medición en los tres dominios simultáneamente: proyectos, programas y portafolios. Adicionalmente los modelos más reconocidos de madurez organizacional en gestión de proyectos, programas o portafolios, no se encuentran disponibles en español, lo que para algunas organizaciones colombianas representa una barrera para acceder a la información.

Realizar el diagnóstico de madurez en gestión de portafolio en las organizaciones del Grupo de Interés de PMO de Bogotá servirá a estas organizaciones, y a otras que se encuentran fuera del grupo, para que conozcan las buenas prácticas que implementan así como los aspectos donde existen oportunidades de mejora. Esto representa una necesidad por satisfacer ya que aquellas organizaciones que no hacen parte del Grupo de Interés de PMO tendrán un punto de comparación que

puede llegar a resultar en la implementación de prácticas que les permitan madurar en la gestión de portafolio.

Problema por resolver

El modelo de madurez organizacional más reconocido actualmente dentro del contexto colombiano, OPM3, requiere una persona experta y certificada. Esto representa un problema por resolver, ya que genera una barrera para su aplicación en muchas organizaciones debido a la baja disponibilidad de estos profesionales y su alto costo. Adicionalmente, este modelo retiene en sus bases de datos información de las organizaciones que no está bajo el completo control de las mismas. Lo anterior también representa una barrera debido a los riesgos que implica que información sensible quede en poder de terceros, incluso bajo tratados del manejo confidencial de la información.

4. MARCO TEÓRICO

El marco teórico de este Trabajo de Grado está conformado por tres componentes clave que permitirán definir y adaptar las características que debe tener el modelo de madurez en gestión de portafolio dentro del contexto colombiano. Con ello, se busca que el diagnóstico de las organizaciones que forman el Grupo de Interés de PMO de Bogotá sea un aporte al conocimiento y a la industria colombiana.

En el primer componente se realiza una descripción del concepto de PMO y su evolución a lo largo del tiempo. Además, se incluye una introducción acerca del Grupo de Interés de PMO de Bogotá y de las organizaciones que lo forman. En el segundo componente se realiza un análisis del estándar en gestión de portafolio del PMI. Por último, en el tercer componente, se estudian los diferentes referentes de modelos de madurez en gestión de portafolio existentes en la literatura.

4.1. LA OFICINA DE GESTIÓN DE PROYECTOS PMO Y EL GRUPO DE INTERÉS DE PMO DE BOGOTÁ

Oficina de Gestión de Proyectos PMO

La historia de las PMO data sus comienzos a fines de la Segunda Guerra Mundial, a través de las instituciones militares de los Estados Unidos. Posteriormente, durante las décadas de los setenta y ochenta, las empresas de construcción incorporaron el concepto de PMO de una manera muy activa, creando una oficina para proyectos grandes pero aislados. A principios de los noventa, empresas relacionadas con Tecnología de Información (TI) y otras industrias, comenzaron a reestructurar progresivamente sus organizaciones de proyectos incorporando la PMO (Betancurt, Pinzón, & Posada, 2014).

Dado que la Oficina de Gestión de Proyectos PMO (*project management office*) tiene múltiples definiciones, a continuación se presentan las que se consideran más acertadas y cercanas al contexto colombiano:

- El PMBOK define la PMO como “una unidad de la organización para centralizar y coordinar la dirección de proyectos a su cargo” (Project Management Institute, 2013a).

- La segunda definición considera que la PMO es “una competencia compartida diseñada para integrar la administración de proyectos, programas y portafolios dentro de la empresa, que dándole la gobernabilidad apropiada, puede mejorar la comunicación, establecer un estándar para la administración de proyectos, programas y portafolios y, reducir efectos nocivos en la productividad y efectividad empresarial” (Betancurt et al., 2014).

Grupo de Interés de PMO de Bogotá

El Grupo de Interés de PMO de Bogotá nace como una necesidad de compartir lecciones aprendidas y conocimientos en gestión de proyectos, programas y portafolios de diferentes empresas colombianas líderes en varios sectores de la industria nacional.

Poco se ha escrito acerca de la gestión de portafolios. La mayor parte de literatura especializada en esta disciplina proviene de autores de libros, institutos y asociaciones del extranjero, enfocados en el uso de normas, guías, procesos, técnicas y herramientas, metodologías y modelos de madurez que se han reconocido como buenas prácticas y se han venido implementando en el país (Arce & López, 2010).

Dentro de las empresas que conforman este grupo de estudio y que fueron seleccionadas para la realización de esta investigación se encuentran:

- Empresa 1, Sector Seguros, Bogotá D.C.
- Empresa 2, Sector Salud Medicina Prepagada, Bogotá D.C.
- Empresa 3, Sector Salud Régimen Contributivo, Bogotá D.C.
- Empresa 4, Sector Industrial, Medellín, Antioquia.
- Empresa 5, Sector Construcción, Bogotá D.C.
- Empresa 6, Sector Cafetero, Bogotá D.C.

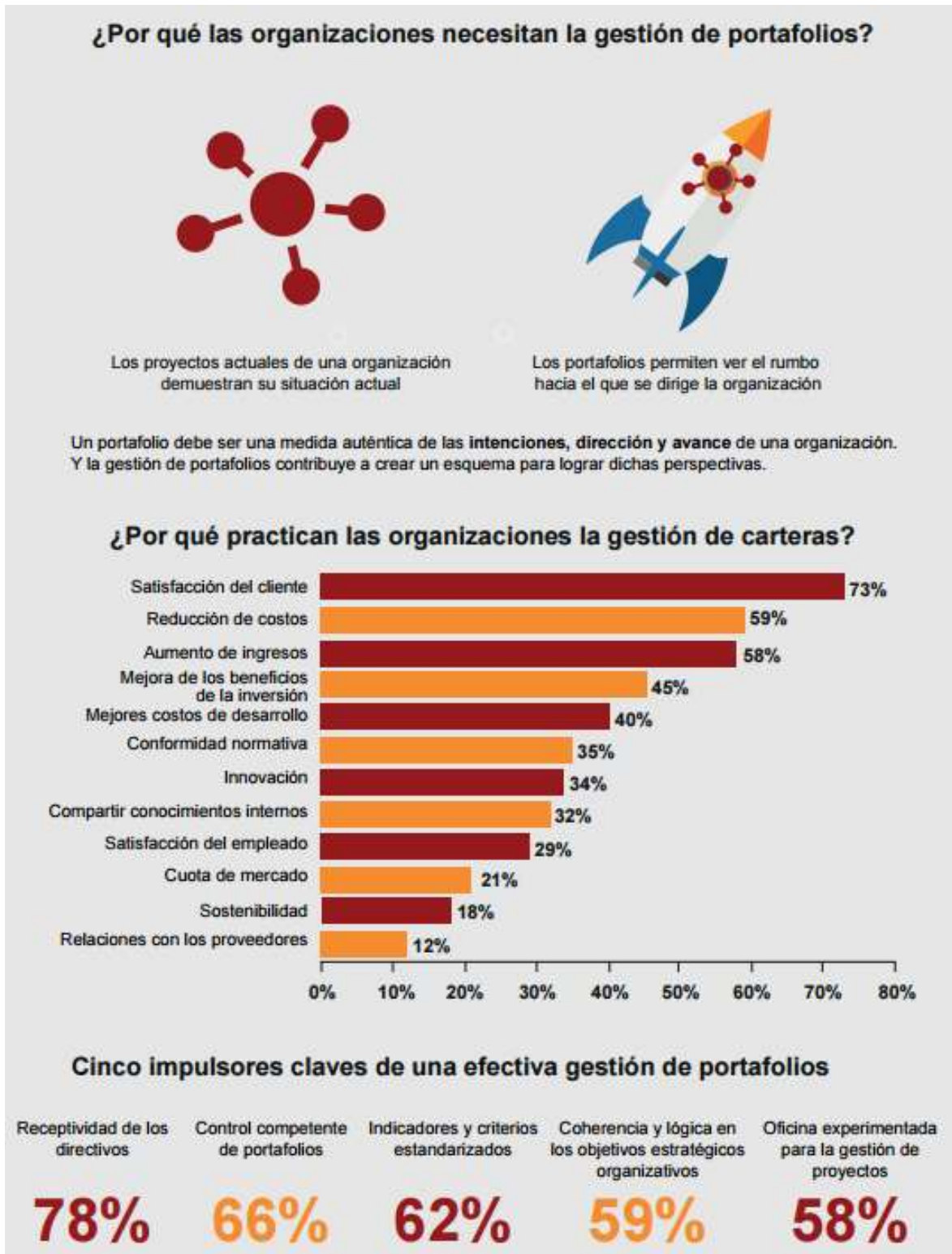
4.2. ESTÁNDAR EN GESTIÓN DE PORTAFOLIO

La gestión de portafolio es un conjunto integrado de procesos clave que, al ser aplicados consistentemente, permiten al negocio seleccionar y ejecutar inversiones para obtener un mayor valor. La gestión de portafolio incluye los procesos por medio de los cuales se evalúan, priorizan y asignan recursos a los portafolios, en correspondencia con la visión, misión y valores de la organización.

La creciente aceptación que ha tenido la gestión de portafolio, es un indicador de la importancia que tiene la aplicación de conocimientos, herramientas y técnicas para seleccionar los proyectos adecuados en una organización. Esta necesidad se resume en la ilustración 1.

Dado el contexto colombiano, el enfoque de la Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito y el juicio de expertos como la ingeniera Martha Rolón, Vicepresidente de Desarrollo y Educación del Capítulo Bogotá del Project Management Institute, se seleccionó el estándar para la Gestión de Portafolios, tercera edición; estándar del PMI (*Project Management Institute*).

Ilustración 1. Relevancia de la gestión de portafolio



Fuente: *Gestión de Carteras* (Gómez Bezares, 2006).

4.2.1. Estándar para la Gestión de Portafolio PMI

Durante los últimos años las organizaciones han aumentado su interés en los beneficios de la efectiva gestión de portafolio. El Estándar de Gestión de Portafolio, tercera edición, del PMI, identifica los procesos de gestión de portafolio generalmente reconocidos como buenas prácticas, para que el trabajo en la organización esté correctamente alineado con su estrategia.

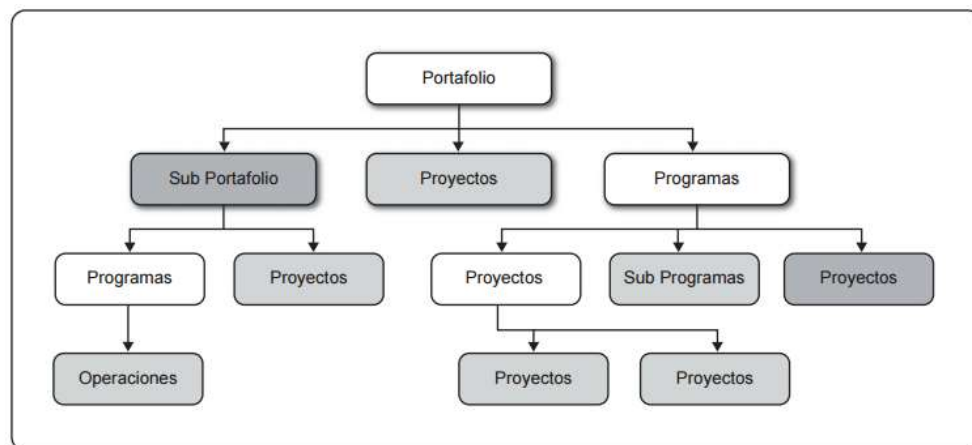
4.2.1.1. Concepto de portafolio

Un portafolio es un conjunto de programas, proyectos y operaciones concebido para lograr objetivos estratégicos en una organización. Los componentes de los portafolios reflejan la guía de cómo las organizaciones desarrollaran de manera efectiva su estrategia organizacional (Project Management Institute, 2013c).

A diferencia de los proyectos que limitan su duración a fechas de inicio y fin establecidas, el alcance de los portafolios está concebido en un horizonte de largo plazo dentro de la organización. Estas últimas pueden concebir uno o más portafolios, que a su vez pueden agrupar tantos conjuntos de programas, proyectos y portafolios como deseen. Un ejemplo de la estructura de un portafolio en una organización se puede apreciar en la ilustración 2.

De acuerdo con el Estándar de Gestión de Portafolio, los portafolios permiten a las organizaciones identificar y alinear sus prioridades; determinar la gobernanza y el marco de gestión del rendimiento; medir el valor y beneficio; tomar decisiones de inversión; así como gestionar el riesgo, la comunicación y los recursos.

Ilustración 2. Estructura de un portafolio



Fuente: *Standard for Portfolio Management*, 3ra ed.

4.2.1.2. Concepto de gestión de portafolio

La gestión de portafolios es la coordinación integrada de procesos que permiten alcanzar la estrategia organizacional de cualquier compañía (Project Management Institute, 2013c).

La gestión de portafolio es la administración centralizada de uno o más portafolios que permite a la dirección ejecutiva de las organizaciones alcanzar las metas y objetivos a través de la toma de decisiones eficientes en relación con uno o más portafolios, proyectos, programas y operaciones.

4.2.1.3. Gestión de portafolio y la estrategia organizacional

Para entrar en el contexto de la gestión de portafolios se debe entender, en primera instancia, cómo las organizaciones definen su estrategia organizacional. La estrategia organizacional es una estructura de enfoque o enrutamiento que las compañías definen dentro de una misión, visión, objetivos y políticas, y que permite darles dirección dentro de su operación. La estrategia y los objetivos nacen de un conjunto de iniciativas generadas por factores como la influencia del mercado, oportunidades de negocio y las regulaciones gubernamentales.

La gestión de portafolio se puede definir como un enlace entre la estrategia de la organización y el desarrollo coordinado de programas, proyectos y operaciones. Si bien es cierto que las organizaciones se sumergen en un entorno cambiante y fuertemente competitivo, la gestión de portafolios les permite seleccionar y priorizar los programas, proyectos y operaciones que garanticen su permanencia en el mercado y aseguren su rentabilidad económica.

Dada la importancia de la estrategia organizacional, el Estándar de Gestión de Portafolio, tercera edición, del PMI, menciona como supuesto que las organizaciones que deciden emprender una gestión de portafolios cuentan con misión, visión, objetivos y metas estratégicas. Con ello buscan alcanzar su visión proyectada. La conexión entre la estrategia organizacional y la gestión de portafolios se evidencia en la ilustración 3.

Ilustración 3. Estrategia organizacional y gestión de portafolios



Fuente: *Standard for Portfolio Management*, 3ra ed.

4.2.1.4. Procesos de gestión de portafolios

De acuerdo con el Estándar de Gestión de Portafolio, los procesos de gestión de portafolio se agrupan en tres grupos de procesos y cinco áreas de conocimiento.

Tabla 1. Procesos de gestión de portafolio

Áreas de conocimiento	Grupo de procesos		
	Definición	Alineación	Autorización - Control
Gestión estratégica del Portafolio.	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollar el Plan Estratégico del Portafolio. Desarrollar el Portafolio Charter. Definir el Roadmap. 	<ul style="list-style-type: none"> Gestionar el cambio estratégico. 	
Gestión del Gobierno de portafolio.	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollar el Plan de Gestión del Portafolio. Definir el Portafolio. 	<ul style="list-style-type: none"> Optimizar el Portafolio. 	<ul style="list-style-type: none"> Autorizar el Portafolio. Supervisar el Portafolio.
Gestión de desempeño de portafolio.	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollar el plan de gestión de desempeño del portafolio. 	<ul style="list-style-type: none"> Gestionar la oferta y la demanda. Gestionar el valor del portafolio 	
Gestión de comunicaciones de portafolio.	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollar el plan de gestión de comunicaciones del portafolio. 	<ul style="list-style-type: none"> Gestionar la información del portafolio 	
Gestión de Riesgo de portafolio.	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollar el plan de gestión de Riesgo del portafolio. 	<ul style="list-style-type: none"> Gestionar Riesgos del portafolio 	

Fuente: *Standard for Portfolio Management*, 3ra ed.

Como se refleja en la tabla 1, los tres grupos de procesos son: definición, alineación y autorización-control. Por su parte, entre las áreas de conocimiento se encuentran la gestión estratégica, gestión de gobierno, gestión de desempeño, gestión de comunicaciones y gestión de riesgos de portafolios.

4.2.1.5. Grupo de procesos de gestión de portafolios

A continuación se describen brevemente los tres grupos de procesos establecidos por el PMI para la gestión de portafolio.

Definición

El grupo “definición” contempla procesos realizados para establecer el plan de implementación de la estrategia y objetivos de la organización en un portafolio, el plan estratégico del portafolio, su estructura y su plan de gestión (Project Management Institute, 2013c).

Alineación

El grupo “alineación” consiste en procesos para gestionar y optimizar el portafolio. Este grupo determina cómo se clasifican los componentes del portafolio, cómo se evalúan y seleccionan para su inclusión, modificación o eliminación, y gestión en el portafolio (Project Management Institute, 2013c).

Autorización - Control

El grupo “autorización y control” está formado por procesos para determinar la forma de autorizar el portafolio y cómo se proporciona supervisión al mismo. Dentro de los procesos de este grupo se contemplan controles de cambio estratégicos, indicadores de desempeño y la verificación de continuas mejoras a las prácticas de la organización para la planificación estratégica futura (Project Management Institute, 2013c).

4.2.1.6. Áreas de conocimiento de gestión de portafolios

A continuación se describen brevemente las cinco áreas de conocimiento para la gestión de portafolio establecidas por el PMI.

Gestión Estratégica del Portafolio

La Gestión Estratégica del Portafolio contribuye con procesos que permiten la planeación, evaluación y gestión de la estrategia y los objetivos de la organización. La gestión estratégica del portafolio debe responder ante cambios en la estrategia tanto por factores internos como externos del entorno. Los procesos de la gestión estratégica del portafolio son:

- Desarrollar el Plan Estratégico del Portafolio.
- Desarrollar el *Portfolio Charter*.
- Definir el *Roadmap*.
- Gestionar el Cambio Estratégico.

Gestión de Gobierno del Portafolio

La Gestión Estratégica del Portafolio involucra procesos para la supervisión, planificación, definición, optimización y autorización del portafolio para la toma de decisiones del órgano de gobierno. Dentro de la gestión estratégica del portafolio se analizan las inversiones con el ánimo de encontrar oportunidades y amenazas, y se priorizan los componentes de acuerdo a su impacto en la organización. Los procesos de la Gestión de Gobierno del Portafolio son:

- Desarrollar el Plan de Gestión del Portafolio.
- Definir el Portafolio.
- Optimizar el Portafolio.
- Autorizar el Portafolio.
- Supervisar el Portafolio.

Gestión de Desempeño del Portafolio

La gestión de desempeño de portafolio consiste en determinar la manera óptima de combinar y secuenciar los programas, proyectos y operaciones para alcanzar la estrategia y objetivos de la organización. Adicionalmente, en la gestión de desempeño se administra el recurso de la organización, de tipo financiero, recursos humanos y tecnológicos, para su optimización y máximo rendimiento.

Los procesos de la Gestión de Desempeño del Portafolio son:

- Desarrollar el Plan de Gestión de Desempeño del Portafolio.
- Gestionar la Oferta y la Demanda.
- Gestionar el Valor del Portafolio.

Gestión de Comunicaciones del Portafolio

La Gestión de Comunicaciones del Portafolio se enfoca en procesos para desarrollar el Plan de Gestión de la Comunicación del Portafolio y la Gestión de la Información. La gestión de la información permite satisfacer las necesidades de las partes interesadas que se relacionan con el portafolio y mitiga el riesgo de la falta de información entre estas.

Los procesos de la Gestión de Comunicaciones del Portafolio son:

- Desarrollar el Plan de Gestión de Comunicaciones del Portafolio.
- Gestionar la Información del Portafolio.

Gestión de Riesgo del Portafolio

La Gestión de Riesgo del Portafolio se enfoca en procesos para evaluar y analizar los riesgos que puedan afectar positiva o negativamente al portafolio. La importancia de gestionar los riesgos positivos en el entorno está en identificar oportunidades que podrían beneficiar a la organización, mientras que los riesgos negativos se analizan para mitigar eventos, actividades o circunstancias que puedan afectar negativamente el portafolio. Los procesos de la Gestión de Riesgo del Portafolio son:

- Desarrollar el Plan de Gestión de Riesgo del portafolio.
- Gestionar Riesgos del Portafolio.

4.3. MODELOS DE MADUREZ EN GESTIÓN DE PORTAFOLIO

El concepto de madurez se ha utilizado para referirse a la capacidad de una organización, proceso o unidad, para reconocer su actual punto de desarrollo en comparación con un estándar y avanzar progresivamente en el tiempo hacia estados superiores de madurez (Solarte-Pazos & Sánchez-Arias, 2014).

El nivel de madurez en gestión de proyectos de una organización o unidad organizacional puede ser medido mediante modelos de madurez. Un modelo de madurez es un conjunto estructurado de elementos que permite identificar las capacidades instaladas en gestión de proyectos en la organización y compararlas con estándares. Esto con el objetivo de identificar vacíos o debilidades y establecer procesos de mejora continua.

La medición de la capacidad de los procesos constituyó el foco de atención para el diseño del primer modelo de capacidad-madurez, el Capability Maturity Model (CMM), desarrollado en 1991 por el Software Engineering Institute de Carnegie-Mellon University, a partir del cual se ha desarrollado la gran mayoría de Modelos de Madurez (Solarte-Pazos & Sánchez-Arias, 2014).

4.3.1. Revisión de literatura

Medir el nivel de desempeño permite que las organizaciones puedan establecer estrategias y formular planes de mejoramiento en torno a la madurez en gestión organizacional de portafolios. La revisión de literatura muestra que existen alrededor de cuarenta modelos de madurez organizacional, los cuales normalmente son usados alrededor del mundo para diversos sectores de la industria.

En la tabla 2 se muestra el nombre de 34 de estos modelos, los cuales constituyen la fuente de información que permite seleccionar y analizar las características que debe incluir un modelo de madurez en gestión de portafolio adaptado al contexto colombiano.

Tabla 2. Modelos de madurez organizacional

Ítem	Modelo	
1	BPMM	Business Process Maturity Model
2	OPM3	The Organizational Project Management Maturity Model
3	PMMM	Project Management Maturity Model, Harold Kerzner
4	P2M	Project and Program Management
5	MMGP	Maturity by Project Category Model
6	PM2	The Berkeley Project Management Process Maturity Model
7	P3M3	Project Management Maturity Model
8	vPMM	Value Based Process Maturity Model
9	PEMM	Process and Enterprise Maturity Model
10	PMMA	Process Management Maturity Model
11	MCMM	Manufacturing Capability Maturity Model
12	IPMM	Industrial Process Maturity Model
13	SCM	Supply Chain Management Process Maturity Model
14	CM2	Supply Chain Capability Maturity Model
15	SCMAT	The Supply Chain Capability Maturity Model
16	PMMM	Project Management Maturity Model, Jim. K. Crawford
17	CMMI	Capability Maturity Model Integration
18	SW-CMM	Capability Maturity Model for Software
19	P-CMM	People Capability Maturity Model
20	CPMEM	Cultural Project Management Maturity Model
21	PMMM	Programme Management Maturity Model
22	RMM	Project Risk Maturity Model
23	EVM3	Earned Valued Management Maturity Model
24	SMM	Service Maturity Model
25	SAMM	Self-Assessment Maturity Model
26	TMM	Testing Maturity Model
27	SMM	Security Maturity Model
28	OPM	Operations Maturity Model
29	LMM	e-Learning Maturity Model
30	LGMM	e-Goverment Maturity Model
31	LM3	Learning Management Maturity Model
32	SECM	System Security Capability Maturity Model
33	CMM	Configuration Management Maturity Model
34	PMM	Project Portfolio Management Maturity Model PM Solutions

Fuente: Elaboración propia a partir de Benavidez Bolaños (2015).

4.3.2. Selección de modelos de madurez

Dado el gran número de modelos de madurez organizacional en gestión de proyectos, programas y portafolios que se encontraron (referenciados en la tabla 2), se procedió a seleccionar modelos específicos en portafolio o que dentro de sus dominios se encuentren los portafolios o que a pesar de estar orientados a proyectos, proporcionan un marco que puede adaptarse a la gestión de portafolio. Para la selección de los modelos se contó con el juicio de expertos como la Vicepresidente del Capítulo Colombia del Project Management Institute, además de líderes de PMO de empresas del Grupo de Interés de PMO de Bogotá. Los modelos seleccionados se agrupan en la siguiente tabla:

Tabla 3. Modelos de madurez seleccionados

Ítem	Modelo		Autor	Niveles de madurez	Dominios de aplicación	Procedencia
1	OPM3	The Organizational Project Management Maturity Model	PMI	5	Portafolio Programas Proyectos	EE.UU.
2	PMMM	Project Management Maturity Model	Harold Kerzner	5	Proyectos	EE.UU.
3	PMM	Project Portfolio Management Maturity Model PM Solutions	J. Kent Crawford	5	Portafolio	EE.UU.
4	P3M3	Project Management Maturity Model	UK Cabinet Office (AXELOS)	5	Portafolio Programas Proyectos	G.B.

Fuente: Elaboración propia.

El Modelo de Madurez para la Gestión Organizacional de Proyectos OPM3 (*Organizational Project Management Maturity Model*), desarrollado por el PMI, proporciona un medio para que las organizaciones entiendan la gestión organizacional de proyectos y puedan medir su madurez contra un conjunto amplio de buenas prácticas.

El Modelo de Madurez para Gestión de Proyectos PMMM (*Project Management Maturity Model*) de Harold Kerzner ofrece a las organizaciones una guía general de cómo llevar la planeación estratégica a través del manejo de proyectos. Este

modelo permite ubicar debilidades y fortalezas, así como las capacidades a desarrollar para lograr la excelencia en la gestión de proyectos.

El Modelo de Madurez en Gestión de Portafolio PMM (*Project Portfolio Management Maturity Model*) es una herramienta desarrollada por el *Project Management Solutions Inc. (PM Solutions)*, que combina 5 niveles de medición de madurez y 8 componentes o áreas de madurez de portafolio. El modelo ha sido estructurado a partir de los modelos de madurez de capacidades definidos por el *Software Engineering Institute (SEI)*.

El Modelo de Madurez para Gestión de Portafolio, Programas y Proyectos P3M3 es una metodología desarrollada en el Reino Unido por la *UK Cabinet Office* (antigua OGC) y que actualmente pertenece a AXELOS. El P3M3 es un marco de referencia que evalúa la madurez y desempeño de las organizaciones a través de tres modelos individuales: PfM3, modelo de madurez en gestión de portafolio; PgM3, modelo de madurez en gestión de programas; y PjM3, modelo de madurez en gestión de proyectos.

En las siguientes secciones se muestran las características y los aspectos más relevantes de cada uno de estos modelos y cómo aportan a los objetivos del Trabajo de Grado.

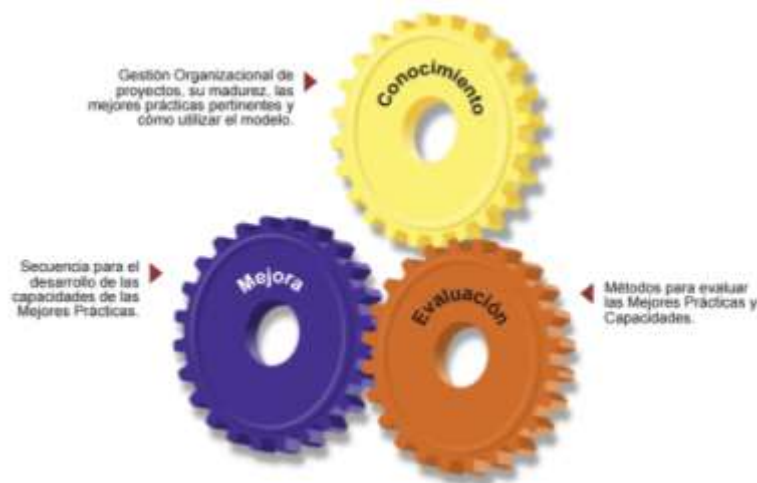
4.3.3. OPM3 - *Organizational Project Management Maturity Model* - PMI

OPM3 es el acrónimo para la tercera edición del *Organizational Project Management Maturity Model* (Modelo de Madurez para la Gestión Organizacional de Proyectos), desarrollado por el PMI (*Project Management Institute*), en el cual se proporciona un medio para que las organizaciones entiendan la gestión organizacional de proyectos y puedan medir su madurez contra un conjunto amplio de buenas prácticas.

El modelo OPM3 se basa en tres elementos claves: el conocimiento, la evaluación y la mejora continua. El modelo es genérico, por lo que puede aplicarse a cualquier tipo de organización. Estas, incluso, pueden aplicarlo a sus unidades de negocios de manera individual.

El “conocimiento” describe la gestión de proyectos y la madurez en gestión de proyectos de la organización, explicando por qué son importantes para la misma (prepararse para una evaluación). En la “evaluación” se presentan métodos, procesos y procedimientos que las organizaciones pueden usar para autoevaluar su nivel de madurez (ejecutar la evaluación). Finalmente, el elemento de “mejora continua” proporciona un proceso para que las organizaciones pasen de su estado de madurez actual a un estado superior, definiendo un plan de mejora y un adecuado proceso de implementación (planear las mejoras, implementarlas y repetir el proceso). En la ilustración 4 se muestran los tres elementos que componen el estándar OPM3 (conocimiento, evaluación y mejora continua).

Ilustración 4. Elementos del estándar OPM3: "conocimiento", "evaluación" y "mejora continua"



Fuente: OPM3, 3ra ed.

El Modelo de Madurez para la Gestión Organizacional de Proyectos OPM3 se basa en los estándares desarrollados por el PMI como la Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos, quinta edición, PMBOK (*Project Management Body of Knowledge*); el Estándar para la Gestión de Programas, tercera edición; el Estándar para la Gestión de Portafolios, tercera edición; y el Marco de Desarrollo de Competencia de Gestión de Proyectos, publicado en 2002, entre otros.

4.3.3.1. Secciones del OPM3

El OPM3 está organizado en seis secciones:

- **Descripción general.** Se hace una revisión breve sobre los temas más relevantes, definiciones, y conceptos fundamentales. Se abordan temas como la gerencia de portafolios, programas y proyectos, la relación entre estos con la organización y su estrategia.
- **Conceptos generales.** Describe los conceptos fundamentales del modelo OPM3: los dominios, procesos del modelo y el ciclo de OPM3 dentro de la organización.
- **El modelo de madurez de gestión de proyectos organizacional OPM3.** Describe los elementos que conforman el modelo de madurez OPM3: El OPM3 *Construct*, el OPM3 *Framework* y la aplicación conjunta dentro de una organización.
- **Adquirir conocimientos.** Describe con mayor detalle el primer elemento del ciclo del OPM3 Framework, que corresponde a los procesos relacionados con adquirir conocimiento.
- **Realizar evaluación.** Describe con mayor detalle el segundo elemento del ciclo del OPM3 Framework, que corresponde a los procesos relacionados con evaluación de desempeño.
- **Gestionar mejoras.** Describe con mayor detalle el tercer elemento del ciclo del OPM3 Framework, que corresponde a los procesos relacionados con la mejora continua.

4.3.3.2. Propósito del OPM3

OPM3 está diseñado para ayudar a las organizaciones a alinear los diversos aspectos de sus operaciones con la estrategia organizacional. A través de sus herramientas, facilita el establecimiento de políticas y estándares de proceso para asegurar que las operaciones sean consistentes con los objetivos estratégicos (Project Management Institute, 2013b).

La tercera edición proporciona una visión y una relación detallada entre la gerencia de proyectos, programas y portafolios para apoyar el logro de las mejores prácticas. De la misma forma se realiza una comparación entre el alcance del cambio, la planeación, la gerencia, el éxito y el monitoreo para la gerencia de proyectos, programas y portafolios.

4.3.3.3. Beneficios del OPM3

Algunos beneficios que se pueden obtener al aplicar una iniciativa OPM3 son:

- Fortalecer la relación entre la planificación estratégica y la ejecución.
- Mayor participación en el mercado.
- Identificar las mejores prácticas que apoyan la estrategia organizacional.
- Identificar las capacidades específicas que componen las mejores prácticas identificadas, así como las dependencias entre ellas.
- Proporcionar una base desde la cual las organizaciones puedan hacer mejoras en la madurez de gestión de proyectos.
- Mejora de satisfacción y retención de clientes.
- Incrementar la productividad y la competitividad.
- Reducción de costos y reprocesos.

4.3.3.4. Stakeholders de una iniciativa OPM3

Los interesados (o *stakeholders*) son participantes clave en cualquier proyecto, programa, plan o portafolio, de modo que su identificación, plan de comunicaciones y manejo debe ser adecuado. No hacerlo, puede llevar al fracaso de cualquier iniciativa.

Los interesados pueden ser individuos, grupos u organizaciones que puedan afectar, verse afectadas por, o percibir en sí ser afectados por una decisión,

actividad o resultado de un portafolio, programa o proyecto (Project Management Institute, 2013b). Dentro de los interesados clave que el OPM3 resalta se encuentran:

- OPM3 Practitioner (responsable).
- Director de Programa.
- Gerente de Programa.
- Patrocinador.
- Cliente.
- Beneficiario.
- Oficina de Gestión de Proyectos PMO.
- Junta de Gobierno.
- Proveedor.
- Agencias reguladoras gubernamentales.
- Competidores y clientes potenciales.

4.3.3.5. Conocimientos y habilidades del responsable OPM3

El responsable de ejecutar el OPM3 es un experto en la evaluación de la madurez de gestión de proyectos de la organizaciones, quien trabaja para evaluar las competencias de gestión de proyectos y desarrollar un plan de mejora (Project Management Institute, 2013b). Dentro de los factores claves para garantizar el éxito del OPM3, el responsable debe contar con experticia en diferentes áreas, entre las que se encuentran:

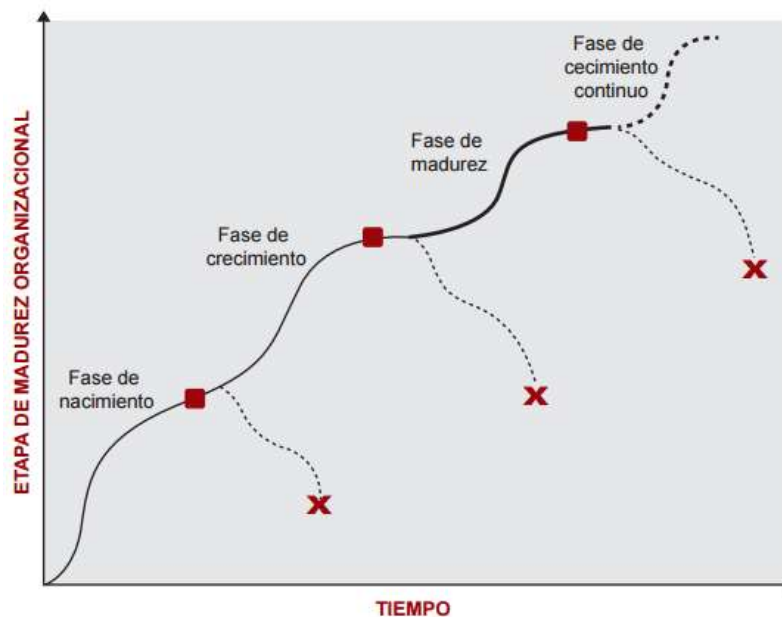
- El conocimiento de las últimas ediciones del portafolio, el programa y el nivel de proyectos del PMI.
- Gestión de procesos y de mejora continua.
- Alineación estratégica.
- Capacidad para realizar evaluaciones.
- Capacidad de concluir y recomendar.
- Capacidad para involucrar a los interesados.
- Experiencia en consultoría.
- Habilidades en negocios.
- Gestión de riesgos.
- Gestión del cambio organizacional.

4.3.3.6. Ciclo de vida organizacional de una iniciativa OPM3

De la misma forma que el modelo es genérico, OPM3 puede ser aplicado en cualquier parte del ciclo de vida de las organizaciones (etapa de inicio, desarrollo, madurez, declive o evolución).

En la etapa inicial las organizaciones usan las mejores prácticas del OPM3 como un medio para determinar qué dominios, procesos y capacidades deben establecerse para la ejecución exitosa de la estrategia organizacional. Dado el crecimiento de las organizaciones, en la etapa de desarrollo el OPM3 permite mejorar la gestión de proyectos y establecer prácticas coherentes que conlleven a mejorar la atención de la creciente demanda. En la etapa de madurez, el modelo conduce a que las organizaciones alcancen sus metas y evalúen sus capacidades y planes de mejora. En la etapa de declive las organizaciones pueden usar el modelo para realizar un diagnóstico y entender el declive del negocio.

Ilustración 5. Ciclo de vida de las organizaciones



Fuente: OPM3, 3ra ed.

4.3.3.7. Modelo de madurez OPM3

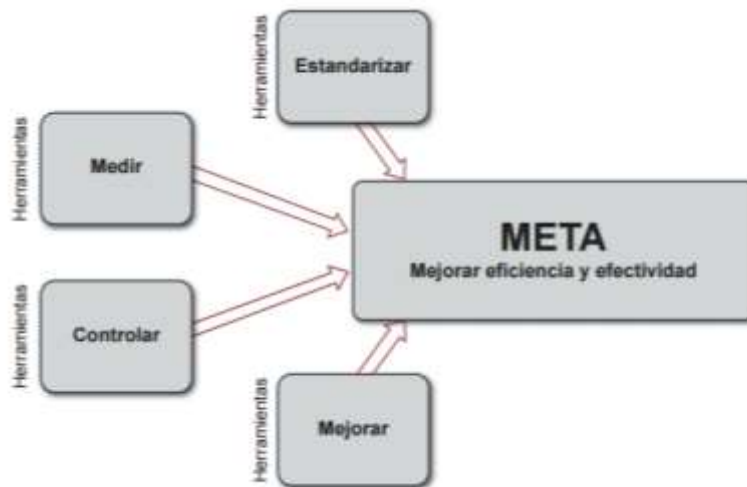
El Modelo de Madurez para la Gestión Organizacional de Proyectos OPM3 tiene tres dominios: portafolio, programas y proyectos, los cuales pueden ser aplicados en todo tipo de organización. El modelo cuenta con una serie de mejores prácticas

establecidas, las cuales han sido divididas en varios grupos, entre los que se encuentran:

- Estructural.
- Cultural.
- Tecnológica.
- Recursos Humanos.

El proceso de mejora establecido por el modelo, que incluye las mejores prácticas, cuenta con cuatro pasos fundamentales, los cuales se representan en la ilustración 6.

Ilustración 6. Pasos del proceso de mejora



Fuente: OPM3, 3ra ed.

Basado en los tres elementos básicos (conocimiento, evaluación y mejora) para la aplicación del OPM3 en una organización, la aplicación del estándar está compuesta por un ciclo de cinco pasos:

- Prepararse para la evaluación.
- Realizar evaluación.
- Plan de mejoras.
- Introducir mejoras.
- Repetir el proceso.

Paso 1. Prepararse para la evaluación

En este paso la organización se prepara para la evaluación en gestión de proyectos en relación con el modelo de madurez. Para ello debe adquirir conocimiento en tres procesos claves:

- Entendimiento de la organización.
- Entendimiento de la gerencia de proyectos organizacional.
- Entendimiento del modelo OPM3 y de los resultados del mismo.

Paso 2. Realizar la evaluación

El siguiente paso del ciclo del OPM3 consiste en evaluar la organización y determinar el grado de madurez en gestión de proyectos organizacional. Para realizar este paso la organización debe ser capaz de comparar las características de su estado actual con las descritas por el modelo. La evaluación se divide en dos fases:

- Revisión de las mejores prácticas establecidas en el estándar.
- Recolección de información para determinar en un nivel más detallado las capacidades que existen en la organización, asociadas a las mejores prácticas.

Paso 3. Plan de mejoras

Una vez realizada la evaluación, los resultados obtenidos serán la base para realizar un plan de mejora. Allí se definen las metas con respecto a la capacidad de mejoramiento deseada y a las mejores prácticas identificadas.

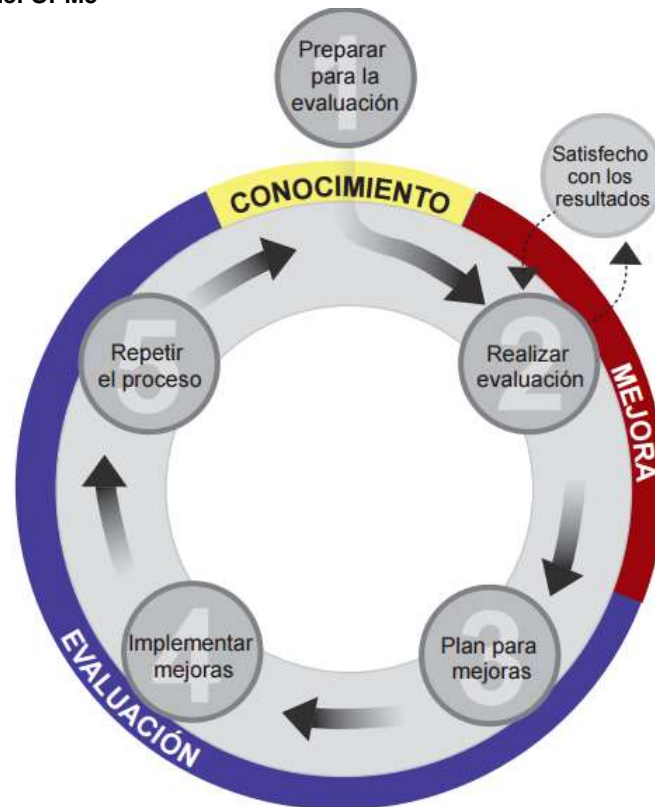
Paso 4. Introducir mejoras

En este paso es donde la organización aplica el plan de mejoras y ejecuta las actividades necesarias para alcanzar la meta establecida en gerencia organizacional de proyectos y avanzar en la búsqueda de un mayor grado de madurez.

Paso 5. Repetir el proceso

Dado que el modelo está establecido con un proceso de mejoramiento continuo, una vez realizadas algunas mejoras, la organización debe volver al paso de la evaluación para determinar nuevamente en qué estado se encuentra y llegar al paso 3 para establecer nuevas y Mejores Prácticas identificadas.

Ilustración 7. Ciclo del OPM3

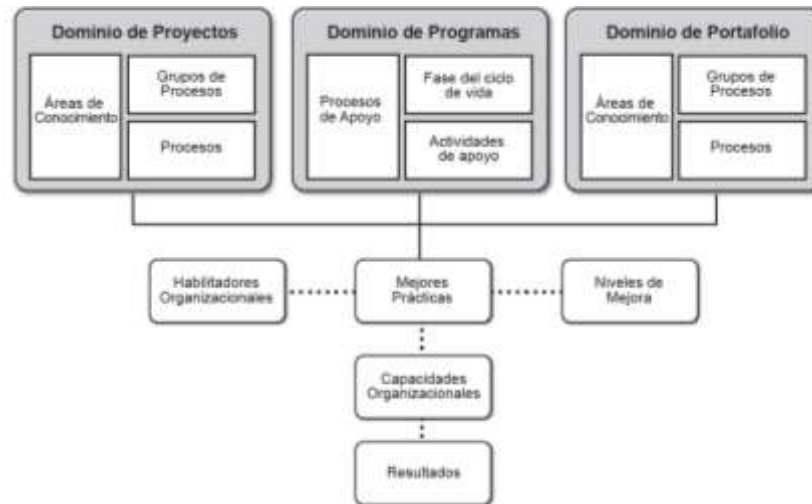


Fuente: OPM3, 3ra ed.

4.3.3.8. OPM3 Construct

El OPM3 *Construct* describe la estructura del modelo OPM3 y el relacionamiento de sus dimensiones. La estructura está compuesta por seis dimensiones: dominios, mejores prácticas, niveles de mejora en procesos, habilitadores organizacionales, capacidades y resultados. La ilustración 8 representa la estructura del OPM3 *Construct*.

Ilustración 8. Estructura del OPM3 Construct



Fuente: OPM3, 3ra ed.

Mejores prácticas

Las Mejores Prácticas son un listado de métodos que actualmente son reconocidos dentro del estudio en gestión de proyectos y que permiten a las organizaciones en cualquier industria el logro de los objetivos de manera eficiente. El marco OPM3 recopila los procesos de los estándares en gestión de proyectos, programas y portafolios, y mediante un modelo de calidad publica las mejores prácticas para alcanzar las metas de cualquier organización.

Capacidad

Las Capacidades son competencias que debe tener una organización para ejecutar procesos en gestión de proyectos, programas y portafolios. Las capacidades pueden tener naturaleza de procesos, personas y tecnologías. Mediante ellas las organizaciones pueden alcanzar mejores prácticas de manera progresiva.

Resultado

Los Resultados son el producto de las capacidades. Es decir, demuestran las capacidades que tiene la organización en gestión de proyectos, programas y portafolios. Los resultados pueden ser de índole tangible o intangible. Uno o varios resultados pueden ser suficientes para satisfacer una capacidad.

Dominios

Los Dominios son los estándares reconocidos por el PMI en materia de proyectos, programas y portafolios. A la fecha se encuentran vigentes: la guía PMBOK, quinta edición; el Estándar en Gestión de Programas, tercera edición; y el Estándar en Gestión de Portafolios, tercera edición.

4.3.3.9. Niveles de mejoramiento de procesos

Las mejores prácticas y las capacidades son asociadas a uno o más niveles de mejoramiento para procesos. De acuerdo a la tercera edición del OPM3, los niveles de mejoramiento (de manera secuencial) son: estandarizar, medir, controlar y mejorar. Estos también son conocidos por sus siglas en inglés (SMCI).

Estandarizar

Los procesos estandarizados permiten una mejor práctica consistente y repetible en la organización. Un proceso estandarizado incluye un gobierno para gestionar los procesos y sus cambios, un proceso documentado claramente comunicado a los que ejercen el proceso y su continua aplicación.

Medir

Los procesos medibles permiten una mejor práctica cuantificada. Un proceso medible incluye: requisitos del cliente incorporados en las mediciones, identificación de características críticas del proceso, características críticas medidas, insumos relacionados con los resultados y medición de entradas críticas.

Controlar

Los procesos controlados permiten una mejor práctica administrada. Un proceso controlado incluye un plan de control desarrollado, un plan de control implementado y la estabilidad alcanzada. La principal importancia de un proceso controlado es la comparación entre un estado ejecutado respecto a un estado planificado.

Mejorar

Los procesos mejorados permiten una mejor práctica con mejora continua. Un proceso mejorado incluye problemas identificados, mejoras implementadas y mejoras sostenidas.

4.3.3.10. Habilitadores Organizacionales

Los Habilitadores Organizacionales (OE), conocidos en inglés como *Organizational Enablers*, son capacidades que una organización necesita para la ejecución de buenas prácticas de los procesos de los estándares en proyectos, programas y portafolios. OPM reconoce los siguientes habilitadores organizacionales, categorizados como se muestra en la tabla 4.

Tabla 4. Habilitadores organizacionales

Habilitadores organizacionales	
1.	Benchmarking
2.	Competencias Gerenciales
3.	Gobernanza
4.	Evaluación de desempeño individual
5.	Conocimiento gerencial y PMIS
6.	Sistemas gerenciales
7.	Comunidades OPM
8.	Metodologías OPM
9.	Política y visión OPM
10.	Prácticas OPM
11.	Técnicas OPM
12.	Estructura Organizacional
13.	Métricas en gestión de Proyectos
14.	Entrenamiento en gestión de Proyectos
15.	Factores críticos de éxito en Proyectos
16.	Asignación de recursos
17.	Patrocinio
18.	Alineación estratégica

Fuente: OPM3, 3ra ed.

4.3.3.11. OPM3 Framework

El OPM3 Framework sirve como guía para las organizaciones que aplican el OPM3. Este modelo contiene los elementos del ciclo OPM3, las áreas de experticia, los procesos OPM3 con sus respectivas entradas, herramientas, técnicas y resultados. A continuación se enseña la ilustración 9 donde aparece de manera simplificada el OPM3 Framework.

Ilustración 9. OPM3 Framework

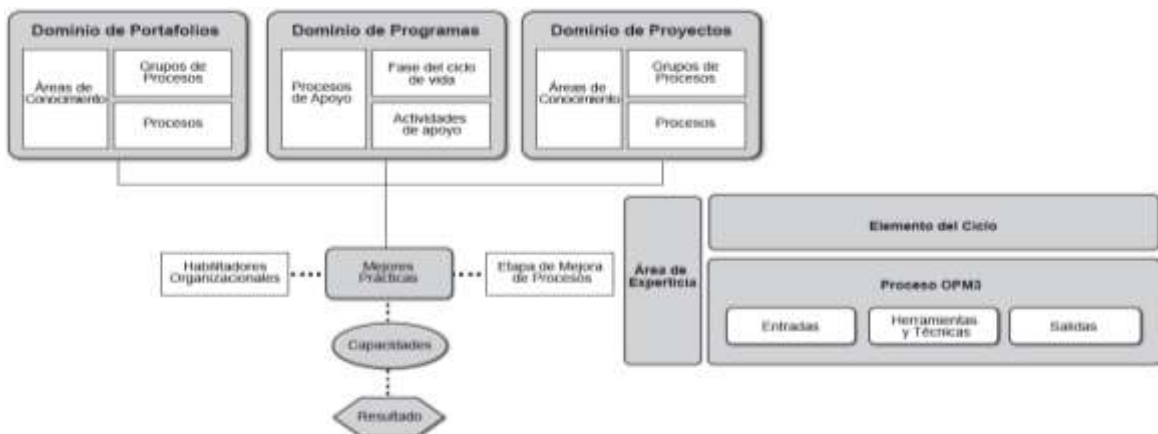


Fuente: OPM3, 3ra ed.

4.3.3.12. Aplicación del OPM3

El responsable del OPM3, así como el equipo de evaluación, utilizan el OPM3 Construct y el OPM3 Framework para conocer la madurez de la organización. Al hacerlo, pueden diseñar la ruta que debe seguir la organización para alcanzar los resultados de negocio esperados. En la ilustración 10 se puede apreciar la interacción entre el OPM3 Construct y el OPM3 Framework.

Ilustración 10. Interacción entre el OPM3 Construct y el OPM3 Framework



Fuente: OPM3, 3ra ed.

4.3.3.13. Métodos de evaluación

Para la evaluación del modelo OPM3 existen dos métodos que determinan el alcance de un resultado mediante una capacidad con una mejor práctica:

- Puntuación binaria: El evaluador OPM3 califica con uno (1) para un resultado que existe totalmente, o un cero (0) para un resultado que no existe del todo.
- Medidas variables: El evaluador OPM3 calcula una puntuación basada en qué cantidad y con qué frecuencia existe el resultado. La puntuación varía entre 0 y 3, donde:

4.3.3.14. Aporte del OPM3 al Modelo de Madurez en Gestión de Portafolio

Las características relevantes del OPM3 que se han tenido en cuenta para el desarrollo del Modelo de Madurez en Gestión de Portafolio de la presente investigación son:

- El Modelo de Madurez para la Gestión Organizacional de Proyectos OPM3 tiene tres dominios: portafolio, programas y proyectos, los cuales pueden ser aplicados en todo tipo de organización.
- Basado en los tres elementos básicos (conocimiento, evaluación y mejora), la aplicación del modelo OPM3 contempla los elementos propuestos por el Estándar en Gerencia de Portafolios, tercera edición. Allí se agrupan los procesos en gestión de portafolios en tres grupos de procesos y cinco áreas de conocimiento. Los tres grupos de procesos son: definición, alienación y autorización-control, mientras que las cinco áreas de conocimientos están conformadas por: gestión estratégica, gestión de gobierno, gestión de desempeño, gestión de comunicaciones y gestión de riesgos del portafolio.
- En el modelo OPM3, las mejores prácticas y las capacidades son asociadas a uno o más niveles de mejoramiento para procesos, lo que implica que las organizaciones pueden contar con procesos de mejora independientemente del nivel de madurez en el que se encuentren.

- OPM3 incluye preguntas relacionadas con habilitadores organizacionales. Estos últimos son capacidades que una organización necesita para la ejecución de buenas prácticas. Dentro de los habilitadores expuestos por OPM3 se seleccionaron los que se listan a continuación dada su alineación con los procesos de gestión de portafolio:
 - *Benchmarking*
 - Evaluación de desempeño
 - Conocimiento gerencial y PMIS
 - Metodologías OPM
 - Políticas y visión OPM
 - Técnicas OPM
 - Métricas en gestión de Proyectos
 - Entrenamiento en gestión de Proyectos
 - Asignación de recursos
 - Patrocinio

4.3.4. PMMM El *Project Management Maturity Model* de Harold Kerzner

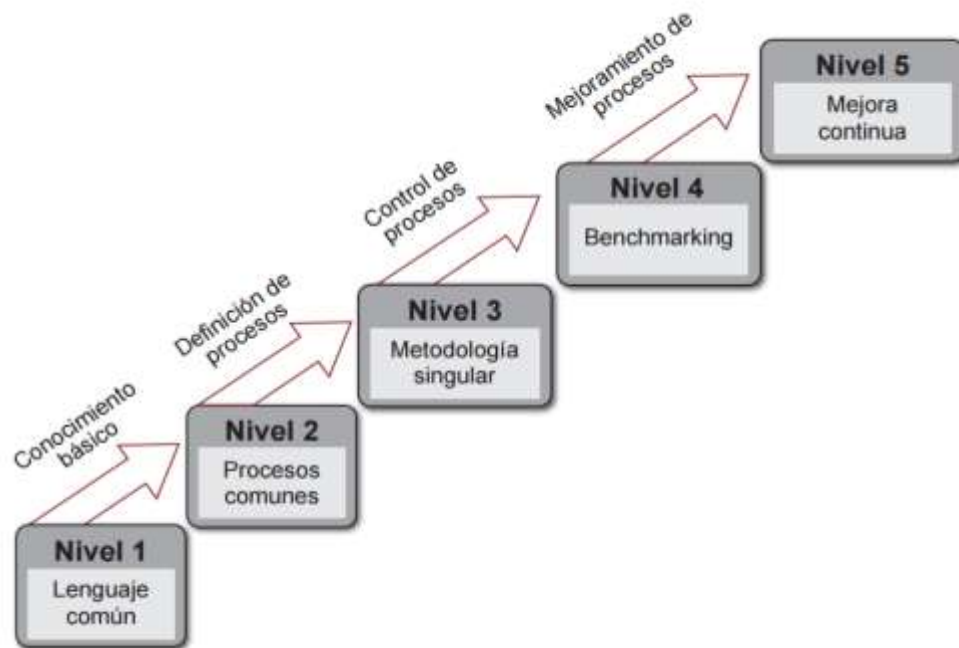
4.3.4.1. Introducción

En su libro *Strategic Planning For Project Management* (2001), Harold Kerzner introduce su Modelo de Madurez para Gestión de Proyectos *Project Management Maturity Model* (PMMM). El autor sostiene que aunque muchas organizaciones buscan obtener madurez y excelencia en la gestión de proyectos, no todas ejecutan una planeación estratégica. Esto hace que las empresas tarden largos periodos de tiempo en alcanzar los resultados deseados; tiempo que podría ser reducido significativamente si se entiende la gestión de proyectos como una parte estratégica de la organización.

4.3.4.2. Niveles de madurez

Las bases para lograr excelencia en gestión de proyectos son descritas por Kerzner en el PMMM. Este modelo cuenta con 5 niveles para alcanzar la madurez en proyectos. Cada uno de ellos representa un grado diferente y ascendente de madurez. La ilustración 11 es una representación gráfica del Modelo de Madurez PMMM.

Ilustración 11. Modelo de madurez PMMM



Fuente: *Strategic Planning for Project Management* (2001).

A continuación se presenta una breve descripción de cada uno de los niveles.

Nivel 1. Lenguaje común

En este nivel la organización reconoce la importancia de la gestión de proyectos y la necesidad de un buen entendimiento de los conocimientos básicos sobre gestión, acompañados de su lenguaje y/o terminología.

Nivel 2. Procesos comunes

En este nivel la organización reconoce cuáles son los procesos comunes que necesitan ser definidos y desarrollados, de modo que el éxito en un proyecto pueda ser repetido en otro. Además, en este nivel está incluido el reconocimiento de la aplicación y el soporte de los principios de gestión como otra metodología empleada por la organización.

Nivel 3. Metodología única

En este nivel la organización reconoce el efecto sinérgico de combinar todas las metodologías dentro de una sola cuyo centro es la gestión de proyectos.

Nivel 4. Benchmarking

Este nivel contiene el reconocimiento de que el mejoramiento de los procesos de benchmarking es necesario para mantener una ventaja competitiva. La compañía debe decidir qué evaluar y a qué empresas líderes, similares a ella, evaluar para compararse.

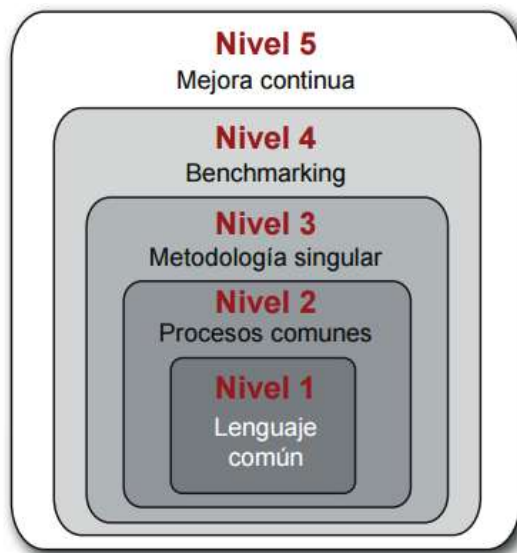
Nivel 5. Mejora continua

En este nivel la organización evalúa la información obtenida en el nivel 4, *benchmarking*. A partir de ello debe decidir si esta información optimizará la metodología única o no.

4.3.4.3. Traslapo de niveles

Es posible que los niveles del modelo PMMM se traslapen mientras son ejecutados. Sin embargo, el orden en que se ejecutan no puede cambiar. Ejemplo de lo anterior es que aunque exista un traslazo entre el nivel 1 y el nivel 2, el nivel 1 debe ser completado antes de que se complete el nivel 2. Los traslazos entre niveles pueden llegar a ocurrir en varias ocasiones, tal como se representa en la ilustración 12.

Ilustración 12. Traslazo de niveles del modelo PMMM



Fuente: *Strategic Planning for Project Management* (2001).

Asimismo, si una compañía es verdaderamente astuta en su gestión de proyectos, podría empezar los esfuerzos de *benchmarking* incluso tan pronto como se inicia el nivel 1. De esta manera la organización puede aprender de los errores de otros y evitar cometerlos. Por último, vale la pena mencionar que también posible que el nivel 4 se traslape con los 3 niveles anteriores.

4.3.4.4. Riesgos

Los riesgos pueden ser asignados a cada uno de los cinco niveles del PMMM. Para efectos de mantener sencillez en el modelo, los riesgos pueden ser clasificados como bajo, medio o alto. El nivel de riesgos está frecuentemente asociado con el impacto de los cambios en la cultura corporativa. A continuación se realiza una definición breve de los tres niveles de riesgo:

Riesgo bajo

No existirá impacto alguno en la cultura corporativa. En este sentido, será fácil para la organización aceptar los cambios.

Riesgo medio

La organización reconoce que el cambio es necesario, pero no es consciente del impacto que este tendrá dentro de la organización. Instituir el reporte a varios jefes puede ser un ejemplo de un cambio que implica un riesgo medio.

Riesgo alto

Este ocurre cuando la organización reconoce que los cambios resultantes de la implementación de la gestión de proyectos causarán un cambio en la cultura corporativa. Un ejemplo de lo anterior sería la creación de metodologías de gestión de proyectos, políticas y procedimientos, la descentralización de la autoridad y la toma de decisiones.

El nivel 3 tiene uno de los niveles de riesgo y grado de dificultad más altos para la organización. Una vez que la organización se encuentra comprometida con el nivel 3, el tiempo y esfuerzo dedicado para alcanzar mayores niveles de madurez será de menor grado de dificultad. Alcanzar el nivel 3 implica grandes cambios en la

cultura corporativa de la organización. En la ilustración 13 se pueden apreciar los niveles de riesgo asociados con cada nivel de PMMM.

Ilustración 13. Niveles de riesgo asociados del PMMM

Nivel	Descripción	Grado de dificultad
1	Lenguaje común	Medio
2	Procesos comunes	Medio
3	Metodología singular	Alto
4	Benchmarking	Bajo
5	Mejora continua	Bajo

Fuente: *Strategic Planning for Project Management* (2001).

4.3.4.5. Niveles del Modelo de Madurez PMMM

A continuación se presenta un análisis detallado de los niveles del Modelo de Madurez PMMM.

Nivel 1. Lenguaje Común

En el nivel 1 del modelo, las organizaciones reconocen por primera vez la importancia de la gestión de proyectos, aunque exista resistencia al cambio y no sea totalmente compatible. En este nivel se cuenta con conocimientos básicos en proyectos. De acuerdo con Kerzner las organizaciones en nivel 1 tienen características comunes, entre las que se encuentran:

- La organización no usa en absoluto la gestión de proyectos o lo hace de forma esporádica.
- Los beneficios de la gestión de proyectos no son reconocidos por la alta dirección de la organización ya que esta, al centrarse en el poder y la autoridad, se ve amenazada ante cualquier nuevo enfoque de gestión.
- La toma de decisiones se basa en el interés personal de los miembros de la alta dirección y no en el interés de la organización.
- No existe inversión ni apoyo en formación de gestión de proyectos dentro de la organización por temor a que este nuevo conocimiento afecte el *statu quo*.

El punto de partida para superar las características de nivel 1 es conocer, entender e implementar los conocimientos básicos de la gestión de proyectos. La ilustración 14 muestra los obstáculos más comunes que se presentan dentro de las organizaciones. Estos impiden que muchas avancen en su nivel de madurez en gestión de proyectos.

Ilustración 14. Obstáculos para completar el nivel de madurez 1



Fuente: *Strategic Planning for Project Management* (2001).

Dentro del modelo de Harold Kerzner se establecen cinco acciones necesarias que las organizaciones deben realizar antes de que puedan avanzar de nivel:

- Realizar una capacitación inicial en gestión de proyectos.
- Fomentar la contratación o capacitación de profesionales dentro de la organización de certificados en gerencia de proyectos (PMPs).
- Fomentar dentro del equipo de trabajo de la organización el uso del lenguaje común de proyectos.
- Reconocer las herramientas de gestión de proyectos disponibles.
- Desarrollar una comprensión de los principios de gestión de proyectos establecidos por la Guía de Fundamentos en Gestión de Proyectos (PMBOK).

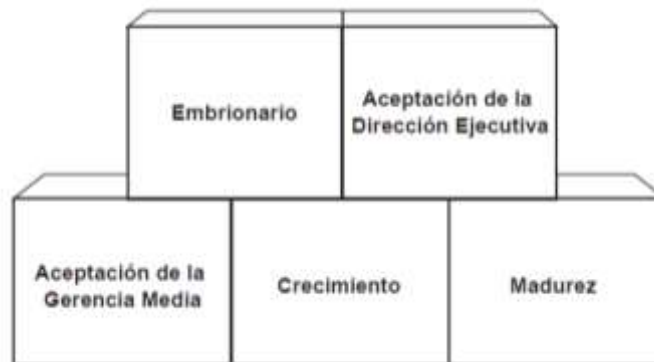
Nivel 2. Procesos Comunes

Este nivel corresponde a la etapa en la que una organización hace un esfuerzo para aplicar todos los procesos y metodologías de la gestión de proyectos. Algunas de las principales características de las organizaciones que se encuentran en este nivel son:

- Los beneficios de la utilización de la gestión de proyectos son tangibles y evidentes dentro de la organización. Entre estos se encuentra un menor costo, tiempos de ejecución más cortos y un mayor grado de satisfacción del cliente.
- Todos los niveles de la organización, especialmente la alta dirección, apoyan la gestión de proyectos.
- Reconocimiento y compromiso para establecer metodologías y procesos estandarizados dentro de la organización que permitan el desarrollo de proyectos de forma exitosa.
- Cambios en el sistema de contabilidad de costos.

De acuerdo con el modelo establecido por Kerzner, los procesos comunes requeridos por la organización se pueden dividir según el ciclo de vida, cuyas cinco fases se muestran en la ilustración 15.

Ilustración 15. Fases del ciclo de vida del nivel 2



Fuente: *Strategic Planning for Project Management* (2001).

Fase 1: Es conocida como la fase embrionaria. En esta etapa se reconoce que la gestión de proyectos puede beneficiar ampliamente a la organización. La fase embrionaria incluye:

- Reconocimiento de la necesidad de gestión de proyectos.
- Reconocimiento de los beneficios potenciales de la gestión de proyectos.

- Reconocimiento de las aplicaciones de la gestión de proyectos para las diferentes partes de la organización.
- Reconocimiento de algunos de los cambios necesarios para poner en práctica la gestión de proyectos.

Fase 2: En esta etapa la alta dirección acepta la gestión. Aquí, se incluye:

- Apoyo de la alta dirección.
- Compromiso de la alta dirección con la gestión de proyectos.
- Patrocinio de los proyectos.
- Disposición al cambio.

Fase 3: En esta etapa se da la aceptación por parte de los mandos directivos. En ella se puede evidenciar:

- Visible apoyo a la gestión de proyectos.
- Compromiso de la gerencia para la gestión de proyectos.
- Capacitación y formación a los empleados en gestión de proyectos.

Fase 4: También conocida como la fase de crecimiento, es la parte crítica del ciclo. Aquí es donde se desarrollan ciclos de vida de gestión de proyectos para la organización, metodologías para la gestión de proyectos, planificación, minimización de los cambios del alcance y se selecciona el software adecuado para la gestión.

Fase 5: Esta etapa también es llamada la “fase inicial de madurez” ya que aquí se desarrolla el sistema de control de la programación y el sistema de control de costos. Durante esta fase también se desarrolla la integración de la programación y los costos, así como el plan de estudios y la capacitación de los miembros del equipo de trabajo para apoyar la gestión de proyectos.

La ilustración 16 muestra los obstáculos más comunes que se presentan dentro de las organizaciones y que impiden que muchas de estas avancen del nivel 2 de madurez en gestión de proyectos.

Ilustración 16. Obstáculos para completar el nivel de madurez 2



Fuente: *Strategic Planning for Project Management* (2001).

Kerzner establece cuatro acciones clave necesarias para completar el nivel 2 y avanzar al nivel 3:

- Desarrollar una cultura organizacional que soporte y apoye la gestión de proyectos.
- Reconocer las necesidades de la gestión de proyectos y los beneficios que se pueden lograr en el corto y largo plazo.
- Desarrollar procesos y una metodología en gestión de proyectos, de tal manera que los beneficios deseados se puedan conseguir de forma repetitiva.
- Desarrollar un plan de estudios donde todos los empleados entiendan los beneficios a largo plazo de la gestión de proyectos y cómo pueden ser sostenidos y mejorados.

Nivel 3. Metodología singular

En este nivel las organizaciones reconocen que pueden mejorar en la gestión de proyectos a través de la sinergia y el desarrollo de una metodología singular. Por consiguiente tienen un alto compromiso con la aplicación y el desarrollo de la gestión de proyectos. Las principales características de las organizaciones que se encuentran en un nivel 3 de madurez se muestran en la ilustración 17.

Ilustración 17. Hexágono de la excelencia



Fuente: *Strategic Planning for Project Management (2001)*.

Aunque la gestión de proyectos dentro de una organización no elimina por completo el papeleo y el alto costo de la gestión informal, sí los reduce a niveles mínimos. Para que esto funcione de manera eficaz, la organización debe experimentar una comunicación efectiva, cooperación, confianza y trabajo en equipo (Kerzner, 2001).

En este nivel se reconoce claramente que la inversión en capacitación y educación es fundamental para la organización, pues existe un retorno de la inversión representado en beneficios que se pueden medir cuantitativa y cualitativamente. Los beneficios cuantitativos que menciona Kerzner son: Menor tiempo de desarrollo de productos, decisiones más rápidas, costos más bajos, mayores márgenes de beneficio, reducción de trámites, mejora de la calidad y la fiabilidad, menor rotación de personal y mejores prácticas. De la misma forma dentro de los beneficios cualitativos se identifican: mejor visibilidad y atención a los resultados, mejor coordinación, mejor control, mejor relación con los clientes, mejor soporte de las áreas funcionales y menos conflictos que requieren la participación de la alta dirección.

Los obstáculos que impiden a una organización completar el nivel 3 de madurez en gestión de proyectos se encuentran en la ilustración 18.

Ilustración 18. Obstáculos para completar el nivel de madurez 3.



Fuente: *Strategic Planning for Project Management* (2001).

Harold Kerzner identifica ciertas acciones necesarias para avanzar del nivel 3 al nivel 4. Entre ellas se encuentra:

- Integrar todos los procesos relacionados en una única metodología.
- Fomentar la aceptación a nivel corporativo de una cultura que apoya la gestión de proyectos de manera formal.
- Soporte para desarrolladores de responsabilidad compartida.

Nivel 4. *Benchmarking*

Benchmarking es el proceso de comparar las prácticas de la organización propia con las prácticas de organizaciones líderes en cualquier parte del mundo. Con ello se busca obtener y evaluar información que permita mejorar los procesos, de modo que la organización logre un estado más competitivo en su industria. Cuando la organización tiene la buena práctica de la evaluación comparativa, se debe tener especial cuidado en la revisión y evaluación de información clave del negocio o los factores críticos de éxito.

- **Características del *benchmarking***

Cuando las organizaciones son conscientes de que sus procesos pueden ser mejorados se consideran en nivel 4 (Kerzner, 2001). Sus características son:

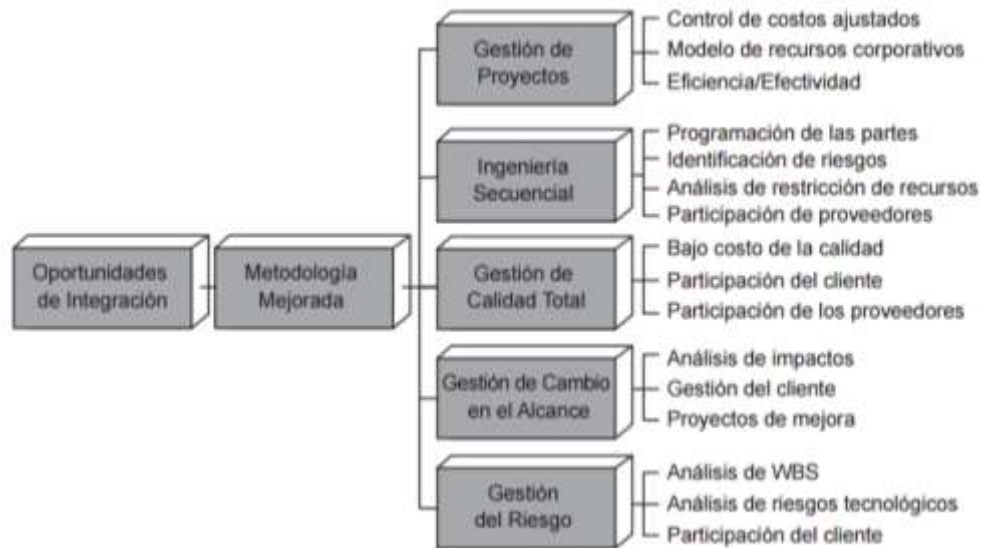
- Establecer una oficina de Proyectos (PO) o un centro de excelencia (COE).
- Dedicar tiempo para hacer *benchmarking*.
- Revisar industrias del sector y de otros sectores.
- *Benchmarking* cualitativo (cultura).
- *Benchmarking* cuantitativo (procesos y metodologías).

- **Oportunidades de mejora**

El *benchmarking* se realiza mediante dos enfoques: oportunidades de mejora de procesos cuantitativos y oportunidades de mejora de procesos cualitativos.

Las oportunidades de mejora de enfoque cuantitativo son aquellas que centran su esfuerzo en mejorar las oportunidades de integración: gestión del proyecto, ingeniería secuencial, gestión de calidad total, gestión del cambio en el alcance y gestión del riesgo (descritas en detalle en el nivel 3 de PMMM). La ilustración 19 muestra gráficamente las oportunidades de mejora de enfoque cuantitativo.

Ilustración 19. Oportunidades de mejora de procesos cuantitativos



Fuente: *Strategic Planning for Project Management (2001)*.

Las oportunidades de mejora de enfoque cualitativo son aquellas que centran su esfuerzo en mejorar los aspectos culturales de la organización: aceptación social, procesos integrados, mejoras en benchmarking y en software. Estas oportunidades se muestran gráficamente en la ilustración 20.

Ilustración 20. Oportunidades de mejora de procesos cualitativos



Fuente: *Strategic Planning for Project Management* (2001).

Nivel 5. Mejora continua

Después de que la organización reconoce la necesidad de buscar y evaluar los procesos que aplican otras empresas, implementa en el nivel cinco los cambios necesarios para mejorar la gestión de proyectos con las lecciones obtenidas en el nivel cuatro.

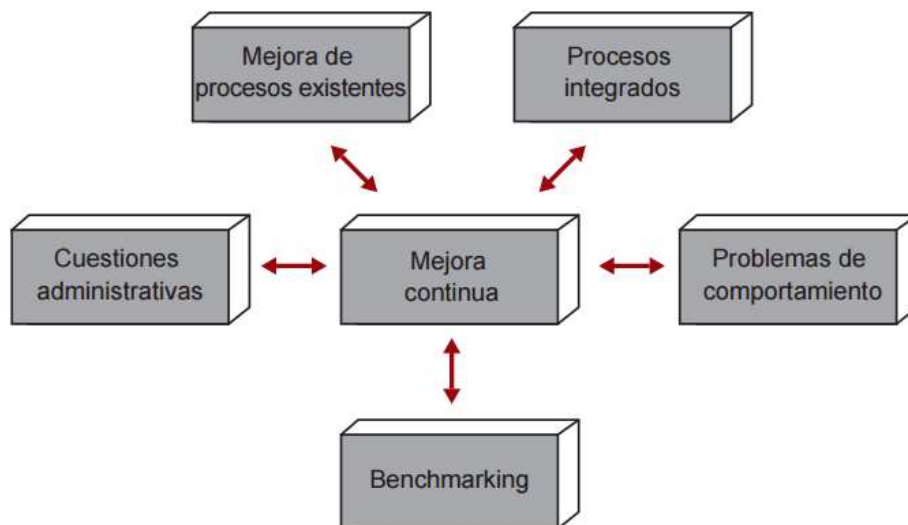
De acuerdo con Kerzner, las características del nivel cinco son:

- Archivos de lecciones aprendidas.
- Transferencia de conocimiento.
- Programa de mentores COE/PO.
- Planificación estratégica para gestión de proyectos.

Áreas de mejora continua

Todas las metodologías en gestión de proyectos deben someterse a un análisis de mejora continua dado que su éxito o fracaso depende directamente de factores legales, sociales, tecnológicos, políticos y la relación clientes-proveedores (Kerzner, 2001). De acuerdo a lo anterior se han catalogado cinco áreas para establecer el proceso de mejora continua en organizaciones: mejora de procesos existentes, mejoras de programas integrados, problemas de comportamiento, *benchmarking* y asuntos gerenciales. La ilustración 21 representa las cinco áreas para la mejora continua.

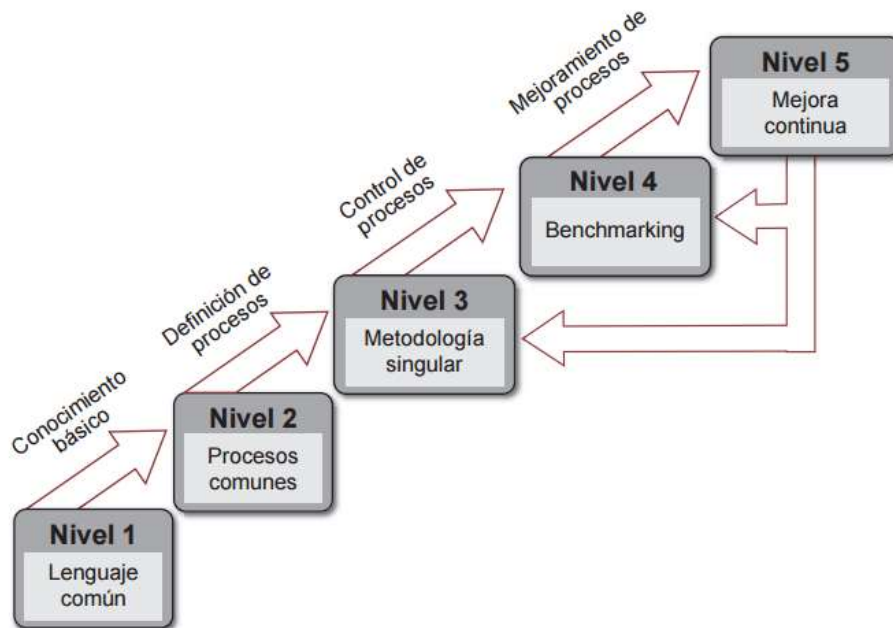
Ilustración 21. Áreas de mejora continua



Fuente: *Strategic Planning for Project Management* (2001).

De acuerdo con Kerzner el mejoramiento continuo en gestión de proyectos no debe tener fronteras, sino que se debe entender como un proceso dinámico. Para lograr la madurez en gestión de proyectos la organización se debe enmarcar en un ciclo infinito entre el *benchmarking* y la metodología singular, y no conformarse con lograr el nivel cinco. La ilustración 22 representa los cinco niveles de madurez.

Ilustración 22. Niveles de madurez



Fuente: *Strategic Planning for Project Management* (2001).

4.3.4.6. Aporte del PMMM de Kerzner al Modelo de Madurez en Gestión de Portafolio

Dentro de las características más relevantes del Modelo de Madurez de Proyectos PMMM de Harold Kerzner que se han tenido en cuenta para el desarrollo del Modelo de Madurez en Gestión de Portafolio de la presente investigación se encuentran:

- El PMMM tiene en cuenta que pueden existir traslajos entre los diferentes niveles de madurez. Esto es relevante particularmente en los niveles 3, 4 y 5, donde Kerzner considera que las características del nivel 5 de madurez (nivel de mejora continua), pueden presentarse desde los niveles 3 y 4.
- El PMMM agrupa las preguntas de cada nivel de madurez por fases o áreas de conocimiento, lo que permite a quien toma la evaluación llegar a ubicarse dentro diferentes grados de un mismo nivel. Lo anterior es relevante ya que permite distinguir grados de madurez dentro de un mismo nivel, permitiendo diferenciar organizaciones que se encuentra en las etapas iniciales o finales de un mismo nivel.

- El método de calificación en el PMMM asigna un puntaje a cada nivel de acuerdo a las respuestas obtenidas en los cuestionarios realizados en cada uno de los niveles. Los resultados totalizan los puntos obtenidos por la organización en cada área o fase, y de acuerdo a este puntaje clasifica qué tan madura está la organización en ese nivel. Este es un sistema de calificación flexible que tiene en cuenta que en un nivel dado pueden existir áreas o fases de poca madurez y otras de mayor madurez.
- Dentro de los cuestionarios, el PMMM incluye preguntas relacionadas con los habilitadores organizacionales.

Algunos aspectos del Modelo PMMM de Kerzner que no se tuvieron en el modelo a desarrollar en la presente investigación fueron los siguientes:

- El modelo contiene algunas preguntas muy específicas para la metodología de proyectos. De este modo, si la organización no tiene sus prácticas en proyectos alineadas con las enseñadas por el autor, podría obtener resultados desfavorables en la evaluación de madurez.

4.3.5. Project Management Maturity Model (PM Solutions)

Project Management Solutions Inc. (PM Solutions) es una compañía dedicada a la consultoría, entrenamiento e investigación, que busca ayudar a organizaciones alrededor del mundo a optimizar su desempeño en negocios y ejecutar su estrategia a través de la mejora en gestión de proyectos.

Dentro de los productos más importantes de *PM Solutions* se encuentra su Modelo de Madurez para Gestión de Proyectos, el *Project Management Maturity Model (PMMM)* y el Modelo de Madurez para Gestión de Portafolio, el *Project Portfolio Management Maturity Model (PMM)*. Este último fue actualizado recientemente en la tercera edición del libro *Project Management Maturity Model* de J. Kent Crawford.

El Modelo de Madurez en Gestión de Portafolio PMM es una herramienta que combina cinco niveles de medición de madurez y ocho componentes o áreas de madurez de portafolio. El modelo ha sido estructurado a partir de los modelos de madurez de capacidades definidos por el *Software Engineering Institute (SEI)*.

El Modelo de Madurez propuesto por *PM Solutions* define procesos para cada una de las ocho áreas o componentes de portafolio del modelo. Cada componente, incluyendo los procesos que lo conforman, es descrito con detalle en los cinco niveles de madurez.

PM Solutions provee a las organizaciones un marco de referencia dentro del cual los procesos específicos de gestión de portafolio pueden ser optimizados para que se mejoren eficientemente las capacidades de la organización. El modelo de *PM Solutions* ayuda a las organizaciones a:

- Determinar la madurez de los procesos de gestión de portafolio.
- Crear una ruta lógica para mejorar los procesos en gestión de proyectos.
- Determinar prioridades en el corto plazo para tomar acciones en el mejoramiento de procesos.
- Hacer seguimiento al progreso respecto a lo que se ha planeado para la mejora de los procesos.

En el modelo de *PM Solutions* el nivel de madurez de toda la organización está dado por el nivel más bajo que se haya obtenido en la evaluación de la madurez de las áreas de conocimiento. Estas áreas a su vez son determinadas por el nivel más bajo de los procesos evaluados. Por ejemplo, si en la evaluación de las ocho áreas de conocimiento de una organización se encuentra que una de las áreas está clasificada como nivel 2 y las otras áreas tienen niveles superiores, la organización será clasificada como nivel 2 de madurez.

4.3.5.1. Niveles de Madurez

Como se mencionó anteriormente el modelo de madurez de portafolios propuesto por *PM Solutions* define cinco niveles. A continuación, se describen con más detalle.

Nivel 1 – Proceso inicial

En este nivel los procesos de la gestión de portafolio pueden existir. Sin embargo, son inconsistentes y no se encuentran documentados. Los proyectos suelen ser autorizados para su ejecución a pesar de no contar con información crítica para demostrar que son apropiados a la estrategia de la organización.

Nivel 2 – Procesos y estándares estructurados

Existe dentro de la organización un área o unidad de negocio encargada de la gestión del portafolio donde se definen procesos para su gestión. Los procesos se encuentran documentados, sin embargo la organización no se adhiere a ellos. Asimismo, pueden existir criterios de selección de componentes del portafolio definidos por la organización sin que su cumplimiento sea obligatorio. La priorización de los componentes se hace dentro de cada unidad de negocio y no a nivel de toda la organización. De igual manera sucede con las comunicaciones.

Nivel 3 – Estándares organizacionales y procesos institucionalizados

En este nivel los procesos se encuentran estandarizados, documentados y su cumplimiento es obligatorio. Esto incluye técnicas de selección y priorización que son comunicadas a través de toda la organización. El área o unidad encargada del portafolio revisa que todos sus componentes estén alineados con la estrategia y objetivos de la organización. Las métricas organizacionales son utilizadas para evaluar el desempeño del portafolio. Existe un plan de gestión de riesgos usado en la organización y todos los componentes del portafolio de cada unidad de negocio son agrupados en un único portafolio.

Nivel 4 – Procesos gestionados

En este nivel los procesos de gestión de portafolio están integrados con otros procesos de negocio de la organización. Los procesos identifican, evalúan, seleccionan y priorizan nuevas oportunidades junto con trabajo que se encuentra en ejecución. El portafolio se evalúa constantemente y las lecciones aprendidas son usadas para mejorar las capacidades de la organización. La información del portafolio está disponible y es oportunamente entregada para apoyar los procesos de toma de decisiones. Los riesgos son gestionados y rastreados a través del portafolio.

Nivel 5 – Optimización de procesos

Evaluaciones internas y procesos de *benchmarking* son usados para determinar y evaluar la efectividad de los procesos de gestión de portafolio y de esta manera promover la mejora continua. Los criterios que se tienen en cuenta para evaluar el desempeño del portafolio son comparados con los estándares y tendencias de la industria. Las comunicaciones y la manera como se comparte la información son

revisadas continuamente para que la información crítica sea entregada oportunamente a los encargados de la toma de decisiones.

4.3.5.2. Componentes de madurez

El Modelo de Madurez de Portafolios propuesto por *PM Solutions* define 8 componentes de madurez de portafolio, los cuales son descritos con mayor detalle a continuación:

Componente 1 – Gobierno de Portafolio

Este componente está relacionado con la toma de decisiones organizacionales usadas para administrar y vigilar el portafolio de proyectos. Este incluye establecer y mantener la estructura del portafolio, establecer procedimientos, conducir evaluaciones y buscar mejoras. Asimismo asegura que los proyectos ejecutados por la organización están alineados con su visión, estrategia y objetivos. Los procesos de este componente son:

- Proceso de gobierno de portafolio.
- Alineación con la estrategia y objetivos de la organización.
- Roles y responsabilidades.

Componente 2 – Evaluación de Oportunidad de Proyecto e Iniciación

Este componente se enfoca en el proceso de identificar las necesidades de negocio que pueden ser solucionadas a través de un proyecto o un conjunto de proyectos. Incluye procesos y procedimientos que buscan entender y definir las necesidades del negocio, crear conceptos de soluciones potenciales y aprovechar los recursos de la organización para articular estos conceptos en sugerencias de proyectos. Los procesos de este componente son:

- Proceso de evaluación de oportunidad de proyecto e iniciación.
- Determinar el valor del negocio.

Componente 3 - Priorización de Proyectos y Selección

Este componente busca que la organización evalúe potenciales proyectos, priorice los candidatos basado en fuertes criterios de decisión y seleccione aquellos que le proporcionarán valor a la organización dentro de sus restricciones de recursos.

Los procesos de este componente son:

- Proceso de priorización de proyectos.
- Esquema de priorización.
- Selección y proceso de financiación.

Componente 4 – Gestión de Comunicaciones de Portafolio y Proyectos

Este componente es el encargado de recolectar y compartir información acerca de cada uno de los proyectos o componentes del portafolio. Entre sus actividades se encuentra procesar oportunamente la información que se debe comunicar, permitiendo así que la organización mejore sus decisiones estratégicas. Los procesos de este componente son:

- Categorización de proyectos.
- Información de portafolio determinada.
- Lista de proyectos aprobados.
- Proceso para compartir información.
- Proceso para gestionar las comunicaciones.

Componente 5 – Gestión de Recursos del Portafolio

Este componente incluye los procesos que permiten a las organizaciones asignar los recursos apropiados en las cantidades necesarias a los proyectos o componentes del portafolio para que estos sean ejecutados exitosamente. Los procesos de este componente son:

- Proceso de asignación de recursos.
- Identificación de habilidades e inventario de bienes.
- Planeación recursos del portafolio.

Componente 6 – Gestión de Riesgos del Portafolio

Este componente permite a las organizaciones monitorear amenazas a su portafolio de proyectos y dar la respuesta necesaria en caso que sea requerido. Los procesos de este componente son:

- Procesos de gestión de riesgos.
- Medidas de riesgos y métricas.

Componente 7 – Estructura Organizacional del Portafolio

Este componente sirve a la organización como una aproximación formal para vigilar el trabajo en ejecución así como el trabajo propuesto. La organización suele alcanzar incrementos en los niveles de madurez con mayor facilidad gracias a metodologías estandarizadas y documentadas. Los procesos de este componente son:

- Estructura de gobierno organizacional.
- Funciones administrativas del portafolio.

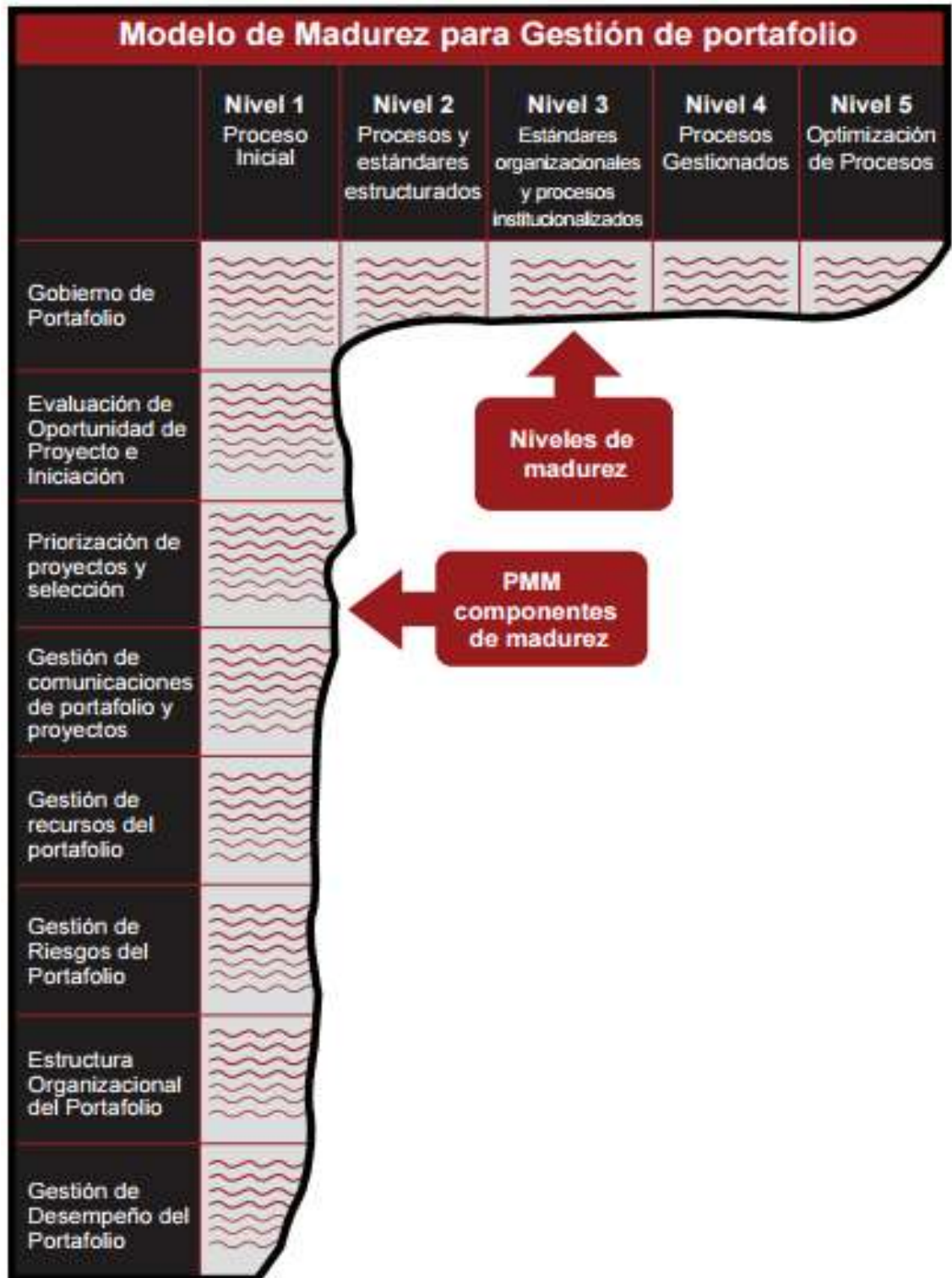
Componente 8 – Gestión de Desempeño del Portafolio

Este componente permite a la organización evaluar el desempeño y valor de los proyectos o componentes del portafolio. También permite a la organización analizar varios escenarios del mismo y modificar los planes de ser necesario. Los procesos de este componente son:

- Proceso de gestión de desempeño del portafolio.
- Compartir información del portafolio.

La ilustración 23 representa la relación que existe entre los 5 niveles de madurez y las 8 componentes de madurez del portafolio y la intersección que resulta entre una de las componentes de madurez.

Ilustración 23. Relación entre niveles de madurez y componentes de madurez del portafolio



Fuente: *Project Management Maturity Model (PM Solutions)*.

4.3.5.3. Aporte del PMMM de PM Solutions al Modelo de Madurez en Gestión de Portafolio

En lo referente al Modelo de Madurez de Portafolio propuesto por *PM Solutions*, las características más relevantes que se han tenido en cuenta para el desarrollo del Modelo de Madurez en Gestión de Portafolios de la presente investigación son:

- El modelo de *PM Solutions* realiza la evaluación de la organización enfocándose en 8 áreas componentes de portafolio, equivalentes a áreas de conocimiento. Cada uno de estos componentes, o áreas, está compuesto por procesos. El modelo describe cómo debe ser cada uno de estos procesos en los 5 niveles de madurez establecidos. Lo anterior hace que el modelo sea más fácil de entender y que las organizaciones puedan identificar los procesos con oportunidades de mejora.

Algunos aspectos del modelo de *PM Solutions* que no se tuvieron en cuenta en el modelo a desarrollar de la presente investigación fueron los siguientes:

- El modelo de *PM Solutions* no considera diferentes fases de madurez dentro de un mismo nivel. Es decir, diferentes organizaciones pueden encontrarse en el mismo nivel, aunque alguna de las dos sea un poco más madura que la otra.
- El sistema de evaluación del modelo de *PM Solutions* es poco flexible y a primera vista puede generar resultados que no corresponden con la realidad de la organización, ya que para este modelo la organización se califica de acuerdo con el nivel más bajo obtenido en cada área, es decir que una organización madura en muchas áreas de portafolio se puede clasificar como nivel 1 de madurez si una de sus áreas tiene nivel 1.

4.3.6. Portfolio Management Maturity Model (P3M3) – AXELOS

El Modelo de Madurez para Gestión de Portafolio, Programas y Proyectos P3M3 es una metodología desarrollada en el Reino Unido por la *UK Cabinet Office* (antigua OGC) que actualmente pertenece a AXELOS. El P3M3 es un marco de referencia que evalúa la madurez y desempeño de las organizaciones a través de tres modelos individuales:

- PFM3: Modelo de Madurez en Gestión de Portafolio.
- PgM3: Modelo de Madurez en Gestión de Programas.
- PjM3: Modelo de Madurez en Gestión de Proyectos.

Aunque estos modelos están conectados entre sí, no existen interdependencias entre ellos que impidan la evaluación individual de cada disciplina. Los tres modelos cuentan con 5 niveles de madurez y 7 perspectivas de procesos que son equiparables con lo que otros modelos denominan áreas de conocimiento. Lo anterior se puede apreciar en la ilustración 24.

Ilustración 24. Modelos de madurez P3M3 y perspectivas



Fuente: *Portfolio, Programme, and Project Management Maturity Model (P3M3)*.

Para efectos de la presente investigación se estudiará el Modelo de Madurez PFM3 en gestión de portafolio. Este modelo cuenta con un sistema de autoevaluación que contiene nueve preguntas, de las cuales siete están asociadas a las áreas de conocimiento del modelo y dos buscan describir la organización. Cada pregunta tiene cinco opciones de respuesta que corresponden a la descripción de los 5 niveles de madurez del modelo.

El modelo PfM3 promedia los resultados de las nueve respuestas para determinar en qué nivel se encuentra toda la organización.

4.3.6.1. Niveles de Madurez

Como se mencionó anteriormente el Modelo de Madurez de Portafolio PfM3 cuenta con 5 niveles de madurez que se describen a continuación.

Nivel 1: Conciencia de los procesos

En este nivel los procesos no están usualmente documentados y existen muy pocos procesos descritos. Estos, sin embargo, son ejecutados de manera intuitiva por parte de los gerentes de área, quienes conocen las actividades clave que se deben realizar en cada uno de ellos. Las prácticas actuales en gestión de portafolio obedecen a preferencias individuales de los gerentes encargados y estas suelen ser subjetivas y variantes.

Nivel 2: Procesos repetibles

En este nivel la organización está en capacidad de demostrar que en algunos casos particulares, las prácticas de gestión de portafolio han sido establecidas. Por ejemplo, priorizar, evaluar o autorizar. Aquí existen individuos claves en la organización que pueden demostrar un registro exitoso de algunos procesos claves de la gestión de portafolio.

Nivel 3: Procesos definidos

En este nivel los procesos de gestión de portafolio están documentados, estandarizados e integrados con otras áreas del negocio. Existe la probabilidad que haya un grupo dentro de la organización encargado de mantener y mejorar la metodología establecida. Estas mejoras son planeadas, controladas y evaluadas con frecuencia.

La alta dirección está comprometida y participa activamente en los procesos de gestión de portafolio. Adicionalmente, la organización puede contar con programas de capacitación para desarrollar las capacidades en gestión de portafolio de los colaboradores y de esta manera lograr que estos sean mucho más efectivos en sus roles.

Un aspecto clave que diferencia el nivel 3 del nivel 2 es el alcance en sus estándares, procesos y procedimientos. Lo anterior permite que los procesos puedan ser gestionados proactivamente.

Nivel 4: Procesos gestionados

Este nivel se caracteriza por la madurez que han alcanzado los procesos en gestión de portafolio. Los procesos son gestionados y medidos de manera cuantitativa. Esta información es recolectada y usada para tomar medidas correctivas, implementar mejoras y predecir el desempeño de la organización. Existen objetivos cuantificables para medir la calidad y el desempeño de los procesos, criterios que luego son usados para gestionar efectivamente el portafolio de la organización.

En este nivel la alta dirección está comprometida y participa activamente en los procesos de gestión de portafolio. Adicionalmente, busca nuevas maneras de innovar en los procesos de gestión con el fin de alcanzar los objetivos organizacionales.

Nivel 5: Procesos optimizados

En este nivel la organización se enfoca en la optimización de sus procesos. Los cambios responden a variaciones en las necesidades del negocio así como a modificaciones en el entorno. La organización busca anticipar la demanda de futuras capacidades o requerimientos para garantizar su vigencia en el mercado. Una organización en este nivel se encuentra en constante aprendizaje y pone en práctica las lecciones aprendidas de proyectos pasados. La organización responde rápidamente a cambios en el entorno y las nuevas oportunidades son aprovechadas a través del conocimiento que es adquirido y compartido rápidamente.

En este nivel la alta dirección es vista como un ejemplo dentro de la organización, reforzando la necesidad y potencial que tienen las mejoras de los procesos de gestión de portafolio.

4.3.6.2. Áreas de conocimiento

El modelo PfM3 cuenta con 7 perspectivas de procesos, equivalentes a las áreas de conocimiento de otros modelos de madurez. A continuación se realiza una descripción breve del alcance de estas perspectivas de procesos.

Área 1: Control de la Gestión

Esta área cubre los controles internos de los componentes del portafolio y cómo se mantiene su dirección dentro del ciclo de vida que se haya establecido para ellos. Los puntos de control permiten a la organización detener o redirigir los componentes de ser necesario.

Esta área se caracteriza por evidenciar liderazgo y dirección, alcance, etapas y revisión de los procesos durante el curso de los componentes. Existen puntos de control y procesos de toma de decisiones claramente definidos, así como objetivos y descripciones detalladas de lo que un componente entregará a la organización.

Área 2: Gestión de Beneficios

Esta área es la encargada de asegurar que los resultados de los cambios deseados por el negocio sean definidos, medibles, y finalmente logrados a través de un enfoque estructurado, entendido y apropiado por la organización.

Los beneficios deben ser evaluados y aprobados por las áreas del negocio que están encargadas de entregarlos. Esta área se encarga de que los requerimientos estén definidos y se entienda cómo los resultados de los componentes del portafolio ayudarán a alcanzar los beneficios planteados. Los beneficios deben tener planes donde se detalle cómo serán alcanzados y ser activamente gestionados.

Área 3: Gestión Financiera

Esta área constituye un recurso esencial para las organizaciones y debería ser un punto clave de enfoque para la iniciación y control de los componentes del portafolio. La gestión financiera asegura que los costos de un componente sean capturados, evaluados dentro de un caso formal de negocio, categorizados y gestionados durante el ciclo de vida de la inversión.

El estudio del caso de negocio, o su equivalente para cada iniciativa del portafolio, debe definir el valor de cada iniciativa a la organización así como su evaluación financiera. El caso de negocio, o equivalente, será el eje fundamental de los procesos de toma de decisiones durante el ciclo de vida de las iniciativas. Allí también se realizan revisiones de alternativas y sus relaciones costo beneficio.

Área 4: Compromiso de los Interesados

Esta área es la responsable del análisis de interesados. Sean internos o externos a la organización, estos necesitan ser analizados y atendidos con efectividad para alcanzar los objetivos propuestos con su apoyo y compromiso. Esta área incluye la planeación de comunicaciones, la identificación efectiva y uso de los diferentes canales de comunicación, así como técnicas que permitan alcanzar los objetivos. Esta área debe ser entendida como un proceso continuo presente en todas las iniciativas o componentes de portafolio y en todas las etapas de su ciclo de vida.

Área 5: Gestión del Riesgo

Esta área es la encargada de gestionar y balancear las amenazas y oportunidades que una iniciativa o componente representa para la organización. Su labor es eliminar o minimizar la posibilidad de ocurrencia de una amenaza, minimizar su impacto en caso de que esta se materialice y maximizar las oportunidades.

Las respuestas a los riesgos deben ser innovadoras y proactivas. Estas dependen del uso de las opciones disponibles para minimizar las amenazas y maximizar las oportunidades. La revisión de los riesgos debe estar implícita dentro del ciclo de vida de las iniciativas o componentes del portafolio, y contar con una estructura de apoyo que asegure la aplicación de los análisis apropiados con la rigurosidad debida.

Área 6: Gobierno Organizacional

Esta área asegura que las iniciativas o componentes del portafolio estén alineadas con la estrategia de la organización, a partir de una revisión de los controles que deben ser aplicados durante su ciclo de vida. Esta área difiere de la primera, control de la gestión, pues se enfoca en cómo factores externos y cambios en el entorno que pueden impactar los componentes del portafolio son controlados, mitigados o aprovechados para asegurar el logro de los objetivos

organizacionales, mientras la primera se enfoca en cómo se mantiene el control interno de las iniciativas o componentes del portafolio.

El área de gobierno organizacional se encarga también de desplegar otros controles y lograr el alcance de los estándares establecidos en pro del logro de la estrategia de la organización.

Área 7: Gestión de los Recursos

El área de gestión de los recursos cubre la gestión de todo tipo de recursos necesarios para la entrega de iniciativas o componentes del portafolio. Lo anterior incluye recursos humanos, financieros, equipos, información, herramientas, entre otros. Un elemento clave de la gestión de los recursos es el proceso de adquisición y utilización de las cadenas de suministro para maximizar el uso efectivo de los mismos. Esta área también está encargada de la planeación del uso de los recursos teniendo en cuenta las capacidades de la organización y los recursos disponibles, tanto internos como externos.

4.3.6.3. Aporte del P3M3 - Pfm3 de AXELOS al Modelo de Madurez en Gestión de Portafolio

Aunque el modelo P3M3 – Pfm3 cuenta con características relevantes, estas ya han sido tenidas en cuenta en el Modelo de Madurez de Gestión de Portafolio MMGPf a través del estudio de los anteriores modelos como lo son el OPM3 de PMI, el PMMM de Kerzner y el PMMM de PM Solutions. Sin embargo se consideró conveniente exponer el modelo P3M3-Pfm3 para mostrar que este cuenta con características similares a los modelos antes mencionados como lo son sus 5 niveles de madurez y las áreas de conocimiento en gestión de portafolio.

5. MARCO METODOLÓGICO

En este capítulo se explicará la metodología utilizada para la investigación, la cual tiene como propósito realizar el diagnóstico del grado de madurez en gestión de portafolio de las organizaciones del Grupo de Interés de PMO de Bogotá.

5.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN

Considerando el objetivo de esta investigación, se hace necesario la creación de un modelo de madurez en gestión de portafolio que tenga en cuenta la literatura existente y que además esté enriquecido con las experiencias de expertos en el tema. Por este motivo se ha decidido optar por una investigación con enfoque cualitativo y exploratorio, con diseño tipo investigación-acción.

5.1.1. Investigación cualitativa

La investigación se desarrollará bajo un enfoque de carácter cualitativo. Este enfoque utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación. Los datos cualitativos son definidos como descripciones detalladas de situaciones, eventos, personas, interacciones, conductas observadas y sus manifestaciones (Hernández, Fernández, & Baptista, 1991).

5.1.2. Investigación exploratoria

En la revisión previa de literatura se encontró que en Colombia la gestión de portafolio es un tema poco estudiado y documentado. Muchas organizaciones e instituciones de educación han centrado sus esfuerzos en temas relacionados con gestión de proyectos, sin embargo la gestión de portafolios no cuenta con investigaciones o avances representativos dentro del contexto colombiano. Lo anterior conduce a proponer una investigación de carácter exploratorio, ya que estas se realizan cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o que no se ha abordado antes (Hernández et al., 1991). El enfoque cualitativo exploratorio permite el estudio del grupo de interés propuesto ya que es usado esencialmente en el análisis de grupos pequeños (Barrantes Echavarría, 2002).

5.1.3. Investigación tipo investigación-acción

La investigación cualitativa comprende diferentes tipos de diseño, dentro los principales se encuentran: a) teoría fundamentada, b) diseño etnográfico, c) diseños narrativos y d) diseños de investigación-acción (Hernández et al., 1991). Dentro de esta pluralidad de diseños para la investigación cualitativa, la investigación-acción se alinea de manera más contundente al logro de los objetivos de la presente investigación, ya que el propósito fundamental de este diseño de investigación es centrarse en aportar información que guíe a la toma de decisiones para programas, procesos y reformas estructurales (Hernández et al., 1991).

5.2. TIPO DE MUESTRA

El tipo de muestra usada para la investigación se puede clasificar como muestra por conveniencia, usada por lo general en investigaciones cualitativas. La muestra por conveniencia consiste en analizar los casos a los cuales se tienen acceso (Hernández et al., 1991). Este caso aplica para la investigación, pues las organizaciones que harán parte de ella son las que pertenecen al Grupo de Interés de PMO de Bogotá. Las organizaciones de este grupo fueron seleccionadas ya que cumplen dos características importantes: tienen interés en temas relacionados con la gestión organizacional de portafolios y están dispuestas a hacer parte de la presente investigación dados los vínculos que tienen con la Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito, con sus directivos y profesores de la unidad de proyectos.

5.3. BÚSQUEDA DE LA INFORMACIÓN

El proceso de búsqueda de información comenzó con la identificación de palabras claves y combinaciones alineadas con el contexto de la investigación, tanto en idioma español como inglés. Algunos ejemplos son: modelo, madurez, portafolio, gestión, estándar, proyecto, grado de madurez, entre otras. Una vez identificadas las palabras y combinaciones de las mismas, se utilizaron diferentes motores de búsqueda para encontrar artículos, estándares, libros, tesis y demás documentos pertinentes. Dentro de los buscadores de información utilizados se encuentran: SCImago, EBSCO Discovery Service, Google Académico, PMI, ScienceDirect, Biblioteca Jorge Álvarez Lleras, entre otros.

Una vez obtenida la información se analizaron todos los documentos y se realizó una selección de acuerdo a criterios como fechas de publicación no mayor a 10 años, idioma de publicación inglés o español, tipo de documento como artículos, libros o tesis, documento indexado, fuente, etc. Lo anterior permitió elaborar la lista de referencias bibliográficas del presente documento.

5.4. ETAPAS DE INVESTIGACIÓN

Para el logro de los objetivos específicos planteados, se propone desarrollar la investigación en tres procesos metodológicos que se presentan a continuación:

OBJETIVO ESPECÍFICO	PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO
<p>1. Revisar la literatura existente en el contexto de madurez organizacional en gestión de portafolios (estado del arte).</p>	<p>Esta etapa consiste en detectar, consultar y obtener la bibliografía y otros insumos útiles para el propósito del Trabajo de Grado, haciendo uso de herramientas y buscadores de información. Las actividades dentro de esta etapa son las siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> 1.1. Definir criterios de búsqueda de información. 1.2. Buscar información relacionada con el tema. 1.3. Clasificar la información.
OBJETIVO ESPECÍFICO	PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO
<p>2. Diseñar una versión preliminar del modelo de madurez en gestión de portafolio que será aplicado a las organizaciones del Grupo de Interés de PMO de Bogotá.</p>	<p>Esta etapa consiste en la estructuración de los componentes del modelo preliminar que será aplicado a las empresas del Grupo de Interés de PMO de Bogotá. Las actividades dentro de esta etapa son las siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> 2.1. Estudiar y seleccionar estándares en gestión de portafolio, programas y proyectos. 2.2. Estudiar y seleccionar modelos de

	<p>madurez existentes de gestión de portafolio.</p> <p>2.3. Definir áreas de evaluación del modelo.</p> <p>2.4. Definir los niveles de madurez del modelo.</p> <p>2.5. Diseñar un cuestionario preliminar del modelo de madurez.</p> <p>2.6. Diseñar la entrevista que se aplicará a las organizaciones del Grupo de Interés PMO de Bogotá.</p>
OBJETIVO ESPECÍFICO	PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO
<p>3. Aplicar la versión preliminar del modelo de madurez en gestión de portafolio a las empresas del Grupo de Interés de PMO de Bogotá.</p>	<p>Esta etapa consiste en tener un primer acercamiento con las organizaciones y conocer de primera mano sus opiniones y necesidades respecto al modelo de madurez en gestión de portafolios propuesto. Se busca en esta etapa, con las sugerencias que realicen las organizaciones, definir en una siguiente etapa el modelo de madurez definitivo para su posterior aplicación. Las actividades dentro de esta etapa son las siguientes:</p> <p>3.1. Aplicar cuestionario preliminar del modelo a organizaciones del Grupo de Interés de PMO de Bogotá.</p> <p>3.2. Aplicar entrevista a organizaciones del Grupo de Interés de PMO de Bogotá.</p> <p>3.3. Recolectar recomendaciones de las organizaciones al modelo.</p> <p>3.4. Generar conclusiones.</p>

OBJETIVO ESPECÍFICO	PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO
<p>4. Realizar ajustes al modelo preliminar y definir un modelo final de madurez en gestión de portafolio.</p>	<p>Es esta etapa se busca que a partir de la información recopilada de las organizaciones, los estándares y los modelos de madurez, se defina el modelo definitivo de madurez en gestión de portafolio a crear, así como sus características y método de aplicación. Las actividades dentro de esta etapa son las siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> 4.1. Ajustar áreas de evaluación del modelo. 4.2. Ajustar niveles de madurez del modelo. 4.3. Ajustar cuestionario de preguntas del modelo. 4.4. Establecer forma de evaluación del modelo.
<p>5. Diagnosticar la madurez en gestión de portafolio en las organizaciones seleccionadas del Grupo de Interés de PMO de Bogotá a través del modelo creado.</p>	<p>En esta etapa se aplica el modelo de madurez en gestión de portafolio diseñado en la etapa anterior, al grupo de organizaciones seleccionadas del Grupo de Interés de PMO de Bogotá. Las actividades dentro de esta etapa son las siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> 5.1. Aplicar el modelo de madurez a las organizaciones seleccionadas. 5.2. Determinar nivel de madurez de organizaciones evaluadas. 5.3. Realizar un diagnóstico de la situación actual de las organizaciones evaluadas y generar recomendaciones que les permitan encontrar oportunidades de mejora en procesos de gestión de portafolio.

5.5. INSTRUMENTOS PARA LA INVESTIGACIÓN

Los instrumentos para la investigación del presente trabajo de grado están compuestos por: el estándar en gestión de portafolio de PMI, modelos de madurez, cuestionario del modelo de madurez y entrevistas a las organizaciones. Es decir que además de tener en cuenta la literatura e investigaciones existentes, se recopilan los requerimientos de las organizaciones colombianas pertenecientes al Grupo de Interés de PMO de Bogotá, con el fin de contar con un modelo que brinde respuestas a las necesidades en torno a gestión de portafolio, planteadas por las organizaciones.

5.5.1. Estándar en gestión de portafolios

El estándar en gestión de portafolio seleccionado representa una de las principales herramientas, ya que es partir de este que se desarrollará el modelo de madurez en gestión de portafolio. La descripción del estándar en gestión de portafolio seleccionado, se pueden consultar en la sección 4.2 Estándar en gestión de portafolio.

5.5.2. Modelos de madurez en gestión de portafolio

En la sección 4.3 Modelos de madurez en gestión de portafolio se pueden apreciar los modelos de madurez en gestión de portafolio, programas o proyectos que fueron estudiados, y posteriormente los que fueron seleccionados como referentes para la presente investigación.

5.5.3. Cuestionario

El cuestionario es uno de los instrumentos más utilizados en la recolección de datos. Un cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto a las variables que se buscan medir (Hernández et al., 1991). Para esta investigación el cuestionario es el instrumento a través del cual se busca determinar el nivel de madurez en gestión de portafolio de las organizaciones objeto de estudio.

El cuestionario, que hace parte del modelo de madurez en gestión de portafolio, está compuesto por dos etapas. La primera define la versión preliminar del cuestionario que será aplicado a las organizaciones del Grupo de Interés de PMO de Bogotá para que estas lo evalúen. La segunda etapa consiste en la versión

definitiva del cuestionario, donde ya se han tenido en cuenta los comentarios y sugerencias de las organizaciones sobre el modelo de madurez propuesto.

Para la estructuración del cuestionario del modelo de madurez, se revisa cada uno de los cuestionarios de los modelos de madurez en gestión de portafolio seleccionados, con el objetivo de elegir las preguntas más apropiadas y relevantes. Esto permite generar una versión preliminar del cuestionario para su primera aplicación en las organizaciones. El proceso se desarrolla con la supervisión y ayuda del Director del Trabajo de Grado y su alta experiencia en gestión de portafolios.

La estructura del cuestionario tiene en cuenta los criterios básicos de una encuesta: portada, introducción, instrucciones y un agradecimiento final (Hernández et al., 1991). A continuación se presenta con mayor detalle la estructura del cuestionario:

- Portada. Allí se incluye la caratula y carta de presentación del Trabajo de Grado.
- Breve contexto de la temática e importancia de la participación del encuestado.
- Identificación de quién o quiénes aplican el cuestionario.
- Propósito general del cuestionario.
- Explicación breve de cómo se procesarán los cuestionarios y una cláusula de confidencialidad del manejo de la información.
- Instrucciones claras y sencillas para el diligenciamiento.
- Recomendaciones y directrices para su desarrollo.
- Tiempo aproximado de respuesta.
- Cuestionario.
- Espacio para que el encuestado firme o indique su consentimiento.
- Agradecimiento.

El instrumento se puede consultar en los anexos B y C – donde se pueden apreciar las preguntas abiertas y cerradas del cuestionario respectivamente.

5.5.3.1. Tipos de preguntas

Los cuestionarios pueden tener preguntas de dos tipos: abiertas o cerradas. Cada investigación obedece a diferentes necesidades, por lo que se debe determinar el tipo de preguntas a implementar. En algunos casos la selección resulta ser la combinación de los dos tipos de preguntas existentes. Cada uno ellos ofrece ventajas y desventajas, las cuales se mencionan a continuación (Hernández et al., 1991).

Preguntas cerradas

Las preguntas cerradas son más fáciles de codificar y preparar para su análisis. Estas preguntas requieren un menor esfuerzo por parte de los encuestados ya que su tarea se centra únicamente en la selección de las alternativas propuestas. Responder a un cuestionario con preguntas cerradas toma menos tiempo que contestar uno con preguntas abiertas. Otra ventaja de las preguntas cerradas es que reduce la ambigüedad de las respuestas y se favorecen las comparaciones entre ellas (Hernández et al., 1991).

La principal desventaja de las preguntas cerradas reside en que limitan las respuestas de la muestra. En ocasiones, ninguna de las categorías describe con exactitud lo que las personas tienen en mente y por ello no siempre se captura lo que pasa por la cabeza de los participantes. Su redacción exige mayor laboriosidad y un profundo conocimiento del planteamiento por parte del investigador o investigadora (Hernández et al., 1991).

Para formular preguntas cerradas es necesario anticipar las posibles alternativas de respuesta. De no ser así, es muy difícil plantearlas. Además, el investigador debe asegurarse de que los participantes a quienes se les administrarán conocen y comprenden las categorías que se proponen como respuesta (Hernández et al., 1991).

Preguntas abiertas

Las preguntas abiertas proporcionan una información más amplia y son particularmente útiles cuando la información sobre las posibles respuestas es insuficiente o no se tiene. Estas preguntas sirven en situaciones donde se desea profundizar una opinión o los motivos de un comportamiento (Hernández et al., 1991).

La mayor desventaja de este tipo de preguntas es que son más difíciles de codificar, clasificar y preparar para el análisis. Además, llegan a presentarse sesgos derivados de distintas fuentes. Por ejemplo, quienes enfrentan dificultades para expresarse en forma oral y por escrito, quizá no respondan con precisión o generen confusión en sus respuestas. El nivel educativo, la capacidad de manejo del lenguaje y otros factores pueden afectar la calidad de la información. Responder a preguntas abiertas requiere de un mayor esfuerzo y de más tiempo (Hernández et al., 1991).

Elección del tipo de preguntas

La elección del tipo de preguntas para el cuestionario depende del grado de anticipación de las posibles respuestas, los tiempos disponibles para codificar y si se quiere una respuesta más precisa o profundizar en alguna cuestión. Para construir un cuestionario se recomienda que se analice, variable por variable, qué tipo de preguntas suelen ser más confiables y válidas para medirlas, de acuerdo con la situación del estudio (planteamiento del problema, características de la muestra, tipo de análisis a efectuar, etc.) (Hernández et al., 1991).

Con frecuencia, las preguntas cerradas se construyen con fundamento en preguntas abiertas. Por ejemplo, en la prueba piloto puede elaborarse una pregunta abierta y posteriormente a su aplicación, sobre la base de las respuestas, se genera el ítem cerrado (Hernández et al., 1991).

Tipos de preguntas modelo MMGPf

Para la elaboración del cuestionario del modelo de madurez en gestión de portafolio MMGPf se tendrán en cuenta preguntas abiertas y preguntas cerradas. El cuestionario se inicia con 15 preguntas abiertas y posteriormente se aplican 110 preguntas cerradas.

Tabla 5. Ficha técnica cuestionario preguntas abiertas

Naturaleza de la Investigación	Cualitativa
Técnica de Recolección	Encuesta personal con cuestionario estructurado
Grupo Objetivo	Empresas Grupo de Interés PMO de Bogotá
Cubrimiento	Grupo de Interés PMO de Bogotá
Medio de Contacto con los Encuestados	Llamadas, correo electrónico
Fecha de Campo	11 de Marzo a 11 de Abril de 2016
Método de Supervisión	Personal directa
Instrumentos	Cuestionario de 15 preguntas abiertas con duración aproximada 30 minutos

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 6. Ficha técnica cuestionario preguntas cerradas

Naturaleza de la Investigación	Cualitativa
Técnica de Recolección	Encuesta personal con cuestionario estructurado
Grupo Objetivo	Empresas Grupo de Interés PMO de Bogotá
Cubrimiento	Grupo de Interés PMO de Bogotá
Medio de Contacto con los Encuestados	Llamadas, correo electrónico
Fecha de Campo	11 de Marzo a 11 de Abril de 2016
Método de Supervisión	Personal directa
Instrumentos	Cuestionario de 120 preguntas cerradas con duración aproximada 30 minutos

Fuente: Elaboración propia.

5.5.4. Entrevista preliminar

La entrevista es una reunión para intercambiar información entre distintas personas (entrevistador y entrevistado o entrevistados). En ella, a través de un conjunto de preguntas y respuestas se construye significado respecto a un tema en particular (Hernández et al., 1991).

Para la presente investigación la entrevista será el instrumento a través de cual se conocerá la percepción, sugerencias, comentarios y aportes que tienen las organizaciones del Grupo de Interés de PMO de Bogotá sobre el modelo de madurez propuesto. Se pretende que una vez se aplique y dé a conocer a las organizaciones la versión preliminar del modelo, estas realicen críticas y aportes que permitan enriquecerlo para posteriormente crear una versión definitiva.

La entrevista también busca conocer las opiniones y posiciones de las organizaciones del Grupo de Interés de PMO de Bogotá, respecto a la gestión de portafolio, recopilar necesidades y/o requerimientos de las empresas en temas relacionados con gestión de portafolio, lograr identificar elementos que permitan complementar las respuestas del cuestionario diseñado, o encontrar información que no es posible obtener a través del cuestionario. La entrevista tiene la siguiente estructura:

- Preguntas de apertura general del sector al que pertenece la organización para motivar al entrevistado y generar confianza.
- Preguntas abiertas sobre la percepción o actitud que tiene el entrevistado frente a la entrevista.
- Preguntas abiertas sobre la percepción que tiene la organización sobre la gestión de portafolios.
- Preguntas abiertas sobre las prácticas en gestión de portafolio que desarrolla la organización.
- Preguntas abiertas sobre la percepción que tiene la organización sobre la versión preliminar del modelo de madurez propuesto.
- Preguntas abiertas sobre aspectos a resaltar y a mejorar de la versión preliminar del modelo de madurez propuesto.
- Finalización de la entrevista.

La entrevista monitorea y controla aspectos como los juicios de valor, el manejo de la confidencialidad y otros temas durante su desarrollo.

5.5.4.1. Tipos de entrevistas

Las entrevistas se dividen en estructuradas, semiestructuradas o no estructuradas, y abiertas (Hernández et al., 1991).

Entrevistas estructuradas. El entrevistador realiza su labor con base en una guía de preguntas específicas y se sujeta exclusivamente a ella (el instrumento prescribe qué cuestiones se preguntarán y en qué orden).

Entrevistas semiestructuradas. Se basan en una guía de asuntos o preguntas. El entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos y obtener mayor información sobre los temas deseados (es decir, no todas las preguntas están predeterminadas).

Entrevistas abiertas. Se fundamentan en una guía general de contenido y el entrevistador posee toda la flexibilidad para manejarla (él o ella es quien maneja el ritmo, la estructura y el contenido).

Tipo de entrevista modelo MMGPf

El tipo de entrevista usada para la aplicación del modelo de madurez en gestión de portafolios MMGPf es la entrevista estructurada, ya que los entrevistadores cuentan con una guía de preguntas específicas que son aplicadas en el orden allí sugerido.

Tabla 7. Ficha técnica entrevista preliminar

Naturaleza de la Investigación	Cualitativa
Técnica de Recolección	Encuesta personal con cuestionario estructurado
Grupo Objetivo	Empresas Grupo de Interés PMO de Bogotá
Cubrimiento	Grupo de Interés PMO de Bogotá
Medio de Contacto con los Encuestados	Llamadas, correo electrónico
Fecha de Campo	16 de Octubre a 6 de Noviembre de 2015
Método de Supervisión	Personal directa
Instrumentos	Entrevista de 14 preguntas abiertas con duración aproximada 30 minutos

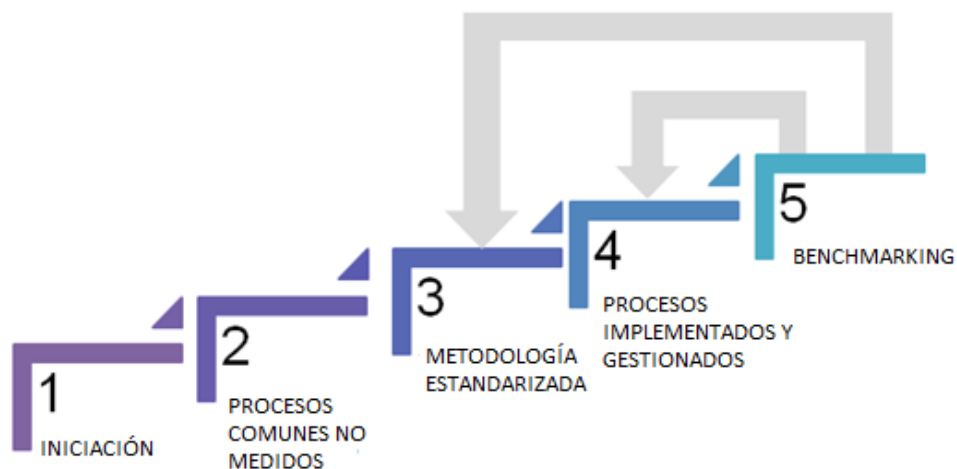
Fuente: Elaboración propia.

El instrumento puede ser consultado en los Anexos C y D.

6. MODELO DE MADUREZ ORGANIZACIONAL EN GESTIÓN DE PORTAFOLIO MMGPf

El modelo propuesto para el diagnóstico en gestión de portafolio tiene por nombre Modelo de Madurez Organizacional en Gestión de Portafolio (MMGPf). Para diseñar el modelo MMGPf se analizó el Estándar en Gestión de Portafolio del PMI. Además, se analizaron los modelos de madurez organizacional como el *Organizational Project Management Maturity Model OPM3*, el *Project Management Maturity Model PMMM*, el *Project Management Maturity Model (PM Solutions)* y el *Portfolio Management Maturity Model P3M3 –Pm3*, los cuales se han descrito en el capítulo 4 del presente documento. La estructura general del modelo MMGPf se muestra en la ilustración 25.

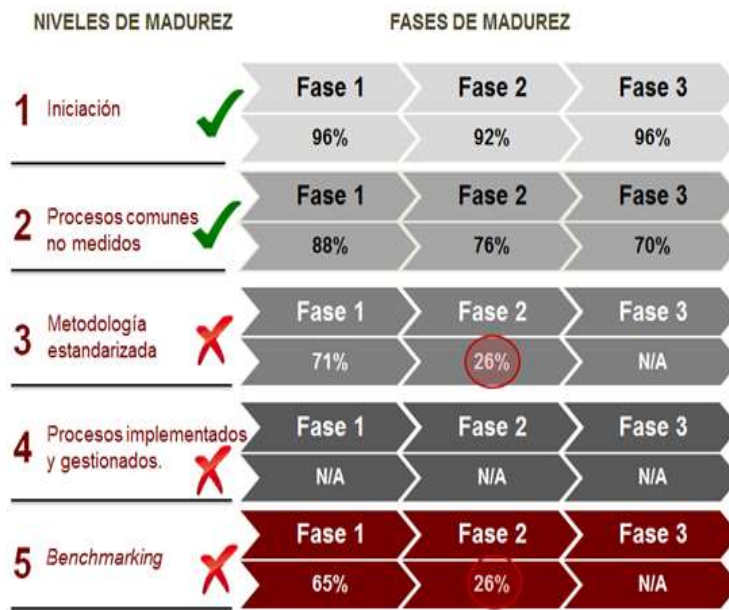
Ilustración 25. Estructura general del modelo MMGPf



Fuente: Elaboración propia.

El modelo está conformado por 5 niveles de madurez que se evalúan de forma independiente. Por lo tanto el resultado final del diagnóstico para las organizaciones determina su estado actual en gestión de portafolio en un único nivel de madurez. Sin embargo, para los niveles 3 y 4, las organizaciones pueden tener algunas actividades procesos que les permitan mejorar su condición actual con aspectos de mejora continua mediante la implementación de prácticas de Benchmarking que son evaluados en el nivel 5. Es decir, una organización cuyo resultado haya identificado que su condición actual esta sobre el nivel 3 ó 4, puede tener algunos procesos del nivel 5. Los posibles resultados del Diagnóstico se aprecian en la siguiente ilustración:

Ilustración 26. Interpretación de resultados del modelo MMGPf.



De acuerdo al modelo MMGPf las organizaciones deberán pasar satisfactoriamente cada una de las fases por nivel de madurez para avanzar a los siguientes niveles. Los niveles 1, 2, 3 y 4 son excluyentes.

Como se ilustra en gráfica la organización no logro avanzar en el nivel 3 pues en su fase 2 no logró el porcentaje mínimo de aceptación, y por tanto tampoco tendrá calificación en el nivel 4.

La interpretación será organización con madurez en nivel 2.



De acuerdo al modelo MMGPf el nivel 5 no excluyente de los demás niveles. Una organización puede tener calificación en el nivel cinco sin la obligación de avanzar en el nivel 4.

Como se ilustra en la gráfica la organización no logro avanzar el nivel 4, pero en su nivel 5 logró satisfactoriamente el porcentaje mínimo en todas sus fases.

La interpretación será organización con madurez en nivel 4, con buenas prácticas en nivel 5.

Fuente: Elaboración propia.

El modelo de madurez organizacional MMGPf se fundamenta en tres componentes para evaluar el grado de madurez organizacional en gestión de portafolios: la planeación estratégica, las cinco áreas de conocimiento del PMI, y ocho habilitadores organizacionales.

La ilustración 27, representa gráficamente la estructura del modelo MMGPf con cada uno de sus tres componentes.

Ilustración 27. Estructura del modelo MMGPf.



Fuente: Elaboración propia.

Las características del modelo MMGPf con base al Estándar de Gestión de Portafolio del PMI se describen a continuación:

- El modelo MMGPf contiene un nivel para la evaluación de la planeación estratégica de la organización con base al Estándar de Gestión de Portafolio. El estándar considera que la estrategia es la entrada principal para una exitosa gestión de portafolio, permitiendo asegurar que sus componentes estén alineados para lograr los objetivos organizacionales.

- El modelo MMGPf contempla la formulación y agrupación de preguntas con base a las 5 áreas de conocimiento del PMI, consideradas como buenas prácticas en gestión de portafolios. De esta manera para los niveles 3, 4 y 5 se pretende evaluar y medir la madurez organizacional en portafolios con respecto a gestión estratégica, gestión de gobierno, gestión de desempeño, gestión de comunicaciones y gestión de riesgos del portafolio.

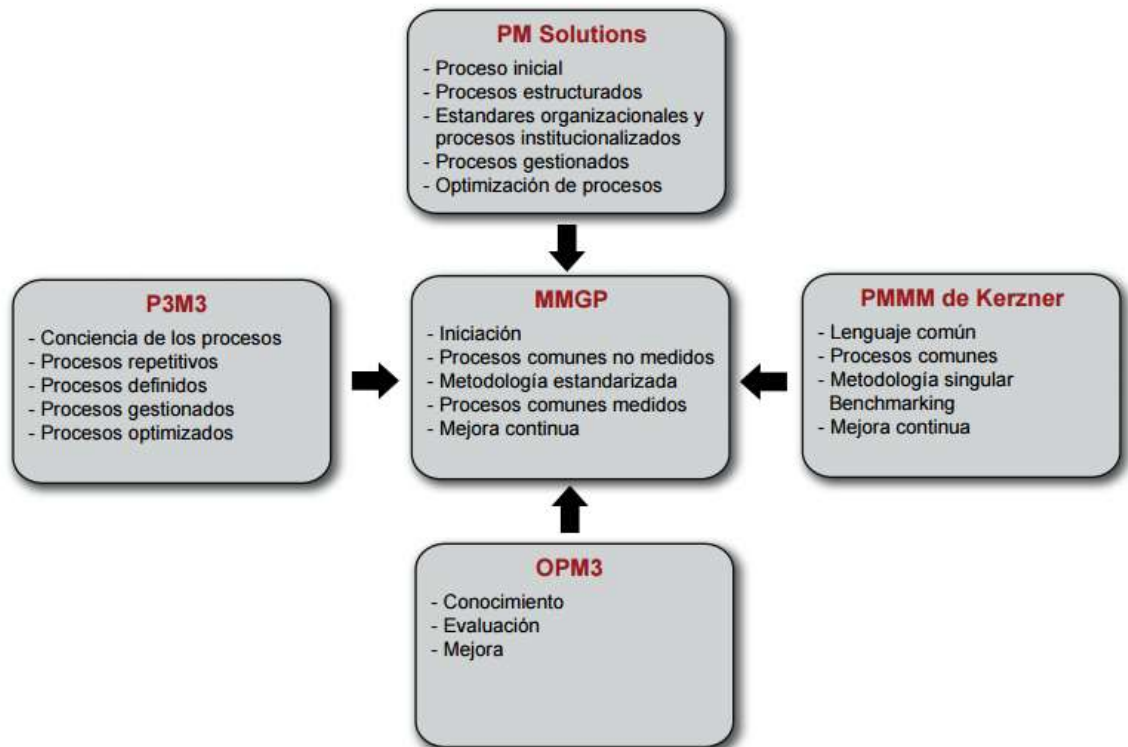
Las características del modelo MMGPf con base a OPM3, PMMM, *PM Solutions* y P3M3, se describen a continuación:

- El modelo MMGPf incluye un área de evaluación de habilitadores organizacionales con base en el modelo OPM3. Los habilitadores se adaptan en el modelo con preguntas para medir la ejecución de buenas prácticas en las organizaciones como: *benchmarking*, evaluación de desempeño individual, conocimientos gerenciales, estructura organizacional, métricas de medición, factores críticos de éxito y alineación estratégica.
- El modelo MMGPf incluye un área de evaluación de capacidades organizacionales con base al modelo OPM3. Las capacidades se adaptan en el modelo con preguntas para medir con qué recursos cuenta la organización y cómo puede llegar a optimizarlos para su gestión de portafolio. La evaluación y medición de las capacidades organizacionales se hace con base a recursos entendidos como financieros, humanos, de conocimiento y tecnología.
- El modelo MMGPf adapta el ciclo de vida expuesto por Kerzner, *PM Solutions* y P3M3, donde se definen 5 niveles de madurez organizacional en torno a la gestión de proyectos y/o portafolios. Semejante a los modelos antes mencionados, el modelo MMGPf establece 5 niveles de madurez organizacional en gestión de portafolio. Estos niveles, aunque son secuenciales, pueden llegar a traslaparse entre ellos dado que las organizaciones pueden contar con procesos de nivel 5 mientras se encuentran en los niveles 3 y 4.
- El modelo MMGPf incorpora dentro de algunos de sus niveles la evaluación por áreas de conocimiento tal como lo hacen modelos como el OPM3 de PMI, PMMM de *PM Solutions* y P3M3 de Axelos. En el modelo OPM3 la

medición se hace por medio de preguntas con alternativas de respuesta binaria (“sí” o “no”). Por otra parte, el PMMM de *PM Solutions* desarrolla sus preguntas por cada nivel de madurez, para cada una de las áreas de conocimiento, a través de un sistema de autoevaluación que permite que las organizaciones identifiquen en qué nivel de cada proceso se encuentran. El P3M3 también desarrolla sus preguntas por área de conocimiento, y brinda 5 opciones de respuesta para cada pregunta.

- El modelo PMMM de Harold Kerzner realiza la medición por cada nivel de madurez a través de preguntas con alternativa de respuesta de selección múltiple y escala Likert con 6 opciones de respuesta. Para facilitar la evaluación y la comprensión de los resultados del modelo de madurez MMGPf, se selecciona como medio de evaluación preguntas con alternativa de respuesta mediante una escala de Likert con 5 opciones. Lo anterior es similar al método de evaluación indicado en el modelo PMMM de Harold Kerzner.

Ilustración 28. Aportes modelos de madurez al del Modelo MMGPf



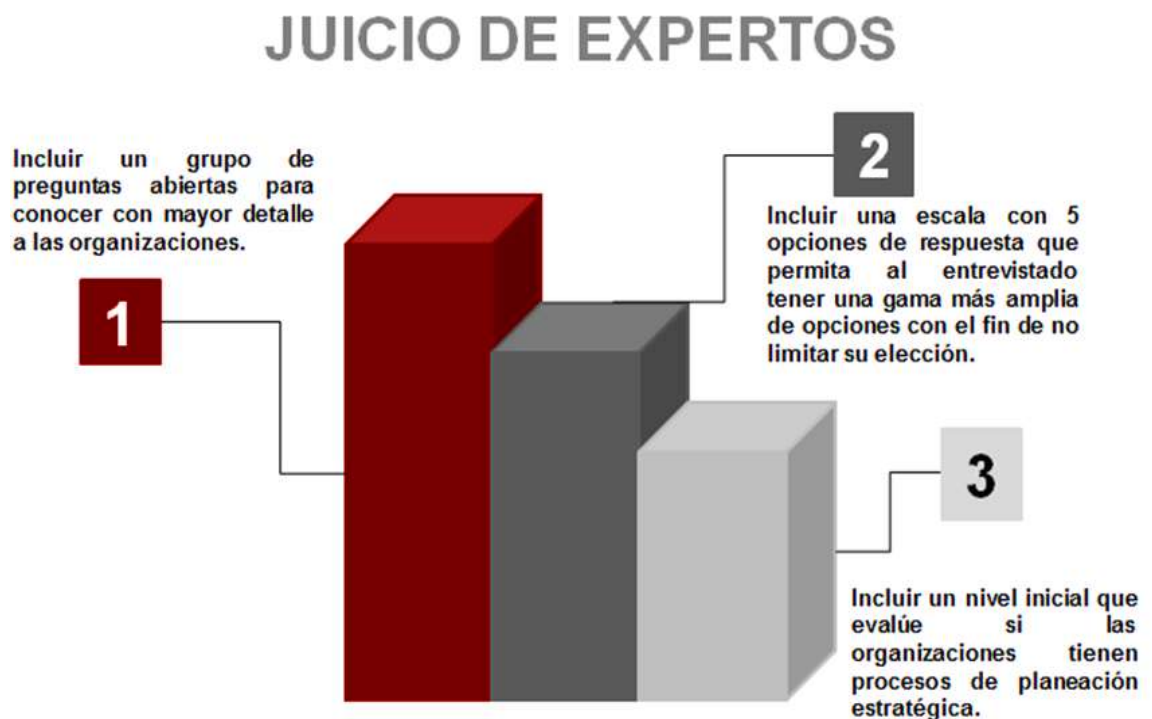
Fuente: Elaboración propia.

Las contribuciones para desarrollar el modelo de madurez MMGPf, obtenidas de los hallazgos, conclusiones y recomendaciones tratados en el capítulo 7 de este documento, y que resultaron de las entrevistas hechas a las empresas del Grupo de Interés de PMO de Bogotá, se listan a continuación:

- El modelo debe incluir un grupo de preguntas abiertas para conocer con mayor detalle a las organizaciones y los procesos que estas implementan en su operación.
- El modelo debe incluir una escala con 5 opciones de respuesta que permita al entrevistado tener una gama más amplia de opciones con el fin de no limitar su elección.
- El modelo debe incluir un nivel inicial que evalúe si las organizaciones tienen procesos de planeación estratégica, ya que esta es el insumo de entrada más relevante para implementar uno o más portafolios en la organización.

La ilustración 29, representa gráficamente la contribución de los expertos al modelo de madurez organizacional MMGPf luego de la entrevista preliminar.

Ilustración 29. Contribución de los expertos al modelo MMGPf.



Fuente: Elaboración propia.

6.1. NIVELES DE MADUREZ DEL MODELO MMGPf

El modelo MMGPf está compuesto por 5 niveles de madurez. Estos se definen a continuación:

Nivel 1 - Iniciación: Evalúa procesos propios de la planeación estratégica.

Nivel 2 - Procesos comunes no medidos: Evalúa procesos de gestión de portafolio. Estos, sin embargo, no se encuentran documentados.

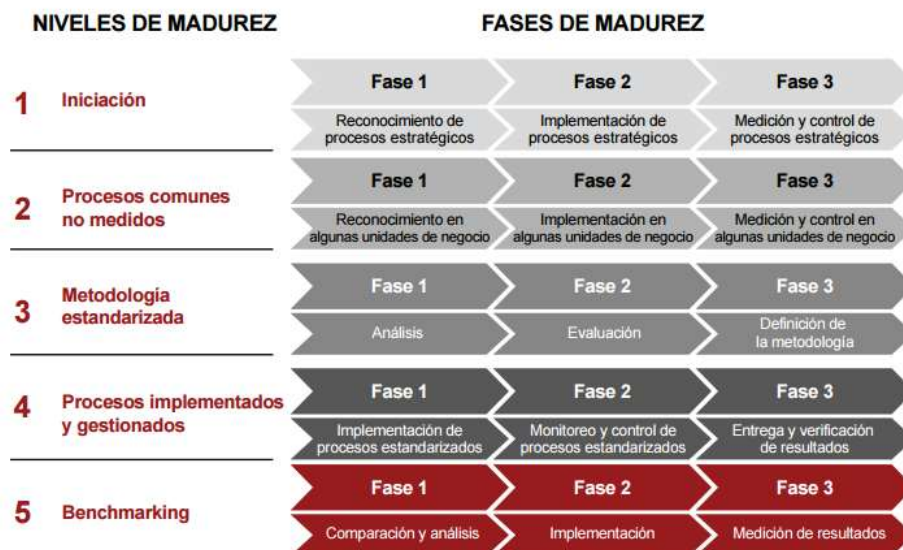
Nivel 3 - Metodología estandarizada: Evalúa si la organización tiene establecida una única metodología con procesos en gestión de portafolio claramente definidos, estandarizados y documentados.

Nivel 4 - Procesos implementados y gestionados: Evalúa la implementación de la metodología en gestión de portafolio y si esta entrega resultados medibles.

Nivel 5 - Benchmarking: Evalúa si la organización establece actividades de comparación competitiva o Benchmarking como procesos de mejora continua a su gestión de portafolio.

En la siguiente ilustración se pueden visualizar las competencias evaluadas en cada fase de madurez para cada uno de los niveles del modelo MMGPf.

Ilustración 30. Competencias de las fases de madurez del modelo MMGPf



Fuente: Elaboración propia.

6.1.1. Nivel 1. Iniciación

6.1.1.1. Descripción

En este nivel se busca conocer si la organización cuenta con un plan estratégico definido donde se manifieste el deseo de la organización por planificar, crecer y marcar las pautas de un rumbo y futuro de la misma. La importancia de que una organización sea madura en este nivel radica en que la planeación estratégica es el punto de partida e insumo fundamental para la gestión de portafolio.

Una organización que es madura en el nivel 1 es aquella que cuenta con las siguientes características:

- Tanto la alta dirección, la gerencia media y colaboradores conocen claramente el rumbo de la organización.
- La organización se apoya en herramientas y técnicas propias de la formulación estratégica para desarrollar el plan estratégico.
- La estrategia organizacional de la compañía se encuentra plenamente definida y documentada.
- La organización cuenta con metas e indicadores para medir el desempeño del plan estratégico.
- La organización continuamente mide, controla, evalúa y toma las medidas correctivas necesarias para el logro de los objetivos estratégicos.

6.1.1.2. Fases de madurez

Para facilitar la identificación de qué tan madura se encuentra la organización en este nivel, se han definido 3 fases, que son explicadas a continuación:

Fase 1. Reconocimiento de procesos estratégicos

En esta fase la organización reconoce que los procesos de planeación estratégica generan un aporte valioso en la obtención de beneficios. No obstante, la organización se limita a su reconocimiento (no implementación) debido a que no cuenta con los medios, las personas, la información o la tecnología necesaria para comenzar a ejecutarlos.

Fase 2. Implementación de procesos estratégicos

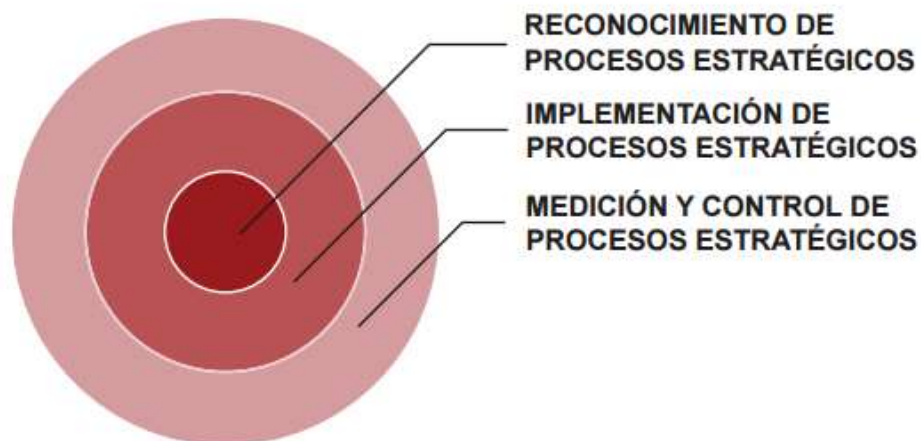
Una vez reconocida la importancia, la organización comienza a implementar procesos de planeación estratégica. En esta fase se busca identificar si la organización hace uso de procesos como la definición de un plan estratégico y el análisis de su entorno desde el punto de vista político, económico, social, tecnológico, ambiental y legal.

Fase 3. Medición y control de procesos estratégicos

Una vez la organización implemente los procesos de planeación estratégica, estos son evaluados, controlados y monitoreados para encontrar oportunidades de mejora y puntos débiles en su ejecución.

La ilustración 31 representa las fases de madurez para el nivel 1 del modelo MMGPf.

Ilustración 31. Fases de madurez del modelo MMGPf - Nivel 1



Fuente: Elaboración propia.

6.1.1.3. Elementos para avanzar al siguiente nivel

Una organización que desea superar exitosamente el nivel 1 debe centrar sus esfuerzos en desarrollar e implementar un plan estratégico. Algunas de las recomendaciones para hacerlo y alcanzar el nivel 2 son:

- Definir la misión, visión y valores de la organización.

- Establecer el rumbo y los objetivos estratégicos de la organización.
- Analizar frecuentemente el entorno, de tal forma que se identifiquen oportunidades y amenazas para diseñar la estrategia apropiada.
- Establecer las metas y formular indicadores que permitan medir, controlar y asegurar el alcance de los objetivos estratégicos.

6.1.1.4. Riesgos

Los mayores riesgos que enfrenta una organización para superar este nivel son los siguientes:

Bajo interés por parte de la alta dirección en desarrollar un plan estratégico debido a que no se reconoce como una herramienta útil para apalancar el desarrollo y la sostenibilidad de la organización.

6.1.2. Nivel 2. Procesos comunes no medidos

6.1.2.1. Descripción

En este nivel la organización puede contar con procesos de gestión de portafolio. Sin embargo estos pueden ser inconsistentes y no estar documentados. Dentro de la organización muchos proyectos o programas son emprendidos sin información crítica que permita identificar los beneficios que aportarán, dando como resultado proyectos abandonados que generan pérdidas de recursos y esfuerzos para la empresa. Es común que en este nivel la organización haya identificado buenas prácticas o casos de éxito de algunos de sus proyectos e intente replicarlas en otros.

Algunas de las características de una organización madura en el nivel 2 son las siguientes:

- Se cuenta con líderes que promueven de manera individual la aplicación de buenas prácticas en gestión de portafolio.
- Los procesos de gestión de portafolio que se aplican no son de conocimiento de todos los interesados, pues el conocimiento se concentra en quienes impulsan su aplicación.
- Algunos miembros de la alta dirección, la gerencia media y los colaboradores conocen los beneficios de realizar procesos de gestión de portafolio.

- Apoyo a los procesos de la gestión de portafolio por parte de algunos niveles de la organización.
- La organización capacita esporádicamente a algunos miembros de la alta dirección y gerencia media en algunos temas relacionados con la gestión de portafolio.
- La organización identifica y busca replicar los factores de éxito de algunos componentes del portafolio.
- Algunos directivos de la organización muestran alto interés en metodologías y estándares de gestión de portafolio.

6.1.2.2. Fases de madurez

Para facilitar la identificación de la madurez de una organización en este nivel, se han definido 3 fases, que son explicadas a continuación:

Fase 1. Reconocimiento en algunas unidades de negocio

En esta fase algunos directivos de la organización reconocen la importancia de gestionar procesos en gestión de portafolio. Los procesos podrán ser concebidos de diferentes maneras para cada unidad de negocio.

Fase 2. Implementación en algunas unidades de negocio

La organización comienza a implementar procesos de gestión de portafolio en aquellas unidades de negocio lideradas por directivos que reconocen el valor de la gestión de portafolio. Se cuenta con el apoyo de algunos niveles de dirección en la organización y se cuenta con el apoyo de un líder de la gestión del portafolio.

Fase 3. Medición y control en algunas unidades de negocio

Aquellas unidades de negocio que han implementado los procesos de gestión de portafolio, evalúan, monitorean y controlan los componentes de su portafolio para encontrar oportunidades de mejora. Además, se cuenta con capacitaciones para los miembros de las unidades de negocio involucrados en esta gestión en busca de una implementación más asertiva.

La ilustración 32 representa las fases de madurez para el nivel 2 del modelo MMGPf.

Ilustración 32. Fases de madurez del modelo MMGPf - Nivel 2



Fuente: Elaboración propia.

6.1.2.3. Elementos para avanzar al siguiente nivel

Las acciones requeridas para que una organización pueda superar exitosamente el nivel 2 y avanzar al nivel 3 son las siguientes:

- Existen unidades de negocio que además de reconocer la importancia de la gestión de portafolio, plantean acciones para su implementación y las ponen en marcha.
- Existen unidades de negocio que realizan seguimiento a su portafolio y presentan resultados en instancias de nivel superior, de manera que se evidencia la importancia de la gestión del portafolio en los resultados de la gestión.
- Existen unidades de negocio que capacitan a sus directivos y colaboradores en los procesos definidos para gestionar su portafolio.
- Existen unidades de negocio que cuentan con el apoyo de perfiles con competencias en gestión de portafolio.
- Existen unidades de negocio que incursionan en la búsqueda y conocimiento de metodologías y estándares en gestión de portafolio.

6.1.2.4. Riesgos

Dentro de los riesgos más comunes a los que se enfrentan las organizaciones para avanzar del nivel 2 se encuentran:

- Los altos directivos no muestran interés por la gestión de portafolio porque no conocen sus beneficios.
- Los gestores de portafolio no existen o no cuentan con el suficiente apoyo de la Alta Dirección.
- El conocimiento de los gestores de portafolio es limitado. Es decir, está fundamentado en conocimientos empíricos debido a que carecen de capacitación formal en el tema.

6.1.3. Nivel 3. Metodología estandarizada

6.1.3.1. Descripción

En este nivel se reconoce que el logro de sinergias y el control de procesos pueden alcanzarse a través de un proceso establecido o una metodología estandarizada en gestión de portafolio en toda la organización. En este nivel la organización conoce claramente los beneficios de la gestión de portafolio y está totalmente comprometida al desarrollo, estandarización y documentación de una metodología única. Para lograrlo, se definen políticas y guías que apoyan la toma de decisiones y se busca garantizar que exista una alta alineación entre la estrategia de la organización y su portafolio. Al hacerlo, se busca el máximo retorno posible de los recursos disponibles.

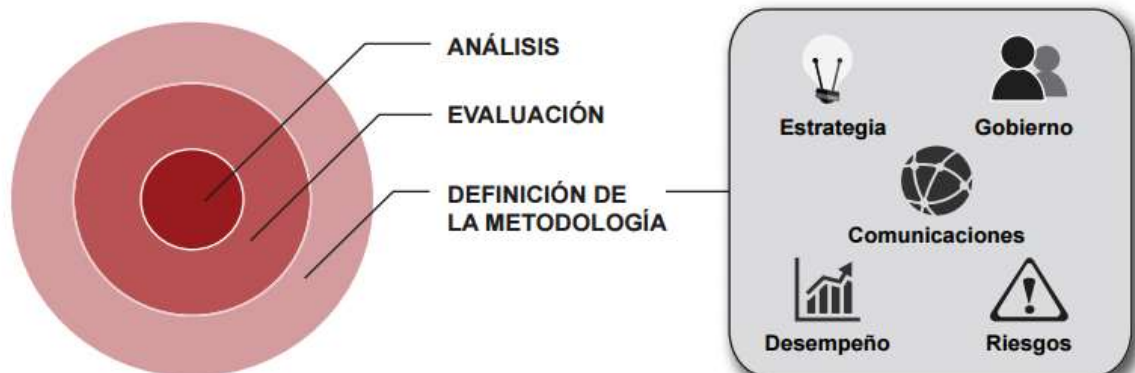
Algunas de las características de una organización madura en nivel 3 son las siguientes:

- En toda su estructura, la organización desarrolla una metodología única y da a conocer sus lineamientos en gestión de portafolio.
- La alta dirección asegura que a través de sus procesos, el portafolio esté alineado con la estrategia organizacional y que mediante una metodología en gestión de portafolio se generen beneficios.
- La organización establece una única metodología con procesos en gestión de portafolio claramente definidos, estandarizados y documentados.

6.1.3.2. Fases de madurez

Para facilitar la identificación de la madurez de una organización en este nivel, se han definido 3 fases, las cuales son representadas en la ilustración 33.

Ilustración 33. Fases de madurez del modelo MMGPf - Nivel 3



Fuente: Elaboración propia.

Fase 1. Análisis

En esta fase se buscan referentes en buenas prácticas en gestión de portafolio, se valida con expertos y se define el marco para la definición de la metodología.

Fase 2. Evaluación

En esta fase se evalúan los procesos que ya han sido implementados por algunas unidades de negocio para identificar qué procesos se hacen, cuáles aportan valor y cuáles hacen falta de acuerdo con el marco definido. Lo anterior, para precisar cuáles serán los componentes de la metodología en gestión de portafolios que adoptará la organización.

Fase 3. Definición de la metodología

En esta fase se definen las políticas, los procesos, las herramientas y los actores para la implementación de una metodología única en gestión de portafolio.

6.1.3.3. Elementos para avanzar al siguiente nivel

Las acciones requeridas para que una organización pueda superar exitosamente el nivel 3 y avanzar al nivel 4 son las siguientes:

- Contar con una metodología para la gestión de portafolio

- Promover por parte de la Alta Dirección la incorporación de la metodología en gestión de portafolio, como una política definida y documentada en la organización.
- Proveer capacitación y continuo entrenamiento en la metodología de gestión de portafolio a los interesados en gestión de portafolio (altos directivos, gerencia media, líderes de componentes, equipo PMO), para su efectiva implementación.
- Promover el uso de un lenguaje común en torno a la gestión de portafolio definida.
- Implementar procesos de gestión de cambio para apalancar la implementación de la metodología por parte de los interesados. Entre ellos resaltar la importancia de su aplicación para el logro de los objetivos estratégicos.
- Contar con personal competente en gestión de portafolio.
- Comunicar etapas para la implementación de la metodología en gestión de portafolio y apropiación por parte de los interesados, de manera que la Alta Dirección tenga claridad sobre los tiempos y recursos requeridos.

6.1.3.4. Riesgos

Dentro de los riesgos más comunes a los que se enfrentan las organizaciones para avanzar de nivel 3 se encuentran:

- Oposición a la implementación de cambios en la estructura organizacional, dados los nuevos roles y funciones que se implementan con la metodología en gestión en portafolio.
- Debido a su operación, las organizaciones no dedican el tiempo suficiente para la definición e implementación de la nueva metodología.
- Diseño de procesos en gestión de portafolio complejos de implementar, y que además constituyan una barrera para la operación de los colaboradores.
- Resistencia al cambio de cultura organizacional.
- Falta de liderazgo y ausencia de proactividad en la implementación de la gestión de portafolio.
- Rotación del personal especializado en gestión de portafolio.
- No se cuenta con una proyección en la que la organización pueda evidenciar el tiempo que requerirá la apropiación de la metodología por parte de los interesados en gestión de portafolio.

- Falta de comunicación abierta sobre la importancia (el por qué y para qué), de la implementación de la gestión de portafolio.
- No se da importancia a la implementación de procesos de gestión de cambio que favorezcan la implementación de la metodología.

6.1.4. Nivel 4. Procesos implementados y gestionados

6.1.4.1. Descripción

En este nivel los procesos de gestión de portafolio están integrados y coordinados con otras áreas de la organización. La aplicación de la metodología y procesos en gestión de portafolio entrega resultados que son medibles y constituyen un apoyo real a la consecución de los objetivos estratégicos de la organización. Existe un proceso maduro donde constantemente se identifican, evalúan, seleccionan y priorizan nuevas iniciativas de portafolio. Los procesos de gestión implementados son constantemente evaluados para asegurar la entrega de beneficios a la organización.

Una organización que es madura en el nivel 4 es aquella que cuenta con las siguientes características:

- La organización ha implementado la metodología estandarizada de portafolio y el trabajo es realizado según las guías, lineamientos y políticas allí establecidas.
- Los procesos de la gestión de portafolio se encuentran integrados con todas las áreas del negocio.
- Se miden y evalúan constantemente los procesos de gestión de portafolio, así como también los beneficios que la organización recibe gracias a la implementación de la metodología estandarizada.
- La organización obtiene beneficios gracias a la implementación de la metodología estandarizada de portafolio y los procesos de apoyo. De esta manera logra el mayor retorno de los recursos disponibles.

6.1.4.2. Fases de madurez

Para facilitar la identificación de la madurez de una organización en este nivel, se han definido 3 fases, que son explicadas a continuación:

Fase 1. Implementación

En esta fase la organización ya ha implementado los procesos definidos en su metodología estandarizada en gestión de portafolio. Sin embargo, los procesos no son monitoreados y controlados para asegurar que estén entregando beneficios a la organización.

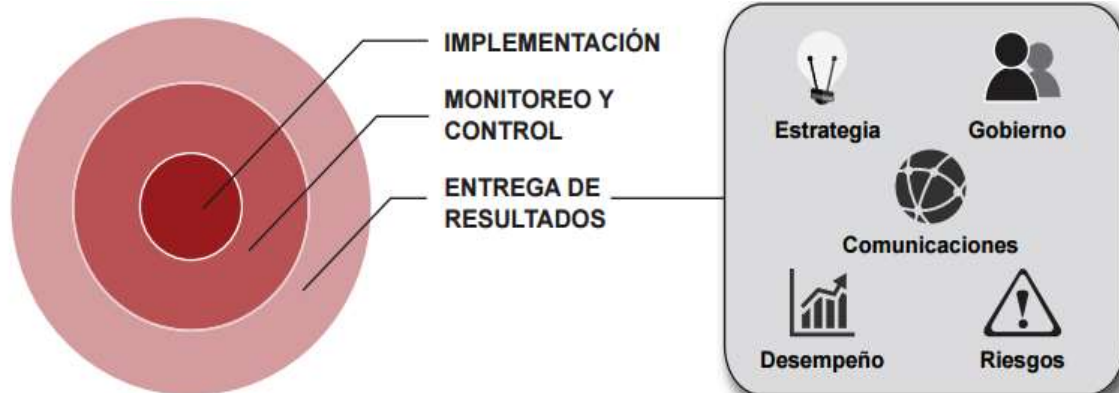
Fase 2. Monitoreo y control

En esta fase la organización implementa los procesos definidos en la metodología estandarizada de gestión de portafolio y adicionalmente realiza control y seguimiento. De esta manera es posible conocer cómo los procesos implementados están generando valor y, en caso de que no lo hagan, tomar las medidas correctivas necesarias.

Fase 3. Entrega de resultados

En esta fase la organización ha implementado exitosamente los procesos de gestión de portafolio y debido a que realiza seguimiento y control a sus procesos ha logrado que estos entreguen los beneficios esperados, los cuales son comunicados a todos los niveles de la organización. La ilustración 34 representa las fases de maduración para el nivel 4 del modelo MMGPf.

Ilustración 34. Fases de madurez del modelo MMGPf - Nivel 4



Fuente: Elaboración propia.

6.1.4.3. Elementos para avanzar al siguiente nivel

Una organización que se encuentra en nivel 4 y busca avanzar al siguiente nivel debe centrar sus esfuerzos en la implementación exitosa de la metodología única definida. La organización debe asegurar que los procesos propuestos se estén llevando a cabo y que adicionalmente se haga una evaluación permanente de los mismos para asegurar que entreguen beneficios. En este nivel la alta dirección juega un rol muy importante ya que debe promover, apoyar y cooperar en la implementación de la metodología en gestión de portafolio.

Las acciones requeridas para que la organización pueda superar exitosamente el nivel 4 y avanzar al nivel 5 son las siguientes:

- La alta dirección debe apoyar permanentemente los procesos de gestión de portafolio definidos para la metodología y cooperar para que a través de su ejemplo y participación activa, su implementación influya en todos los niveles de la organización.
- La organización debe buscar que la implementación de su metodología estandarizada se centre en guías y lineamientos, más que en el diligenciamiento de formatos y la ejecución de rigurosos procedimientos.
- Comunicar y capacitar a los interesados en gestión de portafolio, en torno a los procesos de gestión de portafolio, dentro de los que se contempla la metodología de gestión de portafolio.
- Dar acceso a colaboradores y directivos a un sistema donde puedan resolver dudas o inquietudes sobre los procesos de gestión de portafolio establecidos.
- Ejecutar evaluaciones periódicas para evaluar los beneficios que el portafolio está entregando a la organización y tomar las acciones de corrección requeridas de ser necesario.
- Comunicar los beneficios obtenidos por la implementación de los procesos de gestión de portafolio.

6.1.4.4. Riesgos

Los mayores obstáculos que enfrenta una organización para lograr superar este nivel son los siguientes:

- Alta resistencia a la implementación de los nuevos procesos, ocasionando que algunos colaboradores opten por la no adopción los mismos y continúen la ejecución de sus labores como se realizaban anteriormente.
- Bajo compromiso por parte de directivos y colaboradores, impidiendo establecer una cultura de cooperación dentro de la organización.
- La organización podría considerar que una correcta implementación de la metodología estandarizada es aquella que se centra en el cumplimiento de rigurosas políticas y estrictos procedimientos, en lugar de una centrada en guías, lineamientos y políticas flexibles.
- La organización podría crear un sistema bastante saturado de documentación innecesaria. Esto disminuiría considerablemente la productividad de los colaboradores.
- No medición de los beneficios de los componentes del portafolio.

6.1.5. Nivel 5. *Benchmarking*

6.1.5.1. Descripción

El nivel 5 tiene como propósito identificar si la organización establece procesos de mejora continua a su gestión de portafolio a través de la comparación competitiva o Benchmarking, desde el intercambio de información con otras compañías de la industria, la adopción e implementación de buenas prácticas y la continua revisión para la medición de los resultados. En este nivel una organización que se considere madura es flexible en adoptar cambios que le ayuden a mejorar su gestión y así establecer ventajas competitivas. Con lo anterior, las organizaciones facilitarían su vigencia en el mercado y asegurarían la entrega de beneficios de su esfuerzo diario. Algunas de las características de una organización madura en el nivel 5 son las siguientes:

- La organización realiza *Benchmarking* interno, el cual suele darse en organizaciones de gran tamaño, en donde identifican e intercambian buenas prácticas entre los departamentos o divisiones de la misma organización.
- La organización evalúa su entorno (*Benchmarking* externo) para identificar buenas prácticas en gestión de portafolio en dos dimensiones. En primer lugar en organizaciones que pertenecen a su misma industria, y en segundo lugar comparando organizaciones exitosas sin importar su industria o al mercado al que pertenecen.

- La organización establece espacios como reuniones o conversatorios para el intercambio de información con otras organizaciones.
- La organización hace parte de grupos de interés en torno a la gestión de portafolios que le permita evaluar su desempeño y conocer como lo están haciendo otras organizaciones en el medio.
- La organización recopila y da a conocer sus conocimientos, experiencias y lecciones aprendidas de acuerdo a los resultados de su comparación competitiva.
- La organización adapta e implementa las buenas prácticas en sus procesos que ha recolectado en su análisis, evaluación y comparación con otras organizaciones.
- La organización mide con frecuencia los resultados y beneficios obtenidos de su implementación de buenas prácticas.
- La organización invierte recursos para establecer procesos de mejora continua en gestión de portafolio.

6.1.5.2. Fases de madurez

Para facilitar la identificación de la madurez de una organización en este nivel, se han definido 3 fases, que son explicadas a continuación:

Fase 1. Comparación y análisis

En esta fase, se quiere identificar si la organización establece un análisis de su entorno para identificar y comparar buenas prácticas en gestión de portafolio mediante el intercambio de información y conocimientos con otras compañías.

Fase 2. Implementación

En esta fase, se pretende identificar si la organización adapta e implementa las buenas prácticas dentro de sus procesos que fueron identificados en la fase anterior y que les permitirá alcanzar con mayor facilidad la obtención de beneficios para su gestión de portafolio.

Fase 3. Medición de resultados

En esta fase, se busca identificar si la organización realiza actividades de control y medición de manera frecuente a los resultados esperados de las buenas prácticas que ha implementado mediante su comparación competitiva.

6.1.5.3. Riesgos

Dentro de los riesgos más comunes a los que se enfrentan las organizaciones en el nivel 5 se encuentran:

- Compartir información con empresas de la industria puede llevar a que se dé un mal manejo de la misma. Algunas organizaciones pueden difundir información confidencial con fines destructivos.
- El abuso de compararse continuamente con otras compañías de la industria para poder mejorar los procesos en gestión de portafolio, puede llevar a que las organizaciones no se diferencien en el mercado y terminen asemejándose unas a otras.
- Las organizaciones pueden caer en el conformismo o la creencia de que ya cuentan con procesos de gestión de portafolio lo suficientemente buenos y considerar que no son necesarias mejoras.
- Las organizaciones pueden no estar interesadas en invertir recursos en el mejoramiento de sus procesos con base en referentes del entorno.

La ilustración 35 representa cómo se agruparon las preguntas para el nivel 5 del modelo MMGPf, en torno a prácticas de *Benchmarking* para la mejora de los procesos en cada una de las áreas de conocimiento en gestión de portafolio.

Ilustración 35. Fases de madurez del modelo MMGPf - Nivel 5



Fuente: Elaboración propia.

6.2. HABILITADORES ORGANIZACIONALES MODELO MMGPf

Dentro del modelo OPM3 se encuentran 105 buenas prácticas que están clasificadas en torno a 18 categorías de habilitadores organizacionales las cuales fueron expuestas en el capítulo 4 de este documento. Estas categorías a su vez están clasificadas en 4 tipos (estructurales, culturales, tecnológicas y de recursos humanos). De estas 105 buenas prácticas se identifican 66 que corresponden al dominio de portafolio, a partir de las cuales se definieron 10 categorías de habilitadores organizacionales. Estas 10 categorías se asocian al contexto del modelo MMGPf, ya que contienen elementos relevantes dentro de la gestión de portafolio.

La tabla 8 muestra las 10 categorías seleccionadas para el modelo MMGPf:

Tabla 8. Categorías habilitadores organizacionales OPM3 seleccionadas

Categorías de Habilitadores organizacionales OPM3			
No	Habilitador	Se incluye	Descartado
1	<i>Benchmarking</i>	X	
2	Competencias Gerenciales		X
3	Gobernanza		X
4	Evaluación de desempeño individual	X	
5	Conocimiento gerencial y PMIS	X	
6	Sistemas gerenciales		X
7	Comunidades OPM		X
8	Metodologías OPM	X	
9	Políticas y visión OPM	X	
10	Prácticas OPM		X
11	Técnicas OPM	X	
12	Estructura organizacional		X
13	Métricas en gestión de Proyectos	X	
14	Entrenamiento en gestión de Proyectos	X	
15	Factores críticos de éxito en Proyectos		X
16	Asignación de recursos	X	
17	Patrocinio	X	
18	Alineación estratégica		X

Fuente: Elaboración propia.

Los criterios tenidos en cuenta para la selección de las categorías expuestos en la tabla 8 se explican a continuación:

Benchmarking: Esta categoría fue seleccionada ya que se identificó que es una herramienta fundamental para que las organizaciones puedan comparar sus prácticas con otras que son líderes en la industria.

Competencias Gerenciales: Esta categoría se incluyó debido a que la estructura del modelo MMGPf pretende evaluar las capacidades de la organización en gestión de portafolio y no se enfoca en las competencias del líder del portafolio.

Gobernanza: Esta categoría de habilitador organizacional no cuenta con suficientes buenas prácticas asociadas al dominio de la gestión de portafolio dentro de OPM3, por lo tanto no se incluye.

Evaluación de desempeño individual: Con esta categoría se buscó identificar si las organizaciones aplicaban evaluaciones de desempeño a la labor de los involucrados en torno a la gestión de portafolio.

Conocimiento gerencial y PMIS: Esta categoría se incluyó con preguntas en torno a la recopilación de lecciones aprendidas ya que se considera como un factor de éxito dentro de las organizaciones para su gestión en portafolios.

Sistemas gerenciales: No se incluye esta categoría debido a que no es relevante para la gestión de portafolio ya que cuenta con una única buena práctica identificada dentro del OPM3.

Comunidades OPM: Esta categoría no se incluyó debido a que en el acercamiento preliminar con las organizaciones se identificó que no es una práctica común contar con agrupaciones internas para el apoyo de la gestión de portafolio.

Metodologías OPM: Se incluyó esta categoría de habilitadores organizacionales ya que para las organizaciones contar con metodologías estandarizadas se convierte en un paso fundamental dentro de su proceso de madurez en gestión de portafolio.

Políticas y visión OPM: El modelo MMGPf contiene preguntas en torno a esta categoría de habilitador organizacional que buscan determinar las políticas o directrices que han definido la organización para la correcta gestión del portafolio y cómo estos están siendo implementadas.

Prácticas OPM: Esta categoría de habilitador organizacional no cuenta dentro del OPM3 con buenas prácticas asociadas al dominio de la gestión de portafolio.

Técnicas OPM: Se incluye esta categoría ya que en el modelo MMPGf se formularon preguntas respecto a lenguaje común y métodos de priorización.

Estructura organizacional: Esta categoría no se incluyó debido a que el modelo MMGPf no hace referencia específica a una estructura de PMO dentro de las organizaciones o departamentos de apoyo, planeación, gerencias, vicepresidencias o áreas encargadas de la gestión de portafolio.

Métricas en gestión de Proyectos: Se incluye esta categoría dada la importancia de los procesos de seguimiento y control en la gestión de proyectos, programas y portafolios.

Entrenamiento en gestión de Proyectos: Dentro del modelo se incluyeron preguntas que buscaban evaluar el entrenamiento que los miembros recibían en torno a la gestión de portafolio dentro de las organizaciones.

Factores críticos de éxito en Proyectos: Esta categoría de habilitador organizacional no cuenta dentro del OPM3 con buenas prácticas asociadas al dominio de la gestión de portafolio.

Asignación de recursos: Se incluyeron preguntas dentro del modelo que buscaban evaluar cómo las organizaciones asignaban sus recursos escasos a las iniciativas de mayor prioridad o que mayores beneficios representaban para las organizaciones.

Patrocinio: Se incluyeron dentro del modelo preguntas relacionadas con esta categoría debido a la importancia que juega el apoyo de la alta dirección para el desarrollo exitoso de la gestión de portafolio dentro de la organización.

Alineación estratégica: Aunque esta categoría no se incluye como habilitador organizacional, hace parte de uno de los pilares del modelo y se destinó un nivel exclusivo para su evaluación.

Referente al modelo de Harold Kerzner no se encuentra explícitamente con un capítulo relacionado con habilitadores organizacionales. Sin embargo, dentro de las preguntas que hacen parte de su modelo se pudo inferir algunos elementos que ayudan a las organizaciones a incrementar su nivel de madurez y que para efectos del modelo MMGPf se incluirán como habilitadores organizacionales. A continuación se listan:

Tabla 9. Habilitadores organizacionales PMMM - Kerzner seleccionados

No	Habilitador
1	Plan carrera
2	Políticas de contratación
3	Tecnología

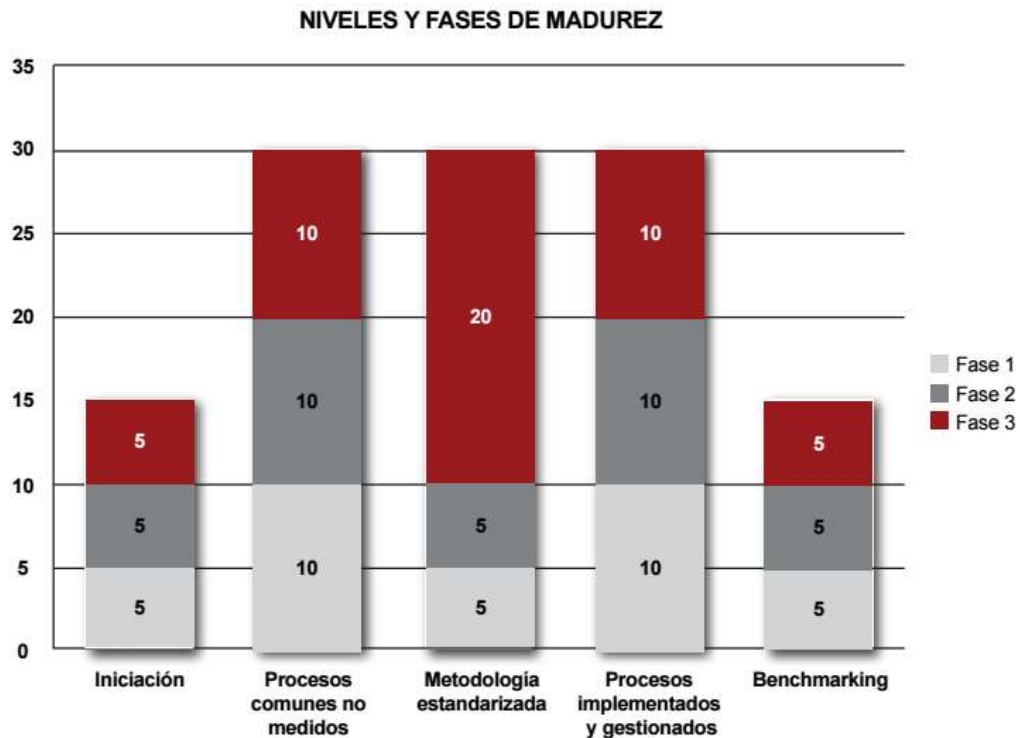
Fuente: Elaboración propia.

6.3. BANCO DE PREGUNTAS DEL MODELO MMGPf

El modelo MMGPf está conformado por un banco de 120 preguntas que miden y evalúan el nivel de madurez organizacional en gestión de portafolio de acuerdo a los niveles de madurez descritos en la sección 6.1 – Niveles de madurez del modelo MMGPf del presente documento. El banco de preguntas del modelo se encuentra en el anexo D.

Cada nivel cuenta con preguntas que están agrupadas en 3 fases de madurez para todos los niveles con excepción del nivel cinco. En la ilustración 36 se presenta la agrupación de las fases de madurez para cada uno de los niveles del modelo MMGPf.

Ilustración 36. Niveles y fases de madurez del modelo MMGPf



Fuente: Elaboración propia.

- El nivel 1 cuenta con un total de 15 preguntas agrupadas en un subconjunto de 5 preguntas por cada fase de madurez.
- El nivel 2 cuenta con un total de 30 preguntas agrupadas en un subconjunto de 10 preguntas por cada fase de madurez.

- El nivel 3 cuenta con un total de 30 preguntas, distribuidas de la siguiente forma: la fase de investigación cuenta con 5 preguntas, la fase de evaluación con 5 preguntas y por último para la fase de estandarización se formularon 20 preguntas. Estas últimas son distribuidas por cada área de conocimiento para la gestión de portafolios del PMI.
- El nivel 4 cuenta con un total de 30 preguntas, las cuales son distribuidas por cada área de conocimiento para la gestión de portafolios del PMI. En total se cuenta con 6 preguntas por cada área y estas se clasificaron en las fases de implementación, monitoreo y control y entrega de resultados del presente nivel.
- El nivel 5 cuenta con un conjunto de 15 preguntas, las cuales son agrupadas en un subconjunto de 5 preguntas por cada fase de madurez.

El modelo MMGPf finaliza su evaluación con 12 preguntas abiertas que buscan conocer de manera más profunda y detallada cómo funcionan las organizaciones en su gestión de portafolio. Las preguntas están orientadas a entender:

- Sector económico de la organización.
- Tipo de estructura organizacional.
- Número de colaboradores y el área encargada del portafolio.
- Capacidad en recursos financieros, tecnológicos y humanos.
- Herramientas para el manejo de la información.
- Criterios con que se priorizan los componentes del portafolio.

6.4. FORMA DE EVALUACIÓN DEL MODELO MMGPf

El modelo MMGPf evalúa las respuestas del banco de preguntas, cuyas alternativas de respuesta son medidas con la escala de Likert. Esta escala permite especificar el nivel de actitudes y/o el grado de conformidad respecto a la información propuesta, como se ve a continuación:

1	Totalmente en desacuerdo
2	En desacuerdo
3	Ni en desacuerdo / Ni de acuerdo
4	De acuerdo
5	Totalmente de acuerdo

Cada cuestionario por nivel de madurez deberá ser completado de forma individual, bien sea por miembros del equipo de gestión de portafolio de las organizaciones o miembros de la alta dirección. Se estima que la duración promedio para resolver el cuestionario es de dos horas.

6.5. USO DEL FORMATO DEL MODELO MMGPf

El modelo MMGPf se aplica diligenciando un cuestionario físico que contiene una breve descripción de los niveles de madurez, un conjunto de preguntas y una tabla de respuestas al final de cada nivel. A continuación se representa a manera de ejemplo el uso correcto e incorrecto de la tabla de respuestas.

Tabla 10. Uso correcto de la tabla de respuestas

Fase 1. Reconocimiento de procesos estratégicos	Pregunta No.	1	2	3	4	5	✓ ✓ ✓ ✓ ✓ ✓ ✓ ✓ ✓ ✓ ✓
	1	X					
	2		X				
	3		X				
	4				X		
	5		X				
	6	X					
	7				X		
	8		X				
	9					X	
	10			X			
Subtotal							

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 11. Uso incorrecto de la tabla de respuestas

Fase 1. Reconocimiento de procesos estratégicos	Pregunta No.	1	2	3	4	5	X ✓ ✓ ✓ X ✓ ✓ ✓ ✓ ✓
	1	X	X				
	2		X				
	3		X				
	4			X			
	5		X				
	6						
	7			X			
	8		X				
	9				X		
	10			X			
Subtotal							

Fuente: Elaboración propia.

Las respuestas que no sean válidas tal y como se mostró en la ilustración anterior, serán anuladas y no harán parte de la calificación final de la evaluación.

6.6. ANÁLISIS DE RESULTADOS

Los criterios de aceptación del modelo MMGPf para la interpretación de los resultados se explican a continuación:

- Para calcular el puntaje por fase de madurez se contabilizan las opciones escogidas por el entrevistado de acuerdo a la siguiente tabla:

Alternativa de respuesta	Puntaje Otorgado
Totalmente en desacuerdo	1
En desacuerdo	2
Ni en desacuerdo / Ni de acuerdo	3
De acuerdo	4
Totalmente de acuerdo	5

- Posteriormente se suman los puntajes de cada respuesta y se totalizan por cada fase de madurez. Al resultado anterior se le calcula el 60%, el cual es criterio de aceptación mínimo para avanzar a la siguiente fase. La siguiente ecuación permite calcular la aceptación para avanzar en las fases de madurez del modelo MMGPf.

$$Puntaje = (P1 + P2 + P3 + \dots + Pn)$$

$$Puntaje \geq (\# \text{ preguntas} \times 5) \times 60\%$$

Ejemplo:

A manera de ejemplo se calculará el puntaje de la siguiente tabla de respuesta para la fase de concepción del nivel 2, procesos comunes no medidos.

Fase 1. Reconocimiento de procesos estratégicos	Pregunta No.	1	2	3	4	5
	1	X				
	2		X			
	3		X			
	4			X		
	5		X			
	6	X				
	7			X		
	8		X			
	9				X	
	10			X		
Subtotal						

$$Puntaje = (1 + 2 + 2 + 3 + 2 + 1 + 3 + 2 + 4 + 3)$$

$$Puntaje = 23$$

Para la fase del ejemplo anterior el puntaje máximo es de cincuenta puntos, cuyo 60% corresponde a un puntaje de 30. El resultado calculado es 23 puntos y este es menor al 60%, por lo tanto, la interpretación del resultado es que la organización no superaría satisfactoriamente esta fase.

6.6.1. Nivel 1. Iniciación

FASE	DESCRIPCIÓN
Fase 1. Reconocimiento de procesos estratégicos	<p>Si en las preguntas de la fase 1 la sumatoria de su puntaje es:</p> <p>Puntaje < 15: Su organización no reconoce la importancia y beneficios de la planeación estratégica, por lo que no hay un horizonte claramente definido.</p> <p>Puntaje ≥ 15: Su organización ha superado con éxito la fase 1 del nivel 1, conoce los beneficios e importancia de la planeación estratégica y se encuentra lista para incursionar en la fase 2 del nivel 1.</p>
Fase 2. Implementación de procesos estratégicos	<p>Si en las preguntas de la fase 2 la sumatoria de su puntaje es:</p> <p>Puntaje < 15: Aunque su organización reconoce los beneficios e importancia de la planeación estratégica, le falta hacer un análisis profundo del entorno para definir estrategias.</p> <p>Puntaje ≥ 15: Su organización ha superado con éxito la fase 2 del nivel 1. Analiza el entorno, y define y documenta estrategias para el cumplimiento de sus objetivos estratégicos.</p>
Fase 3. Medición y control de procesos estratégicos	<p>Si en las preguntas de la fase 3 la sumatoria de su puntaje es:</p> <p>Puntaje < 15: Su organización ha definido y documentado estrategias para el logro de sus objetivos, sin embargo no establece mecanismos de medición, control y evaluación que le permitan tener una estrategia actualizada a los cambios del entorno.</p> <p>Puntaje ≥ 15: Su organización ha superado con éxito el nivel 1, y está lista para incursionar al nivel 2.</p>

6.6.2. Nivel 2. Procesos comunes no medidos

FASE	DESCRIPCIÓN
Fase 1. Reconocimiento en algunas unidades de negocio	<p>Si en las preguntas de la fase 1 la sumatoria de su puntaje es:</p> <p>Puntaje < 30: Los interesados no conocen los beneficios de realizar procesos de gestión de portafolio.</p> <p>Puntaje \geq 30: Su organización ha superado con éxito la fase 1 del nivel 2, conoce los beneficios e importancia de realizar los procesos de gestión de portafolio y se encuentra lista incursionar en la fase 2 del nivel 1.</p>
Fase 2. Implementación en algunas unidades de negocio	<p>Si en las preguntas de la fase 2 la sumatoria de su puntaje es:</p> <p>Puntaje < 30: Aunque se reconocen los beneficios e importancia de la gestión de portafolio, le falta apoyo a los procesos de su gestión por parte de todos los niveles de la organización.</p> <p>Puntaje \geq 30: Su organización ha superado con éxito la fase 2 del nivel 2, cuenta con alto apoyo a los procesos de la gestión de portafolio por parte de todos interesados.</p>
Fase 3. Medición y control de algunas unidades de negocio	<p>Si en las preguntas de la fase 3 la sumatoria de su puntaje es:</p> <p>Puntaje < 30: La gestión de portafolio es apoyada por todos los interesados del portafolio, sin embargo no cuenta con procesos de capacitación, ni ha logrado identificar factores de éxito replicables a otros portafolios.</p> <p>Puntaje \geq 30: Su organización ha superado con éxito el nivel 2 y está lista para incursionar al nivel 3. La organización muestra alto interés en metodologías y estándares de gestión de portafolio.</p>

6.6.3. Nivel 3. Metodología estandarizada

FASE	DESCRIPCIÓN
<p style="text-align: center;">Fase 1. Análisis</p>	<p>Si en las preguntas de la fase 1 la sumatoria de su puntaje es:</p> <p>Puntaje < 15: La organización no conoce lo suficiente sobre metodologías actuales en gestión de portafolio.</p> <p>Puntaje ≥ 15: Su organización ha superado con éxito la fase 1 del nivel 3. Esto significa que ha investigado, estudiado y conocido sobre metodologías en gestión de portafolio y está en capacidad de seleccionar cuál de ellas se adapta mejor a su organización para ser implementada.</p>
<p style="text-align: center;">Fase 2. Evaluación</p>	<p>Si en las preguntas de la fase 2 la sumatoria de su puntaje es:</p> <p>Puntaje < 15: Aunque su organización reconoce sobre estándares en gestión de portafolios, le falta conocer cómo se llevan actualmente sus procesos con el propósito identificar debilidades u oportunidades y compararse con algún estándar en gestión de portafolios.</p> <p>Puntaje ≥ 15: Su organización ha superado con éxito la fase 2 del nivel 3. Esto significa que ha evaluado sus procesos comunes y podrá compararlos con algún estándar en gestión de portafolio para establecer una metodología única.</p>
<p style="text-align: center;">Fase 3. Definición de la metodología</p>	<p>Si en las preguntas de la fase 3 la sumatoria de su puntaje es:</p> <p>Puntaje < 30: La organización conoce sobre estándares en gestión de portafolio y su condición actual, sin embargo no ha podido definir ni documentar una metodología para implementarla.</p> <p>Puntaje ≥ 30: Su organización ha superado con éxito el nivel 3 y está lista para incursionar al nivel 4. La organización tiene definida y documentada una metodología en gestión de portafolio que podrá ser implementada.</p>

6.6.4. Nivel 4. Procesos implementados y gestionados medidos

FASE	DESCRIPCIÓN
Fase 1. Implementación	<p>Si en las preguntas de la fase 1 la sumatoria de su puntaje es:</p> <p>Puntaje < 30: Su organización aún no implementa en su totalidad alguna metodología estandarizada en gestión de portafolio.</p> <p>Puntaje \geq 30: Su organización ha superado con éxito la fase 1 del nivel 1, implementa la metodología definida por la organización para la gestión de portafolio y se encuentra lista incursionar en la fase 2 del nivel 1.</p>
Fase 2. Monitoreo y control	<p>Si en las preguntas de la fase 2 la sumatoria de su puntaje es:</p> <p>Puntaje < 30: Aunque su organización implementa la metodología de portafolio definida, no se realizan los procesos de monitoreo y control. Todavía se requiere mayor control y evaluación constante de los resultados.</p> <p>Puntaje \geq 30: Su organización ha superado con éxito la fase 2 del nivel 4. Evalúa y controla los resultados de portafolio de acuerdo a los lineamientos definidos en su metodología estandarizada.</p>
Fase 3. Entrega de resultados	<p>Si en las preguntas de la fase 3 la sumatoria de su puntaje es:</p> <p>Puntaje < 30: Su organización implementa la metodología, controla y evalúa los procesos del portafolio, sin embargo no percibe beneficios reales por su uso.</p> <p>Puntaje \geq 30: Su organización ha superado con éxito el nivel 4 y está lista para incursionar al nivel 5. La organización percibe beneficios debido a la implementación de la metodología en portafolios.</p>

6.6.5. Nivel 5. *Benchmarking*

FASE	DESCRIPCIÓN
<p style="text-align: center;">Fase 1. Comparación y análisis</p>	<p>Si en las preguntas de la fase 1 la sumatoria de su puntaje es:</p> <p>Puntaje < 9: Su organización no cuenta con buenas prácticas para iniciar procesos de comparación competitiva como analizar y comparar el entorno (empresas de su misma industria o de otros mercados), en torno a su gestión de portafolio.</p> <p>Puntaje ≥ 9: Su organización ha superado con éxito la fase 1 del nivel 5, cuenta con procesos básicos para iniciar Benchmarking en torno a gestión de portafolio y se encuentra lista para implementar mejores prácticas para aumentar su nivel de madurez.</p>
<p style="text-align: center;">Fase 2. Implementación</p>	<p>Si en las preguntas de la fase 2 la sumatoria de su puntaje es:</p> <p>Puntaje < 9: La organización implementa buenas prácticas que ha identificado y adaptado en su proceso de comparación competitiva pero estas no son suficientemente consistentes y muchas veces no cuentan con el apoyo de todos los niveles. Es recomendable que la organización entienda la mejora continua como un proceso que la acerca a la excelencia y la diferencia de los competidores, dándole así una clara ventaja competitiva en el mercado.</p> <p>Puntaje ≥ 9: Su organización ha superado con éxito la fase 2 del nivel 5. Implementa procesos de mejora identificados como herramientas clave que le permiten alcanzar un nivel superior de madurez en gestión de portafolio.</p>

FASE	DESCRIPCIÓN
<p style="text-align: center;">Fase 3. Medición de resultados</p>	<p>Si en las preguntas de la fase 3 la sumatoria de su puntaje es:</p> <p>Puntaje < 9: Su organización no realiza mediciones ni controles de manera frecuente a las buenas prácticas que ha implementado mediante su proceso de comparación competitiva. Por lo anterior, las organizaciones que no superen este nivel tendrán dificultades para concluir si las prácticas que esta implementan están entregando resultados y beneficios para su gestión en portafolio.</p> <p>Puntaje \geq 9: Su organización desarrolla un proceso complemento de <i>Benchmarking</i> para su gestión de portafolios, ya es que realiza controles y mediciones a los procesos de mejora que ha implementado con el propósito de medir si estos están entregados los beneficios y resultados esperados para la organización. Además podrá compartir fácilmente conocimiento sobre sus mejores prácticas a otras organizaciones.</p>

7. DIAGNÓSTICO INDIVIDUAL DE LAS ORGANIZACIONES DEL GRUPO DE INTERÉS DE PMO DE BOGOTÁ

Las entrevistas fueron aplicadas en el grupo de interés de PMO de Bogotá en el siguiente orden:

- Empresa 1, Sector Seguros, Bogotá D.C.
- Empresa 2, Sector Salud Medicina Prepagada, Bogotá D.C.
- Empresa 3, Sector Salud Régimen Contributivo, Bogotá D.C.
- Empresa 4, Sector Industrial, Medellín, Antioquia.
- Empresa 5, Sector Construcción, Bogotá D.C.
- Empresa 6, Sector Cafetero, Bogotá D.C.

7.1. ENTREVISTA EMPRESA 1 - SECTOR SEGUROS

La entrevista en la Empresa 1 fue realizada al Líder de PMO el 11 de marzo de 2016 en la ciudad de Bogotá D.C. La entrevista comenzó a las 4:00 pm, y tuvo una duración de 60 minutos. Los detalles de la entrevista se ilustran en la siguiente tabla:

Tabla 12. Detalles de la entrevista a Empresa 1

ENTREVISTA	
Objetivo	Aplicación del Modelo de Madurez Organizacional en Gestión de Portafolio en el grupo de interés de PMO de Bogotá.
Entrevistado	Gerente PMO
Entrevistadores	Sergio Fernando Ojeda Mesa
	Daniel Alexander Gil Chaparro
	Nelson Armando Rodríguez Silva
Fecha	Viernes 11 de marzo de 2016.
Lugar	Bogotá D.C

Fuente: Elaboración propia.

Los hallazgos, conclusiones y recomendaciones se describen a continuación.

7.1.1. HALLAZGOS

Los hallazgos de la entrevista a la Empresa 1 con relación a las preguntas incluidas en el cuestionario del anexo C y D, se pueden observar en la tabla 13.

De acuerdo a las respuestas dadas por el entrevistado sobre el cuestionario del modelo MMGPf, se presentan los hallazgos que son interpretaciones propias del grupo de entrevistadores.

Tabla 13. Perfil empresarial y características de la Empresa 1

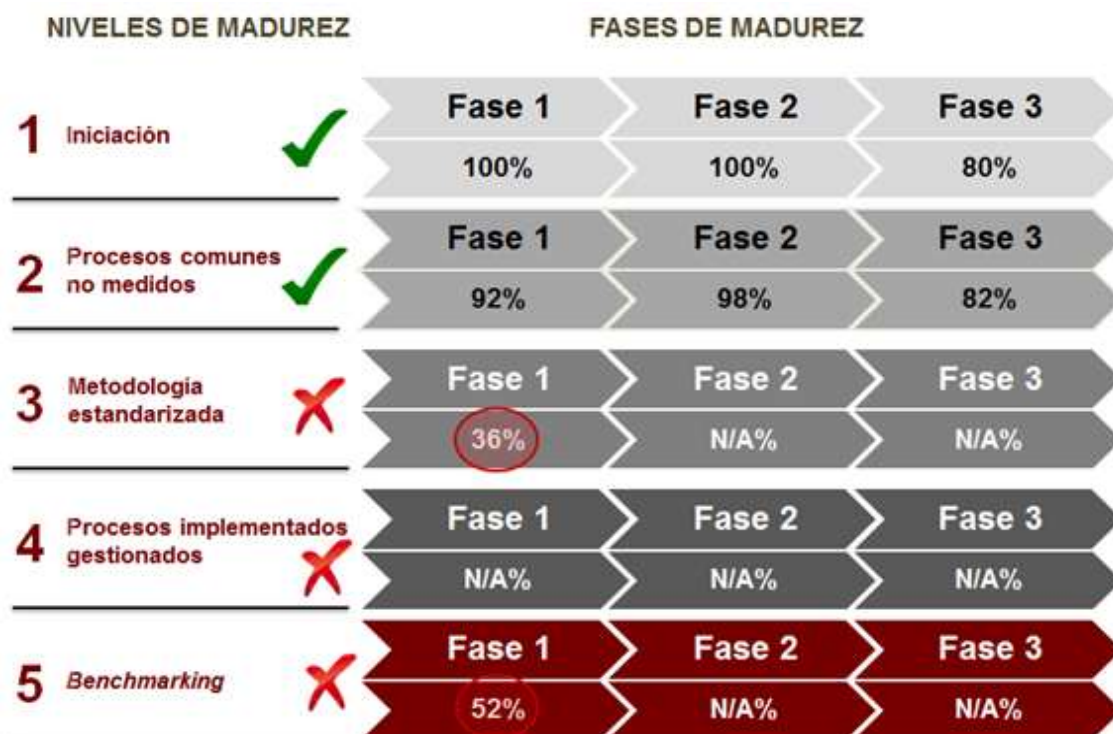
Pregunta	Hallazgos
1	La empresa es una organización enfocada en el área de seguros, que inició operaciones hace 55 años con la Capitalizadora, fomentando el ahorro en los colombianos a través de una disciplina mes a mes.
2	La empresa cuenta con 5 grandes líneas de negocio que son: Seguros Generales (seguros para vehículos, seguros para incendio, zonas comunes, etc.), Seguros de Vida, ARL donde se ofrece un respaldo a las compañías, Salud (medicina prepagada) y Capitalizadora. La presencia de la organización es a nivel nacional con mayor profundización de acuerdo a la línea de negocio.
3	Como Gerente de la PMO, se tiene la responsabilidad de asegurar que la triple restricción se cumpla (Alcance, Tiempo, Costo) y que se den los beneficios esperados y alineados con la estrategia de la organización. La PMO tiene función de apoyo y aseguramiento.
4	La organización cuenta con aproximadamente 2500 colaboradores. La compañía cuenta con alrededor de 25 productos, con aproximadamente 3000 asesores, donde los principales aliados son los corredores.
5	La estructura organizacional de la empresa es Matricial Débil.
6	La organización se basa en la Guía de los fundamentos en gestión de proyectos PMBOK y demás estándares del PMI.
7	La PMO de la organización ha pasado de apoyo a ser una PMO de función estratégica.
8	Las variables son Alcance, Tiempo, Costo, Número de Recursos FTE y Complejidad (qué tanto conocimiento se tiene frente a la tecnología).
9	La capacidad financiera se analiza de acuerdo al P&G que es suministrado por la Vicepresidencia Financiera. Para el tema de recursos se mide la capacidad, haciendo una estimación de alto nivel del número de personas para cada proyecto. La capacidad tecnológica también está asociada a recursos.
10	El portafolio de proyectos estratégicos cuenta con 15 programas y con 70 proyectos. El portafolio de proyectos tácticos cuenta con aproximadamente 10 proyectos y los requerimientos son alrededor de 215.
11	La gestión de información se hace a través Microsoft Excel, Microsoft Project y Sharepoint.

Pregunta	Hallazgos
12	<p>Los principales indicadores de desempeño son:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. OTOBOS: On Time, On Budget, On Scope. 2. FTE 3. Beneficios: KPI (Indicadores Clave de Desempeño)
13	<p>Los principales riesgos son:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Capacidad de recurso del negocio. 2. Dificultad (deficientes especificaciones). 3. Legales. 4. Alcance. 5. Gestión de cambio. 6. Calidad de comunicación.
14	<p>Los riesgos asociados al portafolio no se cuantifican.</p>
15	<p>Los procesos clave que usa la organización para la Gestión de Portafolio:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Desarrollar un Plan Estratégico del Portafolio. - Definir el Roadmap. - Desarrollar el Plan de Gestión del Portafolio. - Definir el Portafolio. - Desarrollar el Plan de Gestión de Desempeño del Portafolio. - Desarrollar el Plan de Gestión de Comunicaciones del Portafolio. - Gestionar el cambio estratégico. - Optimizar el portafolio. - Gestionar la oferta y la demanda. - Supervisar el portafolio.

Fuente: Elaboración propia.

Grado de madurez: De acuerdo a la calificación que la organización obtuvo en cada una de las fases de los 5 niveles de madurez, se realizó un análisis de la información captada y se concluyó que la empresa 1 tiene como grado de madurez en Gestión de Portafolio Nivel 2 Fase 3. La calificación obtenida en cada nivel de acuerdo a las fases de maduración se pueden observar en la ilustración 37.

Ilustración 37. Nivel de madurez de la Empresa 1



Fuente: Elaboración propia.

A continuación se presenta un análisis donde se identifican los principales hallazgos para cada uno de los niveles del modelo MMGPf, a partir de los cuales se realizarán las conclusiones y recomendaciones para la Empresa 1.

Nivel 1: De acuerdo al puntaje obtenido en cada una de las fases de maduración del nivel 1 y como se pudo verificar en la ilustración 37, la organización aprueba satisfactoriamente las 3 fases y obtiene un puntaje para este nivel de 93%.

Tabla 14. Hallazgos nivel 1 - Empresa 1

No.	Hallazgos
1	La organización reconoce la planeación estratégica como herramienta fundamental para el éxito de la organización, por lo cual cuenta con un Propósito Superior donde se define visión, misión, objetivos estratégicos, metas e indicadores que permiten realizar seguimiento y control sobre los mismos.

No.	Hallazgos
2	La organización reconoce la importancia de establecer un análisis de su situación actual respecto al entorno y por eso aplica técnicas y herramientas de planeación estratégica como DOFA, adicionalmente comunica los resultados de este análisis a través de una lámina resumen a todos los niveles de la organización.
3	La organización comunica el plan estratégico a todos los niveles, usando diferentes estrategias como el proyecto visión 2020, haciendo uso de videos, boletines, correos electrónicos, entre otros elemento para divulgar la estrategia en todos sus niveles.
4	La organización ajusta anualmente su plan estratégico de acuerdo a cambios en el entorno, esto se realiza en una reunión anual donde se discuten temas como los objetivos de la organización y las metas anuales.
5	La organización cuenta con un cuadro de mando integral al cual se le conoce como <i>Business Analysis Integral</i> donde se analizan metas financieras y comerciales, temas de recursos, temas legales y proyectos donde a través de indicadores se realiza control a los objetivos y metas planteadas por la organización.
6	La organización no cuenta con espacios para que los colaboradores realicen aportes a la estrategia organizacional.

Fuente: Elaboración propia.

Nivel 2: De acuerdo al puntaje obtenido en cada una de las fases de maduración del nivel 2 y como se pudo verificar en la ilustración 37, la organización aprueba satisfactoriamente las 3 fases y obtiene un puntaje para este nivel de 91%.

Tabla 15. Hallazgos nivel 2 - Empresa 1

No.	Hallazgos
7	La organización es consiente que a través de una adecuada gestión del portafolio y un uso óptimo de los recursos disponibles puede maximizar los beneficios obtenidos.
8	Actualmente la organización solo cuenta con colaboradores capacitados en gestión de proyectos, ya que no reconoce la importancia de contar con colaboradores con competencias en temas relacionados con gestión de portafolio.
9	Para la organización es fundamental que los proyectos, programas u operaciones estén alineados a la estrategia organizacional, la cual está plasmada en el Propósito Superior.
10	La organización reconoce los beneficios de gestionar las comunicaciones entre todos los interesados del portafolio, para lo cual se apoya en la Oficina de Transformación, la cual está compuesta por miembros de Presidencia, Finanzas, Tecnología, Mercadeo, Gestión Humana y PMO.

No.	Hallazgos
11	La organización cuenta con criterios definidos que son usados para la selección, evaluación y priorización de los componentes del portafolio, los cuales son comunicados a los encargados de la gestión del portafolio durante los comités ejecutivos organizados por la PMO. El criterio con mayor importancia para la selección de iniciativas del portafolio es el indicador costo/beneficio.
12	Existen capacitaciones que generalmente son realizadas por la dirección de la regional para América Latina, la regional Colombia no invierte recursos en capacitaciones en gestión de portafolio para los colaboradores e interesados del portafolio.
13	La organización ha iniciado un proceso para medir los proyectos y programas en términos de beneficios y no en entregables, con lo cual asegurará que los componentes seleccionados y ejecutados dentro del portafolio estén generando valor y aporten de forma significativa para la consecución de los objetivos estratégicos.
14	Aunque la organización reconoce la importancia de manejar lecciones aprendidas, no maneja una base de datos que permita generar conocimiento para replicar en proyectos futuros.

Fuente: Elaboración propia.

Nivel 3 y 4: La organización no aprueba las fases del nivel 3, el valor obtenido en la fase 1 de este nivel es de 36%, por lo cual no es posible obtener un resultado válido de las fases 2 y 3. Para el nivel 4 se parte de que no existe una metodología o proceso en Gestión de Portafolio claramente establecido dentro de la organización, por lo cual dado el carácter ascendente del modelo no es posible que la organización sea medida en nivel 4 ya que no aprobó el nivel 3.

Tabla 16. Hallazgos nivel 3 y 4 - Empresa 1

No.	Hallazgos
15	La organización reconoce que no cuenta con un proceso de gestión de riesgos, ya que aunque se identifican riesgos como capacidad, dificultad, riesgos legales, alcance, gestión de cambio y calidad de comunicación, no se cuenta con un plan de gestión de riesgos que permita responder ante una materialización de los mismos.
16	La organización reconoce que aún no cuenta con una metodología claramente definida que le permita percibir un aumento de los beneficios, sin embargo tiene buenas prácticas y algunos procesos definidos que son el primer paso y camino adecuado para establecer una metodología en gestión de portafolio.

No.	Hallazgos
17	La organización no ve posible a corto y mediano plazo vincular personal con competencias en gestión de portafolio, ya que busca desarrollar las competencias de sus colaboradores mediante capacitaciones.
18	La organización aplica herramientas tecnológicas como Microsoft Excel, Microsoft Project y SharePoint para su gestión de portafolio.

Fuente: Elaboración propia.

Nivel 5: Aunque la organización no ha aprobado los niveles 3 y 4, es posible que implemente procesos y tenga características de mejora continua. Partiendo de que el puntaje de la fase 1 de este nivel fue del 52%, algunos hallazgos encontrados se muestran en la siguiente tabla:

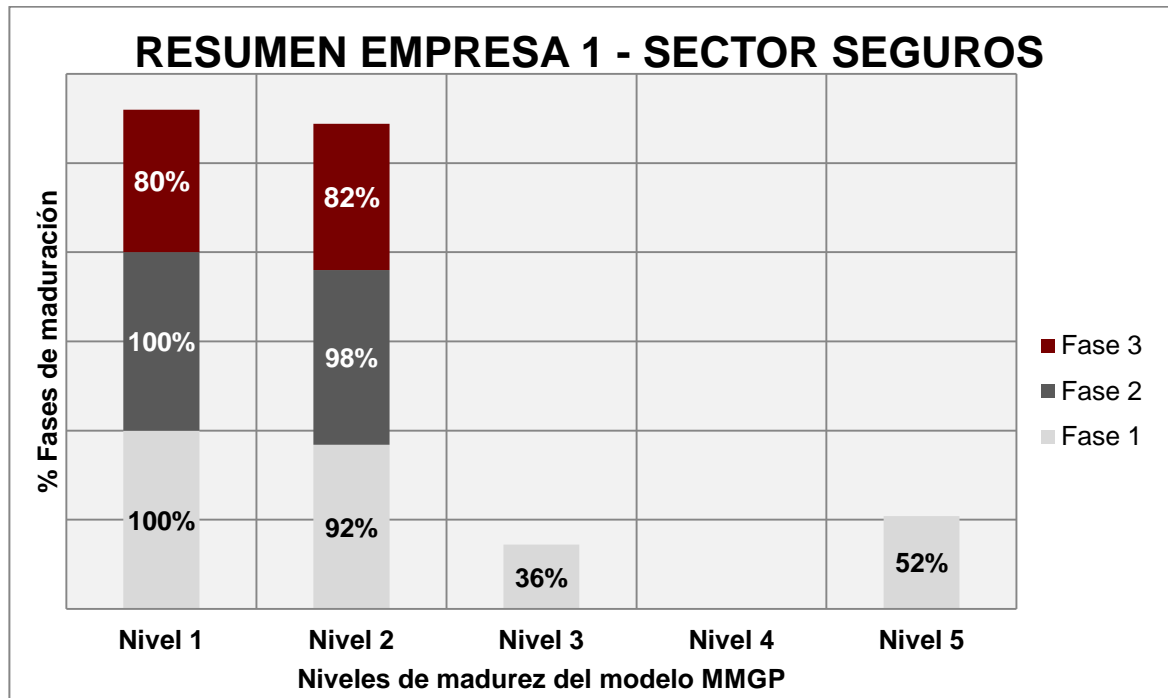
Tabla 17. Hallazgos nivel 5 - Empresa 1

No.	Hallazgos
19	La organización reconoce abiertamente que la mejora continua de sus procesos en gestión de portafolio conduce al crecimiento y fortalecimiento del negocio.
20	Su organización identifica eventualmente que aspectos o actividades clave requieren mejorar dentro de su gestión de portafolios y merecen ser sometidos a un proceso de comparación competitiva
21	La organización no ha tenido acercamientos con empresas de su industria o de otros mercados como: reuniones, conversatorios, y otros, para el intercambio de conocimiento, experiencias y lecciones aprendidas en torno a la gestión de portafolio.
22	La organización no compara sus prácticas en gestión de portafolio con otras organizaciones de la industria, ni de otros mercados.

Fuente: Elaboración propia.

La siguiente ilustración muestra el valor obtenido para cada fase de madurez de cada uno de los niveles de madurez establecidos para el proyecto MMGPf.

Ilustración 38. Resultados fases de madurez - Empresa 1



Fuente: Elaboración propia.

7.1.2. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Con base en las respuestas dadas por el entrevistado de la Empresa 1 y de acuerdo a los hallazgos encontrados se realizan las conclusiones y recomendaciones de la tabla 18, las cuales permitirán que la organización puedan adoptar estrategias para el aumento de su nivel de madurez organizacional en Gestión de Portafolio.

Tabla 18. Conclusiones de Empresa 1

Hallazgo	ID	Conclusión
P7	C1	La PMO juega un rol estratégico y no únicamente de apoyo, está totalmente alineada con la planeación estratégica de la organización y los componentes del portafolio han sido evaluados de acuerdo a los criterios de selección de la organización, asegurando que los proyectos y programas generen valor real a la organización.
1, 2, 3, 4	C2	La organización es madura en planeación estratégica ya que ha definido metas a corto, mediano y largo plazo. Adicionalmente adopta las acciones necesarias para la consecución de los objetivos generales, dentro de un plan estratégico, que es ajustado periódicamente a partir de la evaluación que hace la organización de los cambios del entorno y de un análisis al interior de la organización.
5, 24	C3	La organización realiza seguimiento y control a través de diferentes mecanismos y herramientas definidos por la PMO, asegurando que los líderes de los componentes realicen la gestión de los mismos bajo los parámetros establecidos. Lo anterior mejora el monitoreo y control del desempeño real del portafolio, facilitando la toma de decisiones.
7, 9 y 13	C4	La organización ha identificado la importancia de la gestión de portafolio y cómo esta puede aumentar los beneficios obtenidos. Esto ha hecho que la PMO haya iniciado un proceso de transformación donde todos los proyectos y programas son evaluados por beneficios, identificando los componentes que verdaderamente aportan valor a la organización.

Hallazgo	ID	Conclusión
8, 12, 17	C5	La organización no cuenta con un programa de capacitaciones en gestión de portafolio para sus colaboradores y adicionalmente dentro de sus políticas de contratación de personal no se contemplan competencias en esta área. Lo anterior constituye una barrera para el incremento en el nivel de madurez de la organización ya que los encargados de la gestión del portafolio deben contar con competencias profesionales diferentes a las de proyectos que permitan aumentar el éxito de los resultados.
10 y 23	C6	La PMO reconoce los beneficios de gestionar adecuadamente las comunicaciones, sin embargo aún no han definido procesos que le permita gestionar adecuadamente sus comunicaciones e involucrados. Por lo anterior, las relaciones entre diferentes involucrados no se monitorean de la forma adecuada y puede existir una falencia en las expectativas de cada uno. No obstante, la PMO cuenta con canales abiertos a todos los miembros de la organización para el intercambio de información relevante, sugerencias y noticias.
11	C7	Los criterios para la selección, evaluación y priorización de los componentes del portafolio están claramente definidos en la organización, sin embargo al limitar la decisión al indicador costo/beneficio se puede estar omitiendo criterios que le permitan obtener un mayor retorno del portafolio.
14 y 20	C8	La organización reconoce la importancia y el aporte que puede generar el proceso de documentación de lecciones aprendidas, sin embargo al no realizar este proceso es posible repetir errores u omitir factores claves de éxito que pueden ser implementados para la gestión del portafolio.
15	C9	La organización realiza un proceso de identificación de riesgos, pero no los cuantifica ni realiza un plan de gestión ante una posible materialización. Al no contar con procesos para evaluar, controlar y monitorear los riesgos, el portafolio es vulnerable a la materialización de estos y la probabilidad de fracaso de los componentes es mayor.
16 y 19	C10	La organización no cuenta con una metodología establecida para la gestión de portafolio, por lo cual hace uso de herramientas de gestión de proyectos y de procesos que no siempre son aplicables a nivel de portafolio. Al no contar con unos procesos definidos para la gestión de portafolio, se crea una barrera para el incremento del nivel de madurez pues no se tiene claridad de las áreas y procesos específicos donde la organización debe enfocar su esfuerzo.

Hallazgo	ID	Conclusión
21-22	C11	La organización no realiza prácticas de <i>Benchmarking</i> , por lo cual es posible que pierda oportunidades de aprender y conocer mejores prácticas, tecnologías y lecciones aprendidas, que ya están siendo aplicadas en industrias de su propio sector u otros. Además está perdiendo la oportunidad de conocer su posición frente a empresas del propio sector o de otros.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 19. Recomendaciones para Empresa 1

Conclusión	Campos	Recomendación
C1	Planeación estratégica	Mantener el rol estratégico que tiene la PMO dentro de la organización, lo cual ha permitido que se posicione y que tenga el respaldo total de la alta dirección.
C2	Planeación estratégica	La organización ha alcanzado un nivel de madurez importante en planeación estratégica, se debe mantener un proceso de revisión continua del plan estratégico, donde siempre se incorporen las condiciones cambiantes del mercado, de tal forma que el portafolio pueda ser ajustado de acuerdo a los cambios de la estrategia organizacional y de esta forma mantener la alineación y rumbo por el cual a través de las operaciones, proyectos y programas se cumplan las metas y los objetivos organizacionales.
C3	Gestión de desempeño	Se sugiere que la PMO establezca mecanismos adicionales de seguimiento y control, de tal forma que cada gerente o encargado de los componentes del portafolio reporte la información bajo los mismos parámetros y así se puedan identificar desviaciones, generar alertas, realizar ajustes y responder rápidamente ante la materialización de riesgos, cambios y afectaciones de los proyectos y programas. Adicional al OTOBOS, FTE y KPI, TIR, VPN, COSTO/BENEFICIO, pueden ser de gran ayuda para la gestión de portafolio métricas de valor ganado, EV, AC, CPI, SPI, entre otros así como tiempos de respuesta para cumplir disposiciones

		legales, relación con grupos de interés (cliente, proveedores, colaboradores), control de la demanda (programas, proyectos, operaciones del portafolio), control de la oferta (capacidad personal, tecnológica, económica) y disponibilidad de la información.
C4	Gestión estratégica	- Se sugiere que la PMO continúe con el proceso de cambio en la forma de calificación de los componentes del portafolio y cómo estos aportan valor a la organización. Es aconsejable que se refuerce el vínculo que existe entre los requerimientos, proyectos, programas y las operaciones, ya que es la única forma de determinar cómo están aportando cada uno de estos elementos a la estrategia organizacional.
C5	Habilitador organizacional	Es fundamental para el éxito del portafolio que la organización capacite al personal involucrado en la gestión de portafolio, pues aunque el personal está capacitado en gestión de proyectos existen herramientas adicionales y complementarias que ayudarán en la consecución de los objetivos estratégicos planteados en la estrategia organizacional.
C6	Gestión de comunicaciones	Se aconseja que la organización implemente un plan de comunicaciones paulatinamente. Es conveniente identificar cuáles son los involucrados que podrían afectar para bien o para mal la gestión del portafolio, además es fundamental establecer requerimientos de comunicación, recolección de la información, entrega efectiva y a tiempo de la información, mecanismos de comunicación, entre otros.
C7	Gestión de gobierno	- Se sugiere adoptar criterios adicionales de selección, evaluación y priorización de los componentes del portafolio, de tal forma que siempre se mantenga el lineamiento con la estrategia organizacional, respondiendo de forma completa a las necesidades y objetivos organizacionales.

Conclusión	Campos	Recomendación
C8	Habilitador organizacional	Dado el gran número de proyectos, programas y requerimientos que son desarrollados dentro del portafolio de la organización, es importante que a mediano plazo la organización cuente con un proceso de documentación de lecciones aprendidas que permita tener una base de información que aporte para la realización exitosa de los proyectos y programas futuros.
C9	Gestión de riesgos	Es recomendable que la organización inicie un proceso para realizar un plan de gestión de riesgos, ya que no es suficiente identificarlos de forma cualitativa. Dentro de las actividades básicas que debe tener este proceso se encuentran la identificación de riesgos asociados por cada componente del portafolio, evaluación de los riesgos en términos de probabilidad e impacto, mecanismos y medios de monitoreo y control, así como un plan de acción ante materialización de riesgos.
C10	Gestión estratégica	Se recomienda a mediano o largo plazo que la PMO inicie a implementar procesos de gestión de portafolio que le permita a la organización ir construyendo su propia metodología para gestionar adecuadamente el portafolio, de esta forma se complementará la forma como se realiza en la actualidad (gestión de proyectos) y se avanzará en el nivel de madurez organizacional.
C11	Habilitador organizacional	<p>Se recomienda a la organización iniciar a implementar prácticas básicas de <i>benchmarking</i> para el mejoramiento de sus procesos en torno a la gestión de portafolio y en lo posible sean actividades con el apoyo desde la alta dirección. Para dar inicio a este proceso se propone abordar los siguientes pasos tales como:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Reconocer la importancia y los beneficios de la comparación competitiva para los procesos, productos y servicios de la organización. 2. Identificar aquellas actividades y procesos clave que necesitan ser mejorados en la

		<p>gestión de portafolio.</p> <ol style="list-style-type: none">3. Identificar las organizaciones del medio o de otros mercados que son exitosas gestionando portafolios.4. Establecer contacto con organizaciones anteriormente identificadas para el intercambio de información, prácticas, tecnología y lecciones aprendidas.5. Identificar actividades y procesos clave anteriormente conocidas para implementar y mejorar la metodología en la gestión de portafolio de la organización.6. Seguir y monitorear las prácticas obtenidas de la comparación competitiva y verificar si están realmente otorgando beneficios para la organización y mejoras a la metodología en gestión de portafolios.
--	--	---

Fuente: Elaboración propia.

7.2. ENTREVISTA EMPRESA 2 – SECTOR SALUD MEDICINA PREPAGADA

La entrevista a la empresa 2 fue realizada al Director de Sistemas de Información el 17 de marzo de 2016 en la ciudad de Bogotá. La entrevista comenzó a las 11:20 AM, y tuvo una duración de 60 minutos. Los detalles de la entrevista se ilustran en la siguiente tabla:

Tabla 20. Detalles de la entrevista a Empresa 2

ENTREVISTA	
Objetivo	Aplicación del Modelo de Madurez Organizacional en Gestión de Portafolio en el grupo de interés de PMO de Bogotá.
Entrevistado	Director de Sistemas de Información
Entrevistadores	Sergio Fernando Ojeda Mesa
	Daniel Alexander Gil Chaparro
	Nelson Armando Rodríguez Silva
Fecha	Jueves, 17 de marzo de 2016.

Fuente: Elaboración propia.

Los hallazgos, conclusiones y recomendaciones se describen a continuación.

7.2.1. HALLAZGOS

Los hallazgos de la entrevista de la empresa 2 con relación a las preguntas incluidas en el cuestionario del anexo C y D, se pueden observar en la tabla 21. De acuerdo a las respuestas dadas por el entrevistado sobre el cuestionario del modelo MMGPf, se presentan los hallazgos que son interpretaciones propias del grupo de entrevistadores.

Tabla 21. Perfil empresarial y características de la Empresa 2

Pregunta	Hallazgos
1	La organización se dedica a la prestación de servicios de medicina prepagada, cuyo propósito es ofrecer un conjunto de servicios y coberturas de salud que tienen diferenciación del plan obligatorio, lo que implica un costo y una forma diferente de pago.

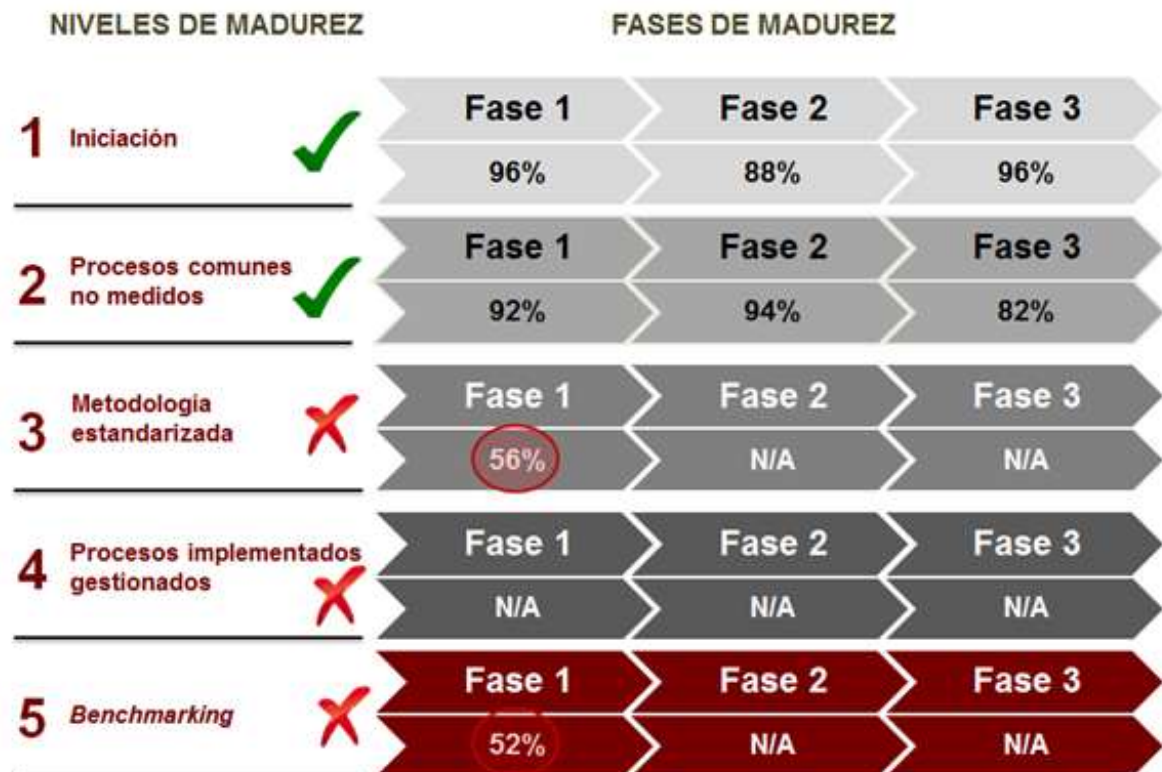
Pregunta	Hallazgos
2	La organización tiene dos líneas de negocio claramente definidas. La primera es el producto de medicina prepagada que es el eje y motor del negocio la cual tiene presencia a nivel nacional; la segunda, es una compañía que ofrece el plan obligatorio de salud con cobertura únicamente en Bogotá. Además desde hace un par de años se creó una compañía adicional de centros médicos para atender a los clientes.
3	Además de ser el director del área de sistemas de información, cuya área sirve y apoya todas las operaciones de las diferentes áreas, dentro de las funciones y parte del día a día se desarrollan proyectos y programas, como encargado se genera la planeación y se apoya durante la ejecución de proyectos. Desde esta área se alinean los proyectos con la estrategia organizacional y se priorizan de acuerdo a los recursos disponibles y la tecnología. Desde el área se conforma un equipo, donde cada gerente de proyecto tiene la función de hacer la ejecución, seguimiento, control y cierre. Existe una directriz que todos los proyectos que se generen en la compañía deben ser avalados por el área de tecnología.
4	La organización cuenta aproximadamente 1700 colaboradores. Además también se cuenta con personal outsourcing para la fabricación de software y desarrollos.
5	La compañía tiene una estructura organizacional compuesta por un presidente y vicepresidencias comercial, prestación de servicios, tecnología y operaciones, técnica, financiera y médica, donde todas atienden las tres líneas de negocio. Dentro del área de tecnología y operaciones, del cual se encuentran dos áreas: infraestructura y telecomunicaciones y, sistemas de información.
6	No se tiene una metodología definida, pero básicamente todo se enfoca de acuerdo a conceptos y procesos de PMI.
7	Aunque no existe área para la gestión de portafolios, el área encargada cumple con una función estratégica ya que todos los proyectos deben estar alineados a la estrategia organizacional y deben ser validados, presupuestados y priorizados.
8	<p>Los principales criterios que se utilizan para priorizar son:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Debe estar alineado a las metas crucialmente importantes (objetivos estratégicos). - Debe cumplir con un presupuesto. - Viabilidad financiera - ROI.

Pregunta	Hallazgos
9	<p>La organización tiene en cuenta los siguientes parámetros dentro de su capacidad financiera, recursos humanos y tecnología para la selección de los componentes del portafolio:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Financieramente el proyecto debe poder ser respaldado. - Recurso humano para apalancar el proyecto. - Debe estar alineado con las características tecnológicas de la compañía.
10	El número de componentes del portafolio es de 30 aproximadamente, 20 de diferentes áreas y 10 del área de sistemas de información.
11	La información proveniente del portafolio se centraliza a través de Microsoft Excel y Microsoft Project, en la actualidad la organización se encuentra implementando un nuevo software que permitirá centralizar y controlar todos los proyectos, programas y portafolios de forma global.
12	La organización no cuenta con indicadores de desempeño para el control del portafolio, sin embargo cuenta con un cuadro de control de la compañía donde se controla tiempo y costo.
13	Se realiza una gestión de riesgos a nivel de proyecto y por ende la mitigación y control es por cada proyecto.
14	Como parte de la metodología, al inicio se evalúan todos los riesgos, se califican y se ponderan. Durante el seguimiento de cada proyecto se evalúa se realiza el seguimiento a cada riesgo identificado.
15	Existe un grupo de proyectos que son agrupados de acuerdo a su origen, se agrupan los proyectos provenientes por vicepresidencia y adicional se agrupan los proyectos estratégicos y que son necesarios para cumplir con los objetivos estratégicos de la organización.

Fuente: Elaboración propia.

Grado de madurez: Se identifica que la organización tiene como grado de madurez en Gestión de Portfolio nivel de 2 fase 3. La calificación obtenida en cada nivel de acuerdo a las fases de maduración se pueden observar en la ilustración 39.

Ilustración 39. Nivel de madurez de la Empresa 2



Fuente: Elaboración propia.

A continuación se presenta un análisis donde se identifican los principales hallazgos para cada uno de los niveles del modelo MMGPf, a partir de los cuales se realizarán las conclusiones y recomendaciones para la Empresa 2.

Nivel 1: De acuerdo al puntaje obtenido en cada una de las fases de maduración del nivel 1 y como se pudo verificar en la ilustración 39, la organización aprueba satisfactoriamente las tres fases y obtiene un puntaje para este nivel de 93%.

Tabla 22. Hallazgos nivel 1 - Empresa 2

No	Hallazgos
1	La organización reconoce la importancia de los procesos de planeación estratégica como herramienta fundamental para el éxito de la organización. Cuenta con un plan estratégico documentado, con objetivos, meta e indicadores definidos.
2	La organización aplica herramientas de análisis para el estudio de su situación actual, a través de las cuales estudia su entorno, competencia, clientes, entre otros.
4	La organización realiza un evento anual donde comunica y discute la estrategia, los objetivos de la organización y las metas anuales.
5	La organización cuenta con un cuadro de mando integral donde a través de indicadores se realiza control a los objetivos y metas planteadas por la organización.
6	La organización no cuenta con espacios para que los colaboradores realicen aportes a la estrategia organizacional.

Fuente: Elaboración propia.

Nivel 2: La organización aprueba satisfactoriamente las tres fases del nivel 2, con un puntaje del 89%.

Tabla 23. Hallazgos nivel 2 - Empresa 2

No	Hallazgos
7	La alta dirección es consciente de la importancia de la gestión de portafolio y apoya sus procesos como una herramienta fundamental para el éxito de la organización y la consecución de sus objetivos estratégicos. Adicionalmente la organización es consciente de la importancia de la relación que debe existir entre la estrategia de la organización y el portafolio de la misma.
10	La organización reconoce la importancia de contar con colaboradores capacitados en temas relacionados con la gestión de portafolio.
11	La organización es consiente que a través de una adecuada gestión del portafolio, y un uso óptimo de los recursos disponibles, se pueden maximizar los beneficios obtenidos.
12	Aunque la organización no cuenta con una PMO, ha nombrado un líder encargado de la gestión del portafolio que adicionalmente desempeña otras funciones que no están relacionadas directamente con el área de portafolio.

No	Hallazgos
15	La organización cuenta con criterios definidos que son usados para la selección, evaluación y priorización de los componentes del portafolio, estos no se encuentran documentados aunque son comunicados a colaboradores y encargados de la toma de decisiones. Entre los criterios de selección se encuentran la alineación con la estrategia de la organización, el costo de la inversión, el retorno de la inversión, la capacidad tecnológica de la organización.
16	Los gerentes o encargados de los componentes de portafolio realizan monitoreo a los componentes que lideran sin seguir una estructura común o metodología estándar.
17	La organización cuenta con algunas prácticas de gestión de portafolio que aún no están documentadas ni estandarizadas. Las prácticas tampoco están alineadas a ningún estándar o metodología de portafolio.
18	La organización no cuenta un programa de capacitación a sus colaboradores y/o interesados del portafolio en prácticas relacionadas con la gestión de portafolio.
19	La mayoría de los proyectos y programas que son ejecutados por la organización son evaluados por el área encargada del portafolio, sin embargo hay algunos de menor cuantía que no son analizados por esta área.

Fuente: Elaboración propia.

Nivel 3 y 4: La organización no aprueba las fases del nivel 3, el valor obtenido en la fase 1 de este nivel es de 56%, por lo cual no es posible obtener un resultado válido de las fases 2 y 3. De acuerdo a la consistencia del modelo, como la organización no aprueba el nivel 3, no tendría sentido evaluarla en el nivel 4, debido a que no tiene una metodología definida con la cual se midan resultados. Sin embargo, se identifican hallazgos para los niveles anteriores que se describen a continuación:

Tabla 24. Hallazgos nivel 3 y 4 - Empresa 2

No	Hallazgos
20	La organización no ha realizado evaluaciones para medir su nivel de madurez en gestión de portafolio y no conoce su situación actual en gestión de portafolio.
21	La organización no cuenta con políticas donde se busque vincular profesionales con competencias en gestión de portafolio.
22	La organización no ha definido un plan estratégico del portafolio, donde se documente aspectos estratégicos del portafolio tales como visión, objetivos, estructura, metas, beneficios esperados, esquema de priorización, entre otros. Tampoco se hace uso de herramientas como acta de constitución de portafolio o roadmap.

No	Hallazgos
23	Los procesos del área de gestión de desempeño se encuentran en sus etapas iniciales de madurez, existen falencias en el monitoreo y control de los componentes del portafolio por lo que resulta complejo consolidar información de desempeño para detectar desviaciones y tomar medidas correctivas de ser necesario.
24	La organización no cuenta con un plan de comunicaciones establecido donde se identifiquen interesados, necesidades de comunicación, frecuencia de las comunicaciones, canales de comunicación entre otros.
25	La organización no cuenta con un plan de gestión de riesgos a nivel de portafolio, donde se identifiquen riesgos, se realicen análisis cualitativos y cuantitativos de los mismos, y se planee la respuesta a estos.

Fuente: Elaboración propia.

Nivel 5: Aunque la organización no ha aprobado los niveles 3 y 4, es posible que implemente procesos y tenga características de mejora continua. Partiendo de que el puntaje de la fase 1 de este nivel fue del 52%, algunos hallazgos encontrados se muestran en la siguiente tabla:

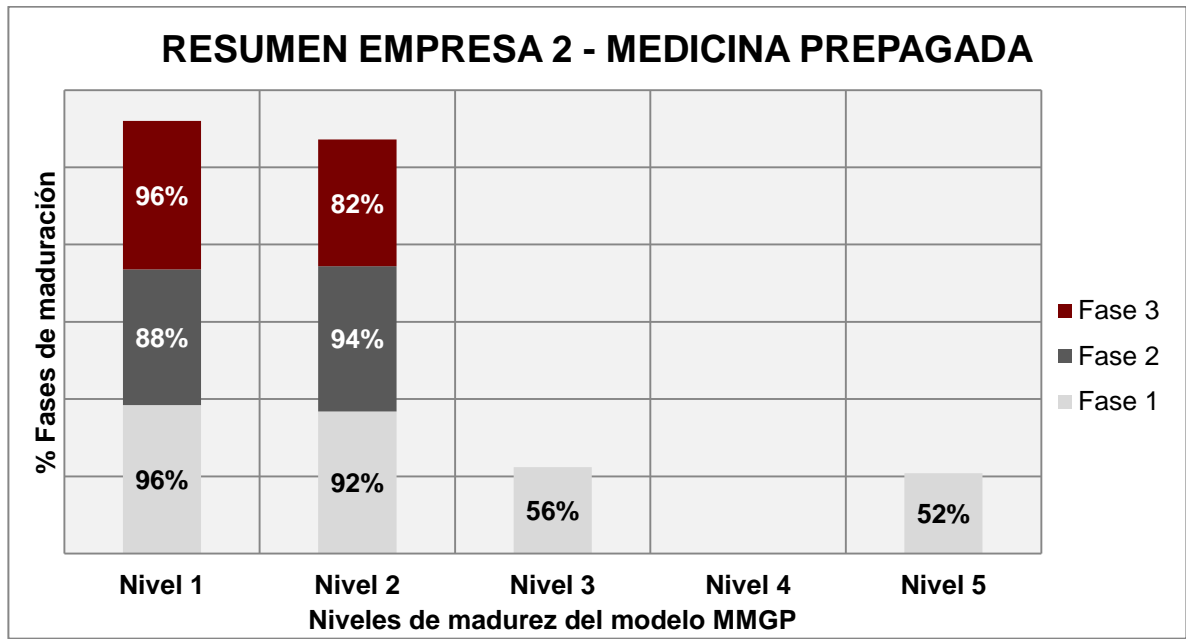
Tabla 25. Hallazgos nivel 5 - Empresa 2

No.	Hallazgos
26	La organización reconoce abiertamente que la mejora continua de sus procesos en gestión de portafolio conduce al crecimiento y fortalecimiento del negocio.
27	La organización no ha tenido acercamientos con empresas de su industria o de otros mercados como: reuniones, conversatorios, y otros, para el intercambio de conocimiento, experiencias y lecciones aprendidas en torno a la gestión de portafolio.
28	La organización no compara sus prácticas en gestión de portafolio con otras organizaciones de la industria, ni de otros mercados.

Fuente: Elaboración propia.

La siguiente gráfica muestra el valor obtenido para cada fase de madurez de cada uno de los niveles de madurez establecidos para el proyecto MMGPf.

Ilustración 40. Resultados fases de madurez - Empresa 2



Fuente: Elaboración propia.

7.2.2. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Con base en las respuestas dadas por el entrevistado en la Empresa 2, se relacionan las recomendaciones que permitirá el diagnóstico de la organización y como esta puede adoptar estrategias para el aumento de su nivel de madurez organizacional en Gestión de Portafolio.

Tabla 26. Conclusiones de Empresa 2

Hallazgo	ID	Conclusión
1,2	C1	La organización es madura en los planeación estratégica ya que esta cuenta con un plan estratégico definido que es actualizado anualmente, con metas y objetivos cuantificables a los que se les realiza control y medición, y donde se tienen en cuenta factores externos como cambios en el entorno, competencia, entre otros.
16,17	C2	Las prácticas en gestión de portafolio de la organización no están alineadas con ningún estándar o metodología para la gestión de portafolio. Esto dificulta que la empresa pueda madurar en gestión de portafolio ya que no cuenta con una hoja de ruta establecida, ni conoce las áreas y procesos específicos en los que debe enfocar su esfuerzo.
18, 21	C3	La organización no cuenta con un programa de capacitaciones en gestión de portafolio para sus colaboradores y adicionalmente dentro de sus políticas de contratación de personal no se contemplan las competencias en el área de gestión de portafolio. Lo anterior constituye una barrera para el incremento en el nivel de madurez de la organización ya que los encargados de la gestión del portafolio deben contar con competencias profesionales que incluyan conocimientos en gestión de portafolio.
28	C4	La organización no compara sus procesos en gestión de portafolio con los de otras organizaciones de la industria, lo que impide conocer su posición relativa respecto a sus competidores para identificar oportunidades de mejora.
22	C5	La organización no cuenta con un plan estratégico definido y documentado para el portafolio, donde se definan aspectos como visión, objetivos, estructura, metas, beneficios esperados, esquema de priorización, tampoco utiliza herramientas de portafolio como el acta de constitución y el roadmap. Lo anterior impide una correcta gestión del portafolio ya que no se tiene establecida una hoja de ruta para el portafolio de la organización.

Hallazgo	ID	Conclusión
15	C6	La organización cuenta con criterios de selección, evaluación, priorización y autorización claros y definidos, sin embargo estos no están documentados lo que impide su divulgación y estandarización dentro de la organización.
23	C7	No existe un proceso definido para reportar la información de los componentes y consolidarla a nivel de portafolio. Los líderes de los componentes realizan la gestión de los mismos de la manera que estos consideren más conveniente y no siempre se reporta la misma información. Lo anterior dificulta el monitoreo y control del desempeño real del portafolio. Adicionalmente dificulta la toma de decisiones oportunas.
24	C8	La organización no gestiona las comunicaciones e interesados del portafolio. Por lo anterior, las relaciones entre diferentes involucrados no se monitorean, no se tienen en cuenta las expectativas de los interesados, la información puede no ser entregada de manera oportuna para la toma de decisiones entre otros aspectos.
25	C9	La organización no gestiona los riesgos asociados con el portafolio, no realiza su identificación ni su medición. Por lo anterior, el portafolio es vulnerable a la materialización de riesgos que pueden afectar negativamente el desempeño del portafolio de la organización.
27-28	C10	La organización no realiza prácticas de <i>Benchmarking</i> , por lo cual es posible que pierda oportunidades de aprender y conocer mejores prácticas, tecnologías y lecciones aprendidas, que ya están siendo aplicadas en industrias de su propio sector u otros. Además está perdiendo la oportunidad de conocer su posición frente a empresas del propio sector o de otros.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 27. Recomendaciones para Empresa 2

Conclusión	Campos	Recomendación
C1	Planeación estratégica	Mantener la calidad de los procesos de planeación estratégica, evaluar los cambios en el entorno y diseñar de esta manera una estrategia organizacional que pueda manifestarse a través de objetivos, metas e indicadores cuantificables.
C2	Habilitador organizacional	Seleccionar y adoptar una metodología única en gestión de portafolio para toda la organización y evaluar periódicamente la madurez de la organización en gestión de portafolio con el fin de implementar medidas de mejora continua.
C3	Habilitador organizacional	Se recomienda capacitar al personal del área encargado del portafolio y demás interesados del portafolio para que fortalezcan sus competencias en esta materia. Adicionalmente se sugiere Incluir dentro de las políticas de contratación del personal encargado del portafolio de la organización las competencias que tengan los aspirantes en gestión de portafolio.
C4	Habilitador organizacional	Comparar las prácticas en gestión de portafolio con las de otras organizaciones de la industria o de otras industrias con el fin conocer sus prácticas y establecer la posición relativa de la organización.
C5	Gestión estratégica	Se recomienda definir y documentar el plan estratégico del portafolio donde se definen aspectos claves para este tales como: visión, objetivos, estructura, metas, beneficios esperados, resultados de desempeño esperados, restricciones, dependencias, modelos de priorización, tolerancia al riesgo entre otros. Adicionalmente se sugiere implementar elementos claves para la gestión estratégica del portafolio como el acta de constitución y el roadmap.

Conclusión	Campos	Recomendación
C6	Gestión de gobierno	Documentar las prácticas que la organización realiza actualmente pero que no están documentadas, relacionadas con la selección, evaluación, priorización y autorización de los componentes del portafolio.
C7	Gestión de desempeño	<p>Se recomienda definir indicadores con los cuales puedan medir el desempeño del portafolio. La organización es autónoma en definir cuales indicadores establecer, pero en principio se le recomienda abordar los siguientes indicadores financieros tales como: Tasa interna de retorno (TIR), Valor presente neto (VPN) y Relación costo – beneficio (RBC). Otra clase de indicadores a tener en cuenta serian: tiempos de respuesta para cumplir disposiciones legales, relación con grupos de interés (cliente, proveedores, colabores), control de la demanda (programas, proyectos, operaciones del portafolio), control de la oferta (capacidad personal, tecnológica, económica) y disponibilidad de la información.</p> <p>Adicionalmente se recomienda implementar procesos de monitoreo y control de los componentes de portafolio, para que durante la ejecución de los mismos se midan las variables de desempeño que la organización defina. Esta información podrá ser evaluada y consolidada periódicamente para realizar la toma de decisiones efectivas con información entregada de manera oportuna.</p>
C8	Gestión de comunicaciones	Implementar de manera gradual los procesos de gestión de comunicaciones. Se recomienda adoptarlos de alguna metodología establecida que tenga en cuenta aspectos como la identificación de interesados, requerimientos de comunicación, recolección de la información, entrega efectiva y a tiempo de la información a interesados clave.

Conclusión	Campos	Recomendación
C9	Gestión de riesgos	<p>Se recomienda a la organización que defina un proceso mediante el cual gestione los riesgos asociados al portafolio. Las actividades básicas que se deben tener en cuenta para establecer este proceso son: identificación de riesgos por componente del portafolio, evaluación de los riesgos en términos de su impacto al desarrollo del portafolio, establecer medios de monitoreo y control a los riesgos y por último establecer planes de acción para los riesgos. Los riesgos que puede identificar la organización pueden ser a nivel: entorno (social y mercado), tiempo (corto, mediano y largo plazo), desempeño, tecnologías, tamaño y complejidad de los componentes.</p>
C10	Habilitador organizacional	<p>Se recomienda a la organización comenzar a implementar prácticas de <i>benchmarking</i> para el mejoramiento de sus procesos de gestión de portafolio. Se propone abordar los siguientes pasos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Reconocer la importancia y los beneficios de la comparación competitiva para los procesos, productos y servicios de la organización. 2. Identificar aquellas actividades y procesos de portafolio que necesitan ser mejorados. 3. Identificar las organizaciones del medio o de otros mercados que son exitosas gestionando portafolios. 4. Establecer contacto con organizaciones anteriormente identificadas para el intercambio de información, prácticas, tecnología, lecciones aprendidas. 5. Identificar actividades y procesos clave anteriormente conocidas para implementar y mejorar la metodología en la gestión de portafolio de la organización. 6. Seguir y monitorear las prácticas obtenidas de la comparación competitiva y verificar si están realmente otorgando beneficios para la organización y mejoras a la metodología en gestión de portafolios.

Fuente: Elaboración propia.

7.3. ENTREVISTA EMPRESA 3 – SECTOR SALUD RÉGIMEN CONTRIBUTIVO

La entrevista en Empresa 3 fue realizada al Líder de PMO el 01 de abril de 2016 en la ciudad de Bogotá D.C. La entrevista comenzó a las 4:30 pm, y tuvo una duración de 60 minutos. Los detalles de la entrevista se ilustran en la siguiente tabla:

Tabla 28. Detalles de la entrevista a Empresa 3

ENTREVISTA	
Objetivo	Aplicación del Modelo de Madurez Organizacional en Gestión de Portafolio en el grupo de interés de PMO de Bogotá.
Entrevistado	Líder PMO, Gerencia Nacional de Estrategia de TIC's.
Invitado	Técnico en Gestión de Proyectos
Entrevistadores	Sergio Fernando Ojeda Mesa
	Daniel Alexander Gil Chaparro
	Nelson Armando Rodríguez Silva
Fecha	Viernes, 01 de abril de 2016.

Fuente: Elaboración propia.

Los hallazgos, conclusiones y recomendaciones se describen a continuación.

7.3.1. HALLAZGOS

Los hallazgos de la entrevista a la Empresa 3 con relación a las preguntas incluidas en el cuestionario del anexo C y D, se pueden observar en la tabla 29.

De acuerdo a las respuestas dadas por el entrevistado sobre el cuestionario del modelo MMGPf, se presentan los hallazgos que son interpretaciones propias del grupo de entrevistadores.

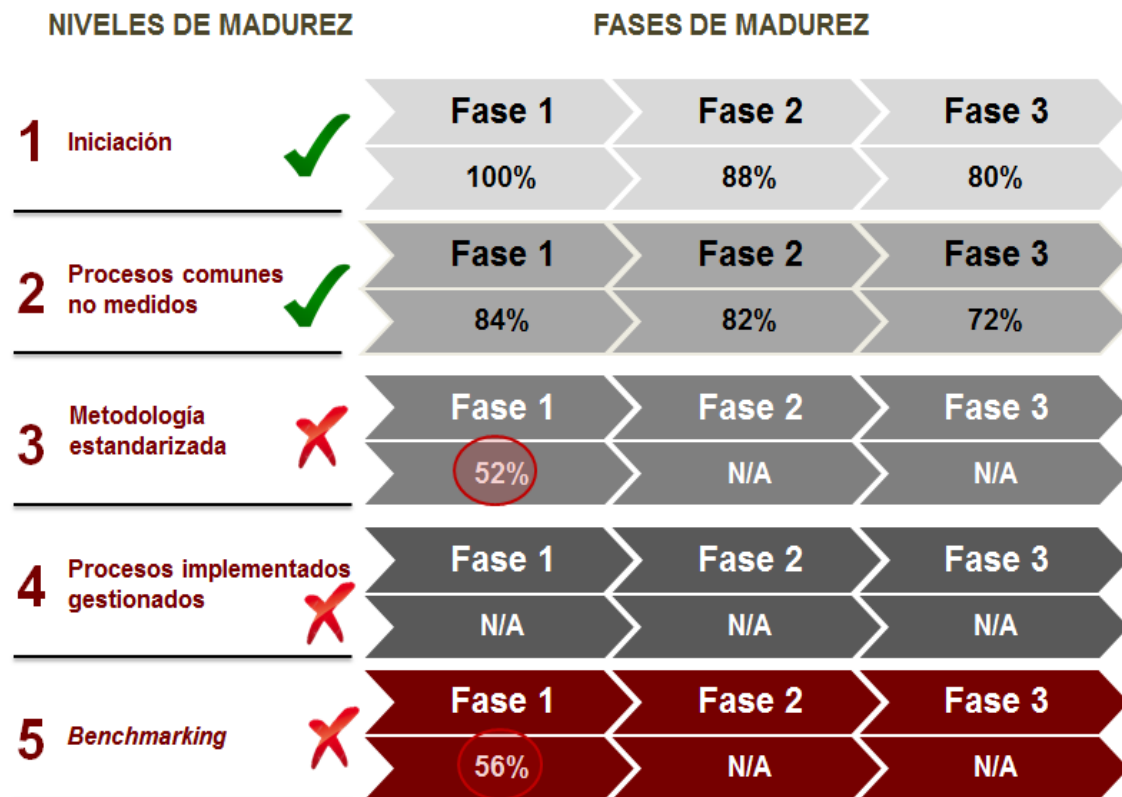
Tabla 29. Perfil empresarial y características de la Empresa 3

Pregunta	Características
1	La Empresa 3 se encuentra dentro del sector económico de la salud, siendo una EPS con participación en el régimen subsidiado y en el régimen contributivo.
2	La organización tiene dos líneas de negocio. En un 90% se dedican a prestar el servicio de salud en el régimen subsidiado y el otro 10% en el régimen contributivo. La presencia de la organización a nivel nacional se encuentra en 18 regionales, las cuales son: Atlántico, Córdoba, Guajira, Cesar, Sucre, Cauca, Bolívar, Arauca, Santander, Norte de Santander, Tolima, Boyacá y Cundinamarca.
3	Las funciones principales como Líder de la PMO son: Estructuración de la oficina de proyectos, Definir e implementar una metodología en Gestión de Proyectos para la organización y Administrar el portafolio de proyectos.
4	La organización cuenta con 1.300 colaboradores.
5	La estructura organizacional de la empresa es jerárquica.
6	La organización no tiene actualmente una metodología en Gestión de Portafolios, pero la para la Gestión de Proyectos la metodología implementada tiene un enfoque PMI.
7	El rol de la PMO dentro de la organización cumple un papel estratégico. Dentro del mapa de procesos que ha definido la organización, la PMO se encuentra ubicada dentro del grupo de procesos estratégicos.
8	La organización cuenta con un solo criterio de priorización, el cual es el Alineamiento Estratégico. Se priorizan los proyectos de acuerdo a si están o no alineados a la estrategia de la organización.
9	La organización solo tiene en cuenta su capacidad a nivel de inversión.
10	La organización agrupa en cinco componentes su portafolio dentro de la PMO, a nivel financiero, tecnológico, legales, participación del mercado y fortalecimiento del capital humano.
11	La organización gestiona la información del portafolio a través de Microsoft Excel.
12	El indicador que la organización ha definido para medir el desempeño del portafolio es el tiempo.
13	La organización no tiene definido un proceso para gestionar los riesgos asociados al portafolio, sin embargo a nivel de proyectos tienen implementada una metodología para gestionar riesgos.
14	La organización no evalúa riesgos asociados al portafolio.
15	Los procesos clave para la Gestión de Portafolio en la organización son seguimiento y control.

Fuente: Elaboración propia.

Grado de madurez: Se identifica que la organización tiene como grado de madurez en gestión de portfolio nivel de 2 fase 3. La calificación obtenida en cada nivel de acuerdo a las fases de maduración se pueden observar en la ilustración 41.

Ilustración 41. Nivel de madurez de la Empresa 3



Fuente: Elaboración propia.

A continuación se presenta un análisis donde se identifican los principales hallazgos para cada uno de los niveles del modelo MMGPf, a partir de los cuales se realizarán las conclusiones y recomendaciones para la Empresa 3.

Nivel 1: De acuerdo al puntaje obtenido en cada una de las fases de maduración del nivel 1 y como se pudo verificar en la ilustración 41, la organización aprueba satisfactoriamente las tres fases y obtiene un puntaje para este nivel de 89%.

Tabla 30. Hallazgos nivel 1 - Empresa 3

No.	Hallazgos
1	La organización reconoce la importancia de contar con un plan estratégico en donde define los objetivos y metas que busca alcanzar. Actualmente, la organización cuenta con un plan estratégico en donde definió una misión, visión y cinco objetivos estratégicos.
2	La organización comunica el plan estratégico en todos sus niveles mediante la jefatura de Calidad, la cual a través de reuniones, capacitaciones y boletines informativos transmiten la información. La frecuencia con que socializan el plan estratégico se realiza anualmente o cada vez que se actualiza el mismo.
3	El plan estratégico de la organización es definido y actualizado partiendo de un análisis de su situación actual con la metodológica DOFA. La alta dirección se esfuerza por controlar y monitorear las metas e indicadores del plan estratégico con el ánimo de tomar medidas correctivas si es el caso y lograr los resultados esperados.
4	No existe un medio por el cual los colaboradores manifiesten iniciativas que permiten propuestas de mejora al plan estratégico.

Fuente: Elaboración propia.

Nivel 2: La organización aprueba satisfactoriamente las tres fases del nivel 2, con un puntaje del 79%.

Tabla 31. Hallazgos nivel 2 - Empresa 3

No.	Hallazgos
5	La organización reconoce la importancia de contar con un portafolio en el cual se agrupen los proyectos y programas. Cuenta con una oficina de proyectos creada en el año 2014 bajo la dirección de un líder quien administra el portafolio de proyectos.
6	La organización aún no reconoce que mediante la gestión de portafolio se pueden medir los resultados a través de beneficios. Actualmente, solo se miden los resultados a través de los entregables de los proyectos y programas.
7	La organización no cuenta con personal cuyas competencias profesionales incluyan conocimientos en gestión de portafolio. La PMO de la organización tiene identificada dicha necesidad pero aún no ha logrado capacitar ni vincular personal con estas características debido a al bajo interés por parte de la alta dirección.
8	La organización reconoce la importancia de gestionar los interesados del portafolio. Por lo anterior, la PMO cuenta con un proceso para identificar los <i>stakeholders</i> sensibles para el portafolio.

No.	Hallazgos
9	La PMO cuenta con espacios para brindar información a la alta dirección acerca del estado de los componentes del portafolio.
10	La organización no cuenta con alguna práctica o proceso básico para analizar y optimizar la capacidad de los recursos.
11	La organización reconoce la importancia de gestionar riesgos a nivel de portafolio. Sin embargo actualmente solo se gestionan riesgos a nivel de proyectos, en donde se limita a realizar una identificación de riesgos por proyecto. A nivel de portafolio no hay una visión global para generar un plan de gestión de riesgos más estratégico.
12	La organización cuenta con espacios para que colaboradores de cualquier nivel puedan proponer iniciativas de mejora. Lo anterior se hace a través de auditorías internas, y es potestad del líder de la PMO acatar o no las sugerencias luego de una evaluación y análisis de las mismas.
13	La organización no ha definido dentro de un proceso, los criterios para la selección de iniciativas que llegan al portafolio a través de la PMO. Actualmente, la PMO filtra las iniciativas que llegan al portafolio solo si están alineadas con los objetivos estratégicos.
14	La organización ha definido como único indicador desempeño, el cual es para la alta dirección de mayor relevancia la duración de los componentes de portafolio.

Fuente: Elaboración propia.

Nivel 3 y 4: La organización no aprueba las fases del nivel 3, el valor obtenido en la fase 1 de este nivel es de 52%, por lo cual no es posible obtener un resultado válido de las fases 2 y 3. De acuerdo a la consistencia del modelo, como la organización no aprueba el nivel 3, no tendría sentido evaluarla en el nivel 4, debido a que no tiene una metodología definida con la cual se midan resultados. Sin embargo, se identifican hallazgos para los niveles anteriores que se describen a continuación:

Tabla 32. Hallazgos nivel 3 y 4 - Empresa 3

No.	Hallazgos
15	La organización reconoce que aún no cuenta con una metodología claramente definida que le permita percibir un aumento de los beneficios. Se tiene la visión de comenzar a establecer buenas prácticas y definir procesos mediante una metodología en gestión de portafolio que conduzca al crecimiento y fortalecimiento del negocio.
16	La PMO tiene la iniciativa de profundizar el conocimiento en gestión de portafolio. Dando lugar a ello, se destinó un rubro en el presupuesto destinado a capacitaciones en portafolio.

No.	Hallazgos
17	La organización no ve posible a corto y mediano plazo vincular personal con competencias en gestión de portafolio, ya que busca desarrollar las competencias de sus colaboradores mediante capacitaciones.
18	La organización se ha interesado en la búsqueda de alguna herramienta tecnológica para su gestión de Portafolio. Entre los programas que se han consultado y de los cuales ya se han comprado se encuentran Microsoft Project Online y Microsoft Share Point.
19	La organización reconoce que no haber realizado evaluaciones que le permiten identificar el nivel de competencias a nivel de portafolio a los involucrados del mismo.
20	El departamento de proyectos no ha definido un plan estratégico del portafolio, donde se documente aspectos estratégicos del portafolio tales como visión, objetivos, estructura, metas, beneficios esperados, esquema de priorización, entre otros. Tampoco se hace uso de herramientas como acta de constitución de portafolio o roadmap.

Fuente: Elaboración propia.

Nivel 5: Aunque la organización no ha aprobado los niveles 3 y 4, es posible que implemente procesos y tenga características de mejora continua. Partiendo de que el puntaje de la fase 1 de este nivel fue del 56%, algunos hallazgos encontrados se muestran en la siguiente tabla:

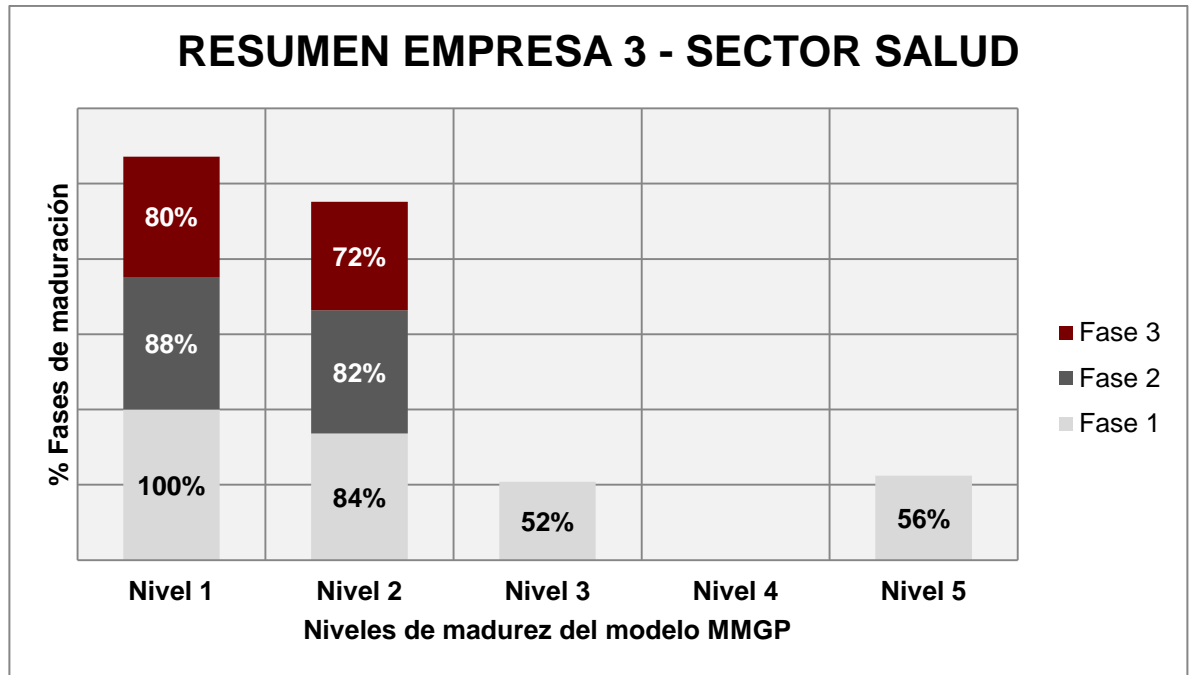
Tabla 33. Hallazgos nivel 5 - Empresa 3

No.	Hallazgos
21	La organización reconoce abiertamente que la mejora continua de sus procesos en gestión de portafolio conduce al crecimiento y fortalecimiento del negocio.
22	La organización no ha tenido acercamientos con empresas de su industria o de otros mercados como: reuniones, conversatorios, y otros, para el intercambio de conocimiento, experiencias y lecciones aprendidas en torno a la gestión de portafolio.
23	La organización no compara sus prácticas en gestión de portafolio con otras organizaciones de la industria, ni de otros mercados.

Fuente: Elaboración propia.

La siguiente gráfica muestra el valor obtenido para cada fase de madurez de cada uno de los niveles de madurez establecidos para el proyecto MMGPf.

Ilustración 42. Resultados fases de madurez - Empresa 3



Fuente: Elaboración propia.

7.3.2. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Con base en las respuestas dadas por el entrevistado en la Empresa 3, se relacionan las recomendaciones que permitirá el diagnóstico de la organización y como esta puede adoptar estrategias para el aumento de su nivel de madurez organizacional en Gestión de Portafolio.

Tabla 34. Conclusiones de Empresa 3

Hallazgo	ID	Conclusión
1,2,3	C1	La organización es madura en planeación estratégica ya que ha definido metas a corto, mediano y largo plazo. Adicionalmente adopta las acciones necesarias para la consecución de los objetivos generales, dentro de un plan estratégico a cinco años, que es frecuentemente actualizado.
5, 6	C2	La organización no agrupa las operaciones dentro de los componentes del portafolio. Debido a esto, en la PMO no se miden y perciben resultados a través de beneficios si no a través de productos o entregables de los proyectos y programas.
7	C3	La organización no cuenta con un programa de capacitaciones en gestión de portafolio para sus colaboradores y adicionalmente dentro de sus políticas de contratación de personal no se contemplan las competencias en el área de gestión de portafolio. Lo anterior constituye una barrera para el incremento en el nivel de madurez de la organización ya que los encargados de la gestión del portafolio deben contar con competencias profesionales en esta área.
8, 9,12	C4	La PMO reconoce que aún no ha definido procesos que le permita gestionar sus comunicaciones y sus involucrados en el portafolio. Por lo anterior, las relaciones entre diferentes involucrados no se monitorean para llevar a feliz término las expectativas de cada uno. No obstante, la PMO cuenta con canales abiertos a todos los miembros de la organización para el intercambio de información relevante, sugerencias y noticias.
10,14	C5	No existe un proceso definido para reportar la información de los componentes y consolidarla a nivel de portafolio. Debido a que no existen indicadores financieros, ni tampoco un análisis de la capacidad de los recursos, la organización tendrá dificultades para la toma y generación de estrategias que respondan a las necesidades puntuales del portafolio.

Hallazgo	ID	Conclusión
11	C6	La organización aunque reconoce la importancia de gestionar los riesgos asociados al portafolio, no cuenta con procesos básicos para identificar, evaluar, controlar y monitorear riesgos en el portafolio. Por lo anterior, el portafolio es vulnerable a que la materialización de riesgos negativos para la organización sea causa de fracasos en sus proyectos y programas.
13	C7	La organización tiene como único criterio de selección la alineación que existe entre las iniciativas y la estrategia organizacional. Como consecuencia de esto, la organización pueda estar dejando de considerar criterios de selección que le permitan obtener un mayor retorno del portafolio.
15	C8	Las prácticas en gestión de portafolio de la organización no están alineadas con ningún estándar o metodología para la gestión de portafolio. Esto dificulta que la empresa pueda madurar en gestión de portafolio ya que no cuenta con una hoja de ruta establecida, ni conoce las áreas y procesos específicos en los que debe enfocar su esfuerzo.
17, 23	C9	La organización no cuenta con políticas de contratación de personal en donde se contemple la vinculación de personal con competencias en el área de gestión de portafolio. Debido a esto, la PMO no ha contado con el apoyo de alta dirección para establecer estos lineamientos. Lo anterior constituye una barrera para el incremento en el nivel de madurez en gestión de portafolio.
19	C10	La organización nunca ha establecido evaluaciones que le permitan conocer su estado actual en gestión de portafolio, lo que dificulta la identificación de sus problemas actuales en esta área e impide el emprendimiento de procesos para la mejora.
20	C11	El departamento de proyectos no cuenta con un plan estratégico definido y documentado para el portafolio, donde se definan aspectos como visión, objetivos, estructura, metas, beneficios esperados, esquema de priorización, tampoco utiliza herramientas de portafolio como el acta de constitución y el roadmap. Lo anterior impide una correcta gestión del portafolio ya que no se tiene establecida una hoja de ruta para el portafolio de la organización.
21	C12	Dentro de la PMO no se tiene un proceso en el cual se documenten las lecciones aprendidas para la gestión de portafolio, esto implica que la organización es vulnerable a repetir los errores del pasado y que no se fortalezcan sus factores de éxito para que vuelvan a ser implementados.

Hallazgo	ID	Conclusión
22-23	C13	La organización no realiza prácticas de Benchmarking, por lo cual es posible que pierda oportunidades de aprender y conocer mejores prácticas, tecnologías y lecciones aprendidas, que ya están siendo aplicadas en industrias de su propio sector u otros. Además está perdiendo la oportunidad de conocer su posición frente a empresas del propio sector o de otros.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 35. Recomendaciones para Empresa 3

Conclusión	Campos	Recomendación
C1	Planeación estratégica	<ul style="list-style-type: none"> - Mantener los componentes del portafolio alineados a la planeación estratégica y orientados a materializar los objetivos estratégicos de la compañía. - Si bien, el plan estratégico de la organización se actualiza con el tiempo, es recomendable que paralelamente las políticas del portafolio también se ajusten de acuerdo a los cambios de la estrategia organizacional. No se deben ahorrar esfuerzos en la integración entre el portafolio y el plan estratégico, ya que su alienación fuerte permitirá establecer un rumbo por el cual la organización alcance sus metas y objetivos generales.
C2	Habilitador organizacional	Se le sugiere a la PMO ligar eficazmente la Gestión del Portafolio con la Gestión de Operaciones de la organización, y establecer un vínculo entre los productos resultantes de los proyectos y programas y los beneficios percibidos por la operación del mismo.
C3, C9	Habilitador organizacional	Se sugiere a la organización contar en el mediano plazo con profesionales que tengan competencias en gestión de proyectos, programas y portafolios; para que trabajen dentro de la PMO y/o áreas relacionadas.

Conclusión	Campos	Recomendación
C4	Gestión de comunicaciones	Se sugiere a la organización identificar cuáles son los involucrados que podrían afectar para bien o para mal la gestión del portafolio. Posteriormente se deber ir implementando gradualmente con base en alguna metodología procesos clave tales como: identificación de interesados, requerimientos de comunicación, recolección de la información, entrega efectiva y a tiempo de la información a interesados clave.
C5	Gestión de desempeño	Se sugiere a la organización que mediante la PMO se definan indicadores con los cuales puedan medir el desempeño del portafolio. La organización es autónoma en definir cuales indicadores establecer, pero en principio se le recomienda abordar los siguientes indicadores financieros tales como: Tasa interna de retorno (TIR), Valor presente neto (VPN) y Relación costo–beneficio (RBC). Otra clase de indicadores a tener en cuenta serian: tiempos de respuesta para cumplir disposiciones legales, relación con grupos de interés, control de la demanda (programas, proyectos, operaciones del portafolio), control de la oferta (capacidad personal, tecnológica, económica) y disponibilidad de la información.
C6	Gestión de riesgos	<p>- Se recomienda a la organización que defina un proceso mediante el cual gestione los riesgos asociados al portafolio. La actividades básicas que se deben tener en cuenta para establecer este proceso son: identificación de riesgos por componente del portafolio, evaluación de los riesgos en términos de su impacto al desarrollo del portafolio, establecer medios de monitoreo y control a los riesgos y por último establecer planes de acción para los riesgos.</p> <p>- Los riesgos que puede identificar la organización pueden ser a nivel: entorno (social y mercado), tiempo (corto, mediano y largo plazo), desempeño, tecnologías, tamaño y complejidad de los componentes.</p>

Conclusión	Campos	Recomendación
C7	Gestión gobierno	<p>- La organización cuenta como único criterio de evaluación a los componentes del portafolio aquellos que estén alienadas a su marco estratégico. Se sugiere adoptar otros criterios además de este, esto con el fin que la toma de decisiones en la organización responda efectivamente a sus necesidades y no queden sesgados por una sola vía de selección.</p> <p>- Estos criterios podrán medir la contribución de los componentes para los objetivos estratégicos del negocio, y también permitirán medir la contribución de beneficios esperados. Aunque no están limitados, algunos ejemplos de criterios de evaluación a sugerir son: generales de negocio, financieros, en relación a riesgos, conformidades legales, relacionadas con recursos humanos (RRHH), de marketing y técnicas.</p>
C8	Habilitador organizacional	<p>- Se recomienda definir una metodología en Gestión de Portafolio para sea implementada en la organización, y asumir que está es totalmente independiente y diferente con la Gestión de Proyectos.</p> <p>- En primera estancia, se deben alienar los procesos comunes que se están implementado en la PMO con algún enfoque alguna metodología y por último excluir procesos que no generen valor para la metodología.</p>
C10	Habilitador Organizacional	<p>- Se sugiere al departamento de proyectos destinar recursos para realizar autoevaluaciones, auditorias, consultorías, entre otras, que les permita conocer sus habilidades y competencias en gestión de portafolio. De esta manera se podrá identificar su situación actual en este campo y se podrá emprender una hoja de ruta para el establecimiento de mejoras continuas.</p>

Conclusión	Campos	Recomendación
C11	Gestión Estratégico de	<p>- Definir y documentar el plan estratégico del portafolio donde se definen aspectos claves para este tales como: visión, objetivos, estructura, metas, beneficios esperados, resultados de desempeño esperados, restricciones, dependencias, modelos de priorización, entre otros.</p> <p>- Implementar elementos claves para la gestión estratégica del portafolio como el acta de constitución y el roadmap.</p>
C12	Habilitador organizacional	<p>- Así como en proyectos, se sugiere a la PMO documentar lecciones aprendidas en torno a su gestión de portafolio. Esto con el ánimo de identificar qué actividades le están generando éxito para replicarlas y mejorarlas, y también identificar aquellas que no generan para evitarlas.</p> <p>- Esto contribuirá a que la organización genere información y bases de datos obtenidos del portafolio y por otra parte se adopten procesos propios de la organización que fortalezcan la gestión de portafolio y se conviertan en un activo organizacional con el tiempo.</p>
C13	Habilitador organizacional	<p>Se recomienda a la organización comenzar a implementar prácticas básicas de <i>benchmarking</i> para el mejoramiento de sus procesos en torno a la gestión de portafolio y en qué lo posible sean actividades con el apoyo desde la alta dirección. Para dar inicio a este proceso se propone abordar los siguientes pasos tales como:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Reconocer la importancia y los beneficios de la comparación competitiva para los procesos, productos y servicios de la organización. 2. Identificar aquellas actividades y procesos clave que necesitan ser mejorados en la gestión de portafolio. 3. Identificar las organizaciones del medio o de otros mercados que son exitosas gestionando

		<p>portafolios.</p> <p>4. Establecer contacto con organizaciones anteriormente identificadas para el intercambio de información, prácticas, tecnología, lecciones aprendidas.</p> <p>5. Identificar actividades y procesos clave anteriormente conocidas para implementar y mejorar la metodología en la gestión de portafolio de la organización.</p>
--	--	--

Fuente: Elaboración propia.

7.4. ENTREVISTA EMPRESA 4 – SECTOR INDUSTRIAL

Las entrevistas en la empresa 4 fueron realizadas al líder de PMO el día 11 de marzo de 2016 y al líder Senior de PMO el días 11 de abril de 2016. Las entrevistas tuvieron una duración aproximada de 65 y 120 minutos respectivamente. Los detalles de la entrevista se ilustran en la siguiente tabla:

Tabla 36. Detalles de la entrevista a Empresa 4

ENTREVISTA	
Objetivo	Aplicación del Modelo de Madurez Organizacional en Gestión de Portafolio en el grupo de interés de PMO de Bogotá.
Entrevistado	Líder Senior PMO Técnica Líder PMO Técnica
Entrevistadores	Sergio Fernando Ojeda Mesa Daniel Alexander Gil Chaparro Nelson Armando Rodríguez Silva
Fecha	Viernes, 18 de marzo de 2016.

Fuente: Elaboración propia.

Los hallazgos, conclusiones y recomendaciones se describen a continuación.

7.4.1. HALLAZGOS

Los hallazgos de la entrevista a la Empresa 4 con relación a las preguntas incluidas en el cuestionario del anexo C y D, se pueden observar en la tabla 37.

De acuerdo a las respuestas dadas por el entrevistado sobre el cuestionario del modelo MMGPf, se presentan los hallazgos que son interpretaciones propias del grupo de entrevistadores.

Tabla 37. Perfil empresarial y del portafolio de la Empresa 4

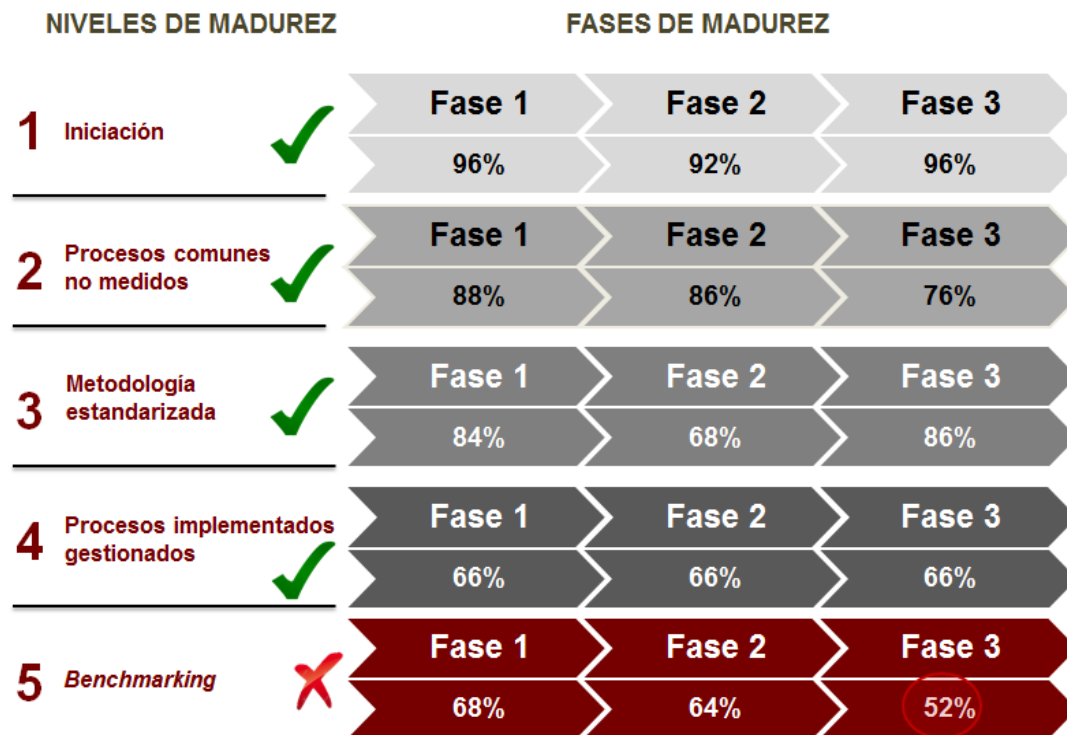
Pregunta	Hallazgos
1	La empresa es una organización que se dedica a la producción y comercialización de materiales para la construcción,
2	La empresa tiene dos líneas de negocio. Las regiones donde tiene presencia la organización es en: Colombia, Estados Unidos y Centro América y Caribe

Pregunta	Hallazgos
3	El rol de la PMO es implementar una metodología para el desarrollo y ejecución de proyectos, así como también el control y seguimiento del presupuesto de inversión en <i>Capex</i> y <i>Opex</i> y los movimientos del <i>Headcount</i> o personal dentro de la organización.
4	La organización cuenta aproximadamente 4000 mil colaboradores.
5	La organización tiene una estructura organizacional compuesta por el siguiente orden: Junta de Inversionistas, Junta de Directiva, Presidente y Vicepresidencias. La PMO se encuentra en la Vicepresidencia Técnica. Se aclara que dentro de la organización existen otras PMO, enfocadas a proyectos especiales como Tecnología e Investigación y desarrollo.
6	La organización no cuenta con un estándar en gestión de portafolios. Para proyectos, enfocan su metodología en PMI Y APM.
7	La PMO cumple con un rol estratégico en la organización.
8	Los criterios de priorización de iniciativas de la organización son: financiero, ambiental y seguridad industrial y salud ocupacional. Siendo el financiero el principal de los tres mencionados.
9	La organización planifica y controla sus recursos mediante la Matriz Darwing, la cual es un resumen gráfico con la que cuenta la organización para administrar sus recursos. Anualmente la organización destina los recursos para la ejecución de proyectos.
10	La organización maneja un portafolio de aproximadamente 25 componentes, de los cuales 16 se encuentran en su etapa de ejecución y 10 en su etapa de diseño.
11	La información proveniente del portafolio es centralizada en tres módulos, proyectos ejecutados, proyectos activos e información de áreas o colaborativo de áreas. Se utilizan herramientas como Project Server y Share Point, bajo la estructura conocida en la organización como "Tabla de administración de la información".
12	La organización cuenta con indicadores de desempeño para el control de los componentes del portafolio. Utilizan indicadores para el control del avance, presupuesto, riesgos, ambiental y social.
13	La organización identifica riesgos estratégicos, y a la fecha tiene un total de doce riesgos, de los cuales asociados al portafolio se encuentran cinco.
14	La organización tiene una gerencia corporativa enfocada a riesgos, la cual evalúa los riesgos en términos de probabilidad e impacto, establece un mapa inherente a riesgos con el cual define controles para los mismos. Los riesgos que hayan sido valorados con mayor probabilidad se les establecen un plan de acción y un plan de contingencia.

Pregunta	Hallazgos
15	Los procesos clave dentro de la organización son los asociados con las identificación, evaluación y selección de los componentes del portafolio. También son claves procesos de riesgos y de control y seguimiento del desempeño de los componentes del portafolio.

Grado de madurez: Se identifica que la organización tiene como grado de madurez en Gestión de Portafolio nivel de 5 fase 3. La calificación obtenida en cada nivel de acuerdo a las fases de maduración se pueden observar en la ilustración 43.

Ilustración 43. Nivel de madurez de la Empresa 4



A continuación se presenta un análisis donde se identifican los principales hallazgos para cada uno de los niveles del modelo MMGPf, a partir de los cuales se realizarán las conclusiones y recomendaciones para la Empresa 4.

Nivel 1: De acuerdo al puntaje obtenido en cada una de las fases de maduración del nivel 1 y como se pudo verificar en la ilustración 43, la organización aprueba satisfactoriamente las tres fases y obtiene un puntaje para este nivel de 95%.

Tabla 38. Hallazgos nivel 1 - Empresa 4

No.	Hallazgos
1	La organización reconoce la importancia de los procesos de la planeación estratégica como una herramienta fundamental para el éxito de la organización y sostenibilidad en el largo plazo.
2	La estrategia de la organización está definida y documentada a través de objetivos, metas e indicadores que tienen un horizonte de 10 años y que se encuentran soportadas por estudios y casos de negocio detallados.
3	La organización cuenta con departamentos especializados o asesores externos que vigilan las tendencias del entorno y cómo estas repercuten en la estrategia de la organización y específicamente en las iniciativas que esta busca emprender.
4	La organización cuenta con un cuadro de mando integral desde donde a través de indicadores se realiza control a los objetivos y metas planteadas por la organización.
5	La organización cuenta con una plataforma digital a través de la cual los colaboradores pueden realizar sugerencias y proponer mejoras en varios aspectos como los procesos de la organización, desarrollo de nuevos productos entre otros, que ha repercutido en la estriega organizacional.

Fuente: Elaboración propia.

Nivel 2: La organización aprueba satisfactoriamente las tres fases del nivel 2, con un puntaje del 83%.

Tabla 39. Hallazgos nivel 2 - Empresa 4

No.	Hallazgos
6	La PMO cuenta con el apoyo de la alta dirección en los procesos de gestión de portafolio ya que se reconocen los beneficios que esto aporta a la organización.
7	La organización conoce la importancia de la alineación entre la estrategia de la organización y el portafolio de la misma, lo anterior se ve reflejado en los procesos de selección de los componentes del portafolio con los que cuentan la organización que son detallados y exhaustivos de acuerdo al valor de las inversiones a realizar.
8	La organización busca que sus colaboradores cuenten con competencias en gestión de portafolio y esto es tenido como criterio dentro de los procesos de selección que se adelantan en la PMO.

No.	Hallazgos
9	La organización ha buscado establecer un lenguaje común en torno a la gestión de proyectos, programas y portafolio, sin embargo su implementación ha sido difícil debido a la resistencia encontrada por parte de colaboradores de la organización.
10	La organización reconoce la importancia de gestionar los riesgos asociados a los componentes del portafolio, no solo al nivel de cada proyecto sino también a nivel de portafolio. Para lo anterior la organización, con el apoyo de consultores externos, ha desarrollado su propia metodología para la identificación y evaluación de riesgos.
11	Los criterios de selección de la iniciativas de portafolio son entendidos y se dan a conocer a nivel de la alta dirección, sin embargo en niveles inferiores de la organización esta información no es transmitida de manera efectiva por lo que en ocasiones los colaboradores no conocen los criterios que una iniciativa debe cumplir para ser seleccionada dentro del portafolio.
12	La organización ha definido criterios de selección de los componentes del portafolio, estos son más rigurosos, detallados y con mayor grado de análisis en las iniciativas cuyas inversiones son altas para la organización mientras que en iniciativas de menor cuantía los criterios de selección no son aplicados de manera tan rigurosa.
13	Los componentes del portafolio son agrupados de acuerdo a áreas estratégicas o sectores específicos en los que la organización busca generar beneficios.
14	La identificación de interesados de los componentes del portafolio es un proceso que aún no es reconocido en todo los niveles de la organización, especialmente en los niveles de la alta dirección.
15	La organización no cuenta con un programa de capacitaciones permanente o esporádico en temas relacionados con gestión de portafolio para los involucrados en la gestión del portafolio.
16	La PMO monitorea y controla continuamente el desempeño de los componentes del portafolio. Adicionalmente los líderes de los componentes o gerencia media reconocen totalmente la importancia de estos procesos y entregan de manera oportuna la información requerida para asegurar el correcto desempeño del portafolio.
17	La organización evalúa el desempeño del portafolio en términos de beneficios percibidos para la organización y no solamente en términos en entregables ejecutados.
18	La organización recientemente corrigió su proceso de documentación de las lecciones aprendidas y con este cambio buscan mejorar en desempeño replicando factores de éxito del pasado.
19	La organización muestra interés por temas relacionados con metodologías o estándares para la gestión de portafolio.

Fuente: Elaboración propia.

Nivel 3: La organización aprueba satisfactoriamente las tres fases del nivel 3, con un puntaje del 81%.

Tabla 40. Hallazgos nivel 3 - Empresa 4

No.	Hallazgos
20	La PMO ha realizado diagnósticos de su madurez a nivel de proyectos y portafolio, a partir de estos diagnósticos la organización ha mejorados sus prácticas no solo en gestión de proyectos sino también a nivel de portafolio.
21	La organización cuenta con un software compartido por los colaboradores desde donde se consolida la información de desempeño de todos los componentes del portafolio y se realiza el monitoreo y control. Actualmente lleva a cabo un proyecto donde busca mejorar el software e integrar más procesos de portafolio a este para dar un manejo integral y desde las etapas iniciales de los componentes o iniciativas del portafolio.
22	Dentro de sus políticas de contratación de personal de la PMO buscan tener personal que cuente con competencias en gestión de portafolio.
23	La organización no cuenta con un plan documentado donde se especifiquen y definan las políticas de los procesos del portafolio así mismo como su visión, objetivos, metas, esquemas de priorización entre otros. Sin embargo, la organización adelanta un proyecto donde se busca definir y documentar esta información.
24	Los perfiles, roles y responsabilidades de los encargados de la gestión del portafolio no han sido documentados.
25	La organización cuenta con representaciones gráficas de los componentes del portafolio a través del tiempo donde se evidencian los proyectos en ejecución como también proyecto futuros. Estas representaciones gráficas tienen horizontes de 10 años.
26	La organización tienen definido y estandarizado el tipo de indicadores de desempeño que debe ser reportado para los componentes de portafolio. Existen diferentes grupos de indicadores dependiendo de tipo de iniciativa, como ejemplo, las iniciativas de tipo técnico tienen indicadores diferentes a las iniciativas de tipo tecnológico.
27	Las comunicaciones dentro de la organización son acordadas entre interesados donde se decide la información a compartir, frecuencia, los canales de comunicación a utilizar, entre otros. Adicionalmente la organización cuenta con una oficina de comunicaciones la cual es la encargada de la revisión y edición de la información que es compartida, especialmente cuando esta es compartida a miembros de la alta dirección o externos a la organización.

No.	Hallazgos
28	La organización cuenta con una metodología propia para la evaluación de riesgos. Hay un área encargada de la gerencia de riesgos donde se identifican riesgos, se evalúan en términos de probabilidad e impacto, se definen mapas de riesgos y se elaboran planes de respuesta a los riesgos.
29	La organización han definido 16 tipos de riesgos que son aplicados para la evaluación, monitoreo y control de los componentes del portafolio. Dentro de estos 16 tipos existen aproximadamente 4 que están asociados directamente con el portafolio o estrategia de la organización.
30	Aunque la organización cuenta con un proceso de identificación y evaluación de riesgos definidos, una vez que estos se materializan no se aplican planes de respuesta que permitan mitigar los efectos de los mismos.

Fuente: Elaboración propia.

Nivel 4: La organización aprueba satisfactoriamente las tres fases del nivel 4, con un puntaje del 66%.

Tabla 41. Hallazgos nivel 4 - Empresa 4

No.	Hallazgos
31	Las prácticas en los procesos de área de gestión estratégica de portafolio no se llevan a cabo de acuerdo a una metodología establecida y documentada. Actualmente la organización lleva a cabo labores para definir y documentar los procesos de esta área.
32	Los procesos de gestión de gobierno del portafolio no se llevan a cabo de acuerdo a alguna metodología estandarizada, sin embargo la organización sí cuenta con prácticas, algunas de ellas documentadas, a través de las cuales lleva a cabo procesos como la evaluación, selección, priorización y autorización de los componentes del portafolio. Actualmente la organización adelanta los procesos de definir y documentar los procesos de esta área.
33	Las prácticas actuales de la organización en los procesos de gestión de gobierno tales como evaluación, selección, priorización y autorización de los componentes del portafolio aunque no se encuentran documentadas ni se llevan a cabo de acuerdo a una metodología estandarizada sí le han generado valor a la organización y mayor alienación entre la estrategia y el portafolio de la misma.
34	La organización evalúa constantemente los indicadores de desempeño de los componentes de portafolio de acuerdo a los indicadores de desempeño establecidos en su metodología. Esto ha llevado a que la organización haga un uso óptimo de sus recursos que se ven reflejados en ahorros para la organización y en mayor valor disponible para nuevas iniciativas.

No.	Hallazgos
35	La organización compara el valor de los indicadores de desempeño de los componentes del portafolio con los criterios de aceptación establecidos para los mismos, para lo anterior cuenta con un software donde se consolida la información de desempeño de los componentes y se maneja un código de color para establecer el estado de los mismos.
36	La PMO no cuenta con una metodología para la gestión de las comunicaciones y de los interesados del portafolio, sin embargo cuenta con buenas prácticas, algunas de ellas documentadas y administradas por el departamento de comunicaciones de la organización.
37	Las PMO ha logrado aumentar el apoyo recibido por parte de los interesados de portafolio gracias a la implementación de políticas que buscan relaciones más estrechas con los interesados. Estas prácticas no se encuentran documentadas dentro de la organización.
38	La organización realiza seguimiento y control a sus interesados de portafolio de acuerdo a prácticas que esta ha definido, sin embargo tales prácticas no hacen parte de una metodología estandarizada y documentada.
39	Las prácticas en gestión de riesgos de los componentes del portafolio se dan de acuerdo a la metodología definida por la organización.

Fuente: Elaboración propia.

Nivel 5: La organización aprueba las fases 1 y 2 del nivel 5, pero su puntaje del 52% en la fase 3 le impide superar el nivel 5 satisfactoriamente.

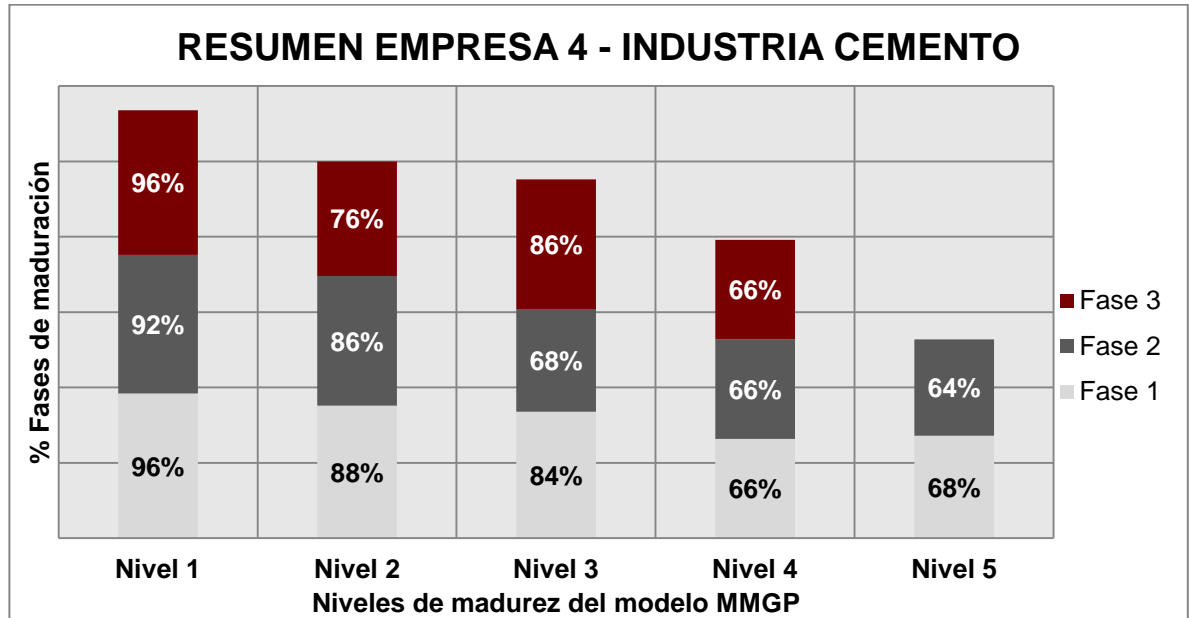
Tabla 42. Hallazgos nivel 5 - Empresa 4

No.	Hallazgos
40	La organización reconoce abiertamente que el proceso de mejorar continuamente su metodología en gestión de portafolio conduce al crecimiento y fortalecimiento del negocio en el mercado.
41	La organización ha identificado aspectos y actividades clave requieren mejorar dentro de su gestión de portafolios y merecen ser sometidos a un proceso de comparación competitiva.
42	La organización podría a realizar cambios en su cultura organizacional por la implementación de nuevas prácticas para su gestión de portafolio
43	La organización ha tenido eventualmente acercamientos con empresas de su industria o de otros mercados, para el intercambio de conocimiento y experiencias en torno a la gestión de portafolio.

Fuente: Elaboración propia.

La siguiente gráfica muestra el valor obtenido por la organización para cada uno de los niveles de madurez, así como para las fases de madurez.

Ilustración 44. Resultados fases de madurez - Empresa 4



Fuente: Elaboración propia.

7.4.2. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Con base en las respuestas dadas por el entrevistado en la Empresa 4, se relacionan las recomendaciones que permitirá el diagnóstico de la organización y como esta puede adoptar estrategias para el aumento de su nivel de madurez organizacional en gestión de portafolio.

Tabla 43. Conclusiones de Empresa 4

Hallazgo	ID	Conclusión
1-5	C1	La organización es madura en planeación estratégica ya que ha definido metas a corto, mediano y largo plazo. Adicionalmente adopta las acciones necesarias para la consecución de los objetivos generales, dentro de un plan estratégico, que es ajustado periódicamente a partir de la evaluación que hace la organización de los cambios del entorno y de un análisis al interior de la organización.
6,7,13	C2	La PMO juega un rol estratégico en la organización, sus esfuerzos van encaminados a asegurar la alineación entre los componentes del portafolio y la estrategia organizacional cumpliendo con criterios definidos y asegurando la entrega de beneficios para la organización.
15	C3	Aunque los colaboradores de la PMO cuentan con competencias en portafolio, al no existir un programa de capacitación definido para estos la PMO se expone a perder ventaja competitiva y dificulta la mejora continua en los procesos de gestión de portafolio.
24	C4	Dentro de la PMO los roles y responsabilidades de los encargados no están completamente definidos ni documentados, aunque el número de personas que trabajan en la PMO es limitado, esto puede llegar a causar que los colaboradores no conozcan claramente sus funciones o las expectativas de la organización respecto a sus cargos.
26	C5	La organización realiza seguimiento y control a través de diferentes mecanismos y herramientas definidos por la PMO, asegurando que los líderes de los componentes realicen la gestión de los mismos bajo los parámetros establecidos. Lo anterior mejora el monitoreo y control del desempeño real del portafolio, facilitando la toma de decisiones.
31-34	C6	La PMO cuenta con una metodología que cubre parte de sus prácticas en gestión de portafolio. Sin embargo, otras prácticas no están alineadas con ningún estándar o metodología para la gestión del mismo. Esto puede dificultar que la empresa pueda madurar en algunos de sus procesos de gestión de portafolio

Hallazgo	ID	Conclusión
31 - 39	C7	En general, la organización cuenta con buenas prácticas asociadas a los procesos de la gestión de portafolio, sin embargo, algunas de estas prácticas no están documentadas. Lo anterior dificulta su divulgación entre miembros de la organización e implica que la organización se expone a perder parcial o totalmente este conocimiento adquirido si no llegase a documentarlo.
40-43	C8	La organización se esfuerza continuamente por la mejora de sus procesos en gestión de portafolio mediante la comparación competitiva. Evalúa y compara algunos de sus procesos con los de la industria y además desarrolla tecnologías que le faciliten la gestión del portafolio. Lo anterior implica que la PMO se encuentra en su camino hacia la excelencia generando valor y beneficios tangibles a la organización.
23	C9	Aunque la PMO cuenta con prácticas maduras en gestión de portafolio el hecho que no tenga documentado un plan de gestión estratégica del portafolio donde defina elementos como su visión, objetivos, metas, indicadores, políticas, lineamientos, estructura entre otros aspectos, podrían llegar a generar dificultades a la hora de implementar otros procesos de portafolio ya que no existe un plan definido para la gestión del portafolio dentro de la organización. .
12	C10	El hecho que la organización no aplique sus criterios de evaluación y selección de los componentes de portafolio con la misma rigurosidad en los proyectos de alto valor como en el los proyectos de menor cuantía implica que hay una parte de los recursos que puede que no se estén aprovechando de la manera más óptima.
11	C11	Existen algunos canales de comunicación que deben fortalecerse, especialmente aquellos entre la alta dirección y colaboradores de niveles inferiores de la organización, ya que en algunas ocasiones estos últimos no comprenden algunas decisiones de tipo estratégico lo que puede generar frustración entre colaboradores y baja alineación entre el portafolio y la estrategia organizacional.
30	C12	La organización cuenta con una metodología propia donde los procesos de identificación y evaluación de riesgos se llevan a cabo de manera rigurosa por parte de un departamento que está encargado de esta área. Sin embargo, en la ejecución de los componentes del portafolio cuando estos riesgos se materializan no se actúa de acuerdo a un plan de respuesta definido que apoye los procesos de toma de decisiones, lo que puede a un uso inadecuado de los recursos de la organización.

Tabla 44. Recomendaciones para Empresa 4

Conclusión	Campos	Recomendación
C1	Planeación estratégica	Se sugiere a la organización mantener la calidad y continuidad alcanzada en sus procesos de planeación estratégica, evaluando periódicamente cambios en el entorno que puedan afectar positiva o negativamente la estrategia organizacional.
C6	Habilitador Organizacional	Se le sugiere a la organización seleccionar y adoptar alguna metodología, estándar o guía a nivel de gestión de portafolio para toda la organización y sus respectivas PMO. Dado que la organización cuenta con su propia metodología para proyectos es factible que desarrollen esta metodología para gestión de portafolio dentro de la organización.
C8	Habilitador Organizacional	Se recomienda evaluar periódicamente la implementación de las practicas obtenidas en mediante la comparación competitiva, con el fin de verificar que las medidas de mejora estén generando beneficios dentro de la organización y asegurar mantener una ventaja competitiva que ha logrado.
C3	Habilitador Organizacional	Aunque el personal encargado de la PMO tiene conocimientos en gestión de portafolio se le sugiere a la organización o PMO capacitar periódicamente el personal del área encargado del portafolio y demás involucrados para que fortalezcan sus competencias en esta materia
C9	Gestión Estratégica	Se le sugiere a la organización que aunque cuente con buenas prácticas a nivel de estrategia de portafolio, adopten y documenten el plan estratégico del portafolio donde se definen aspectos claves para este tales como: visión, objetivos, estructura, metas, beneficios esperados, resultados de desempeño esperados, restricciones, dependencias, modelos de priorización, tolerancia al riesgo entre otros.

Conclusión	Campos	Recomendación
C6, C10	Gestión de Gobierno	Se le sugiere a la organización documentar las prácticas que esta realiza actualmente pero que no están formalizadas, relacionadas con la selección, evaluación, priorización, autorización y control de los componentes del portafolio.
C5	Gestión de Desempeño	Se le sugiere a la organización documentar las prácticas que la organización realiza actualmente pero que no están formalizadas, relacionadas con la gestión de la oferta y la demanda del portafolio, medición de beneficios que el portafolio entrega a la organización, asignación de los recursos a los componentes del portafolio entre otras.
C11	Gestión de Comunicaciones	La organización realiza una buena gestión de sus interesados a nivel de portafolio, sin embargo, ya que estas prácticas no están documentadas se recomienda que lo hagan. Se sugiere que se definan procesos que realizan actualmente como la identificación de interesados, establecer requerimientos de comunicación, recolección de la información, entrega efectiva y a tiempo de la información a interesados clave.
C11	Gestión de Comunicaciones	Se recomienda fortalecer los canales de comunicación entre la alta dirección y miembros de niveles inferiores de la organización ya que algunas decisiones directivas son tomadas sin dar a conocer a algunos interesados clave los motivos que las generaron.
C12	Gestión de Riesgos	Se sugiere a la organización que se fortalezcan los procesos relacionados con planes de respuesta a los riesgos y se defina cómo se debe actuar en el caso que alguno de los riesgos asociados a los componentes del portafolio se materialicen.

Fuente: Elaboración propia.

7.5. ENTREVISTA EMPRESA 5 - SECTOR CONSTRUCCIÓN

La entrevista en la Empresa 1 fue realizada al Líder de PMO el 11 de marzo de 2016 en la ciudad de Bogotá D.C. La entrevista comenzó a las 4:00 pm, y tuvo una duración de 60 minutos. Los detalles de la entrevista se ilustran en la siguiente tabla:

Tabla 45. Detalles de la entrevista a Empresa 5

ENTREVISTA	
Objetivo	Aplicación del Modelo de Madurez Organizacional en Gestión de Portafolio en el grupo de interés de PMO de Bogotá.
Entrevistado	Gerente Proyectos Departamento de Infraestructura
Entrevistadores	Sergio Fernando Ojeda Mesa
	Daniel Alexander Gil Chaparro
	Nelson Armando Rodríguez Silva
Fecha	Sábado 09 de abril de 2016.
Lugar	Bogotá D.C

Fuente: Elaboración propia.

Los hallazgos, conclusiones y recomendaciones se describen a continuación.

7.5.1. HALLAZGOS

Los hallazgos de la entrevista a la Empresa 5 con relación a las preguntas incluidas en el cuestionario del anexo C y D, se pueden observar en la tabla 46.

De acuerdo a las respuestas dadas por el entrevistado sobre el cuestionario del modelo MMGPf, se presentan los hallazgos que son interpretaciones propias del grupo de entrevistadores.

Tabla 46. Perfil empresarial y características de la Empresa 5

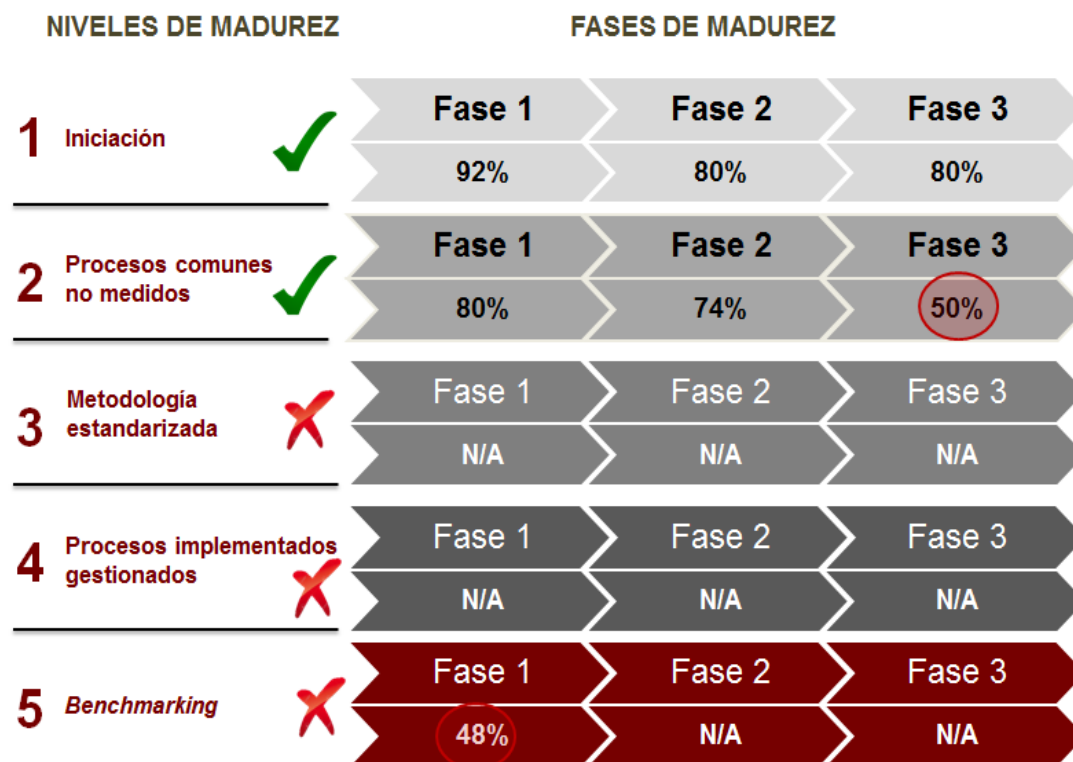
Pregunta	Características
1	Es una organización de orden religioso con presencia en 18 países, cuenta con 209 parroquias, 53 centros educativos y 8 territorios de misión. En Colombia la organización cuenta con diferentes colegios y universidades, principalmente en Bogotá y Santander, adicional tiene presencia en Cartagena y en el departamento del Casanare con diferentes proyectos de orden religioso como misiones, seminarios y parroquias.
2	El departamento de infraestructura cuenta con 3 áreas: - Obras nuevas. - Mejoras. - Mantenimientos.
3	Las función principal dentro del departamento de infraestructura es la planeación, ejecución, monitoreo, control y cierre de todos los proyectos y programas pertenecientes al portafolio de infraestructura de la organización.
4	El portafolio de infraestructura cuenta con 18 colaboradores.
5	El departamento de infraestructura cuenta con una estructura funcional, donde cada una de las 3 áreas cuenta con una persona encargada y un equipo de colaboradores, los cuales son coordinados y dirigidos por la gerencia de proyectos del departamento.
6	La metodología o estándar que usa el departamento de proyectos para la gestión del portafolio de infraestructura es PMI.
7	El área encargada de la gestión del portafolio de proyectos de infraestructura juega principalmente un rol de apoyo, pero al mismo tiempo es estratégico.
8	Dentro de los criterios de priorización se tienen: - Requisito legal. - Generación de valor a las edificaciones. - Requerimientos de mantenimiento.
9	Para cada uno de los proyectos que se desarrollan dentro de la organización, se realiza un plan donde se cuantifican los requerimientos financieros, recurso humano, tecnología.
10	Componentes del portafolio de infraestructura: - 1 programa. - 27 proyectos.
11	El portafolio de proyectos de infraestructura utiliza como única herramienta tecnológica o software Microsoft Excel.

Pregunta	Características
12	<p>Dentro de los indicadores se encuentran:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Costo. - Tiempo. <p>Adicional a estos dos indicadores, hasta el momento solo se compara lo planeado con la ejecución.</p>
13	<p>La evaluación de riesgos es realizada desde cada contrato, donde se establece:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cumplimiento. - Anticipo. - Calidad. - Salarios. - Responsabilidad civil extracontractual.
14	<p>Se realiza un análisis por cada proyecto, donde se determina hasta donde se puede tener un riesgo en cada aspecto, pero no existe un plan consolidado y documentado para evaluar riesgos.</p>
15	<p>Dentro de los procesos clave usados para la gestión del portafolio de infraestructura inicialmente se encuentran la planeación estratégica.</p>

Fuente: Elaboración propia.

Grado de madurez: De acuerdo a la calificación que la organización obtuvo en cada una de las fases de los 5 niveles de madurez, se realizó un análisis de la información captada y se concluyó que la empresa 5 tiene como grado de madurez en Gestión de Portafolio Nivel 2 Fase 2. La calificación obtenida en cada nivel de acuerdo a las fases de maduración se pueden observar en la ilustración 45.

Ilustración 45. Nivel de madurez de la Empresa 5



Fuente: Elaboración propia.

A continuación se presenta un análisis donde se identifican los principales hallazgos para cada uno de los niveles del modelo MMGPf, a partir de los cuales se realizarán las conclusiones y recomendaciones para la Empresa 1.

Nivel 1: De acuerdo al puntaje obtenido en cada una de las fases de maduración del nivel 1 y como se pudo verificar en la ilustración 45, la organización aprueba satisfactoriamente las 3 fases y obtiene un puntaje para este nivel de 84%.

Tabla 47. Hallazgos nivel 1 - Empresa 5

No.	Hallazgos
1	La organización reconoce la planeación estratégica como herramienta fundamental y necesaria para el éxito, por lo cual cuenta con visión, misión, objetivos estratégicos, definidos y documentados.
2	La organización reconoce la importancia de establecer un análisis de su situación actual respecto al entorno político, económico, social, ambiental y legal, por lo cual cuenta con asesorías externas que mantienen los proyectos actualizados y alineados en cada uno de estos campos.

No.	Hallazgos
3	La organización no cuenta con herramientas ni espacios para comunicar el plan estratégico a los diferentes niveles de colaboradores.
4	La organización ajusta cada cuatro años su plan estratégico, a través de un proceso donde participan los líderes de cada una de las áreas con las que cuenta la organización. En este proceso se discuten los objetivos organizacionales para el nuevo periodo, las metas a corto, mediano y largo plazo, así como cambios en el entorno, proyectos y programas de interés prioritario, entre otros aspectos clave para la estrategia organizacional.
5	La organización no cuenta con un cuadro de mando integral donde se analicen indicadores y se realice seguimiento y control al portafolio, este proceso tampoco es realizado a nivel de proyectos y programas. En la actualidad existe un banco de proyectos donde se compara la ejecución con lo planeado, pero no se ha logrado establecer métricas de desempeño o algún indicador para monitoreo y control.

Fuente: Elaboración propia.

Nivel 2: De acuerdo al puntaje obtenido en cada una de las fases de maduración del nivel 2 y como se pudo verificar en la ilustración 45, la organización aprueba satisfactoriamente las 2 primeras fases y obtiene un puntaje para este nivel de 68%.

Tabla 48. Hallazgos nivel 2 - Empresa 5

No.	Hallazgos
6	La organización reconoce la importancia de realizar un análisis de interesados y determinar su poder e influencia en los proyectos del portafolio de infraestructura. El departamento de infraestructura gestiona sus comunicaciones a través de reuniones semanales donde se informa a los interesados directos y de mayor prioridad todo lo relacionado con cada proyecto, se incluye impacto, entregables, duración, beneficios, revisión de avances, etc.
7	Actualmente la organización solo cuenta con colaboradores capacitados en gestión de proyectos, ya que no reconoce la importancia de contar con colaboradores con competencias en gestión de portafolio.
8	El departamento de proyectos de infraestructura reconoce que mediante la gestión de portafolio se pueden medir los resultados a través de beneficios. Actualmente, solo se miden los resultados a través de los entregables de los proyectos.
9	La organización cuenta con criterios definidos que son usados para la selección, evaluación y priorización de los componentes del portafolio, sin embargo esto se hace de forma individual por cada proyecto. El criterio con mayor importancia para la selección de iniciativas del portafolio es la generación de valor y bienestar de los usuarios de las edificaciones.

No.	Hallazgos
10	La organización no gestiona riesgos a nivel de portafolio, únicamente se realiza una identificación a nivel de proyectos, sin embargo aunque no se cuenta con un plan de gestión de riesgos definido, se realiza una transferencia de estos por cada proyecto a través de pólizas de cumplimiento, anticipo, calidad, salarios y responsabilidad civil extracontractual.
11	La organización no realiza capacitaciones en temas relacionados con gestión de proyectos, programas o portafolio. Actualmente y como iniciativa de la gerencia de proyectos del departamento de infraestructura se logró una capacitación únicamente para la gerente de proyectos del departamento.
12	Aunque la organización reconoce la importancia de manejar lecciones aprendidas, no maneja una base de datos que permita generar conocimiento para replicar en proyectos futuros.
13	La organización reconoce la necesidad de manejar un lenguaje común para la gestión de portafolios, sin embargo se ha visto en la necesidad de adaptar esta terminología en un lenguaje específico dentro de la organización que se ha ido complementado y ajustando en el tiempo.

Fuente: Elaboración propia.

Nivel 3 y 4: La organización no aprueba las fases del nivel 3, el valor obtenido en la fase 1 de este nivel es de 24%, por lo cual no es posible obtener un resultado válido de las fases 2 y 3. Para el nivel 4 se parte de que no existe una metodología o proceso en Gestión de Portafolio claramente establecido dentro de la organización, por lo cual dado el carácter ascendente del modelo no es posible que la organización sea medida en nivel 4 ya que no aprobó el nivel 3.

Tabla 49. Hallazgos nivel 3 y 4 - Empresa 5

No.	Hallazgos
14	La organización reconoce que aún no cuenta con una metodología claramente definida para la gestión de portafolio, sin embargo a través del portafolio de infraestructura se están generando buenas prácticas y algunos procesos mediante definidos, además se ha identificado la necesidad de madurar la gestión de proyectos y así continuar con el proceso de aprendizaje en gestión de portafolio.

Fuente: Elaboración propia.

Nivel 5: Aunque la organización no ha aprobado los niveles 3 y 4, es posible que implemente procesos y tenga características de mejora continua. Partiendo de que el puntaje de la fase 1 de este nivel fue del 48%, algunos hallazgos encontrados se muestran en la siguiente tabla:

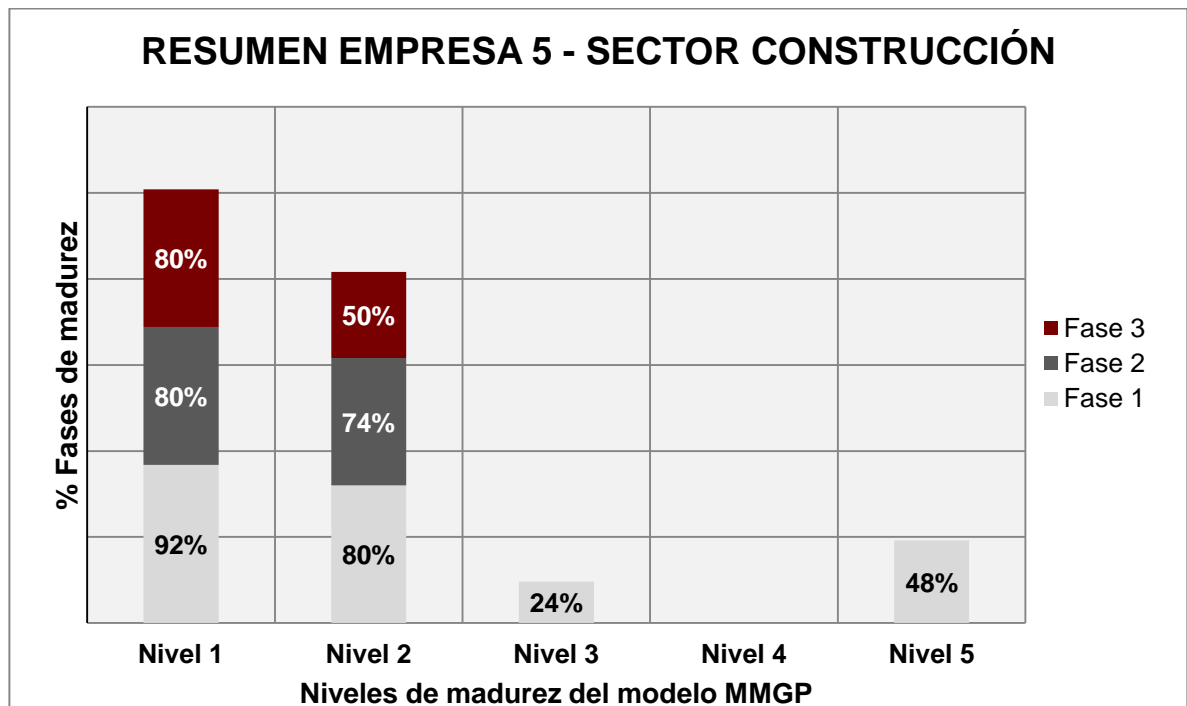
Tabla 50. Hallazgos nivel 5 - Empresa 5

No.	Hallazgos
15	La organización reconoce abiertamente que la mejora continua de sus procesos en gestión de portafolio conduce al crecimiento y fortalecimiento del negocio.
16	La organización ha intentado comparar sus prácticas en gestión de portafolio con otras organizaciones de la industria, sin embargo es un proceso que aún no ha sido posible de realizar dado el manejo y confidencialidad de la información.

Fuente: Elaboración propia.

La siguiente gráfica muestra el valor obtenido para cada fase de madurez de cada uno de los niveles de madurez establecidos para el proyecto MMGPf.

Ilustración 46. Resultados fases de madurez - Empresa 5



Fuente: Elaboración propia.

7.5.2. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Con base en las respuestas dadas por el entrevistado de la Empresa 5 y de acuerdo a los hallazgos encontrados se realizan las conclusiones y recomendaciones de la tabla 51 y 52, las cuales permitirán que la organización puedan adoptar estrategias para el aumento de su nivel de madurez organizacional en Gestión de Portafolio.

Tabla 51. Conclusiones de Empresa 5

Hallazgo	ID	Conclusión
1,3,4	C1	La organización reconoce la importancia de contar con una estrategia, sin embargo esta se encuentra en un proceso de maduración, lo cual dificulta que los colaboradores en todos sus niveles conozcan y entiendan hacia donde se dirige la organización y cuáles son sus metas a corto, mediano y largo plazo.
2,8,15	C2	La organización ha identificado la importancia de la gestión de portafolio y cómo esta puede aumentar los beneficios obtenidos. Esto ha hecho que la gerencia de proyectos del departamento de infraestructura haya iniciado un proceso de transformación donde además de medir los proyectos y programas por entregables, se evalúen los beneficios que están generando valor a la organización.
5, 20	C3	La organización no cuenta con métricas de desempeño definidas para el seguimiento y control, por lo cual no existe uniformidad en los parámetros usados por cada líder de componente o proyecto. Lo anterior dificulta y limita el monitoreo y control del desempeño real del portafolio, además también afecta la toma de decisiones y limita el control del aseguramiento del alcance y la calidad.
6,19	C4	La gerencia de proyectos de infraestructura reconoce los beneficios de gestionar adecuadamente las comunicaciones. Lo anterior permite que aunque no se cuente con plan de comunicaciones establecido, existan canales abiertos a todos los miembros de la organización para el intercambio de información relevante, permitiendo que la relación con los interesados sea un tema controlado actualmente.

Hallazgo	ID	Conclusión
7,11	C5	La organización no cuenta con un programa de capacitaciones en gestión de portafolio para sus colaboradores y adicionalmente dentro de sus políticas de contratación de personal aún no se contemplan competencias en esta área. Lo anterior constituye una barrera para el incremento en el nivel de madurez de la organización ya que los encargados de la gestión del portafolio deben contar con estas competencias que permitan aumentar el éxito de los resultados del portafolio.
9	C6	Los criterios para la selección, evaluación y priorización de los componentes del portafolio están claramente definidos en la organización, sin embargo al limitar la decisión al indicador costo/beneficio se puede estar omitiendo criterios que le permitan obtener un mayor retorno del portafolio.
10	C7	La organización realiza un proceso de identificación de riesgos a nivel de proyectos, para lo cual usa estrategias de transferencia a través de pólizas. Sin embargo, al no contar con procesos para evaluar, controlar y monitorear los riesgos, el portafolio es vulnerable a la materialización de estos y la probabilidad de fracaso de los componentes es mayor.
12,16	C8	La organización reconoce la importancia y el aporte que puede generar el proceso de documentación de lecciones aprendidas para la gestión del portafolio, sin embargo al realizar este proceso solamente a nivel de proyectos es posible repetir errores u omitir factores claves de éxito para la gestión del portafolio.
14	C9	La organización no cuenta con una metodología establecida para la gestión de portafolio, por lo cual hace uso de herramientas de gestión de proyectos. Al no contar con unos procesos definidos para la gestión de portafolio, se crea una barrera para el incremento del nivel de madurez pues no se tiene claridad de las áreas y procesos específicos donde la organización debe enfocar su esfuerzo.
16	C10	La organización aunque ha intentado compararse con otras organizaciones del sector, no realiza prácticas de Benchmarking, por lo cual es posible que pierda oportunidades de aprender y conocer mejores prácticas, tecnologías y lecciones aprendidas, que ya están siendo aplicadas en industrias de su propio sector u otros. Además está perdiendo la oportunidad de conocer su posición frente a empresas del propio sector o de otros.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 52. Recomendaciones para Empresa 5

Conclusión	Campos	Recomendación
C1	Planeación estratégica	La organización debe mantener los esfuerzos para alcanzar un nivel de madurez superior en planeación estratégica. A nivel de departamento de infraestructura se debe dar un desarrollo similar que permita que la gerencia de proyectos de infraestructura sea de carácter estratégico, para lo cual es necesario establecer un plan donde quede definida la misión, visión y objetivos estratégicos, asegurando que el portafolio este alineado con la estrategia organizacional de la compañía y se evalúen la totalidad de los beneficios generados por cada uno de los proyectos y programas entregados.
C2	Gestión estratégica	Se sugiere que la oficina de proyectos de infraestructura continúe con el proceso de cambio en la forma de calificación de los componentes del portafolio y cómo estos aportan valor a la organización. Es aconsejable que se refuerce el vínculo que existe entre los requerimientos, proyectos, programas y las operaciones, ya que es la única forma de determinar cómo están aportando cada uno de estos elementos a la estrategia organizacional.
C3	Gestión de desempeño	- Se sugiere que se establezca mecanismos y métricas de seguimiento y control tanto a nivel portafolio como a nivel de proyectos. La información reportada por cada encargado de los componentes del portafolio debe cumplir con los mismos parámetros, de tal forma que se pueda estandarizar, medir, controlar y mejorar. Se recomienda iniciar con métricas de valor ganado como EV, AC, CPI, SPI y así continuar con tiempos de respuesta para cumplir disposiciones legales, relación con grupos de interés (cliente, proveedores, colaboradores), control de la demanda (programas, proyectos, operaciones del portafolio), control de la oferta (capacidad personal, tecnológica, económica) y disponibilidad de la información.

Conclusión	Campos	Recomendación
C4	Gestión de comunicaciones	Se aconseja que la organización implemente y documente un plan de comunicaciones paulatinamente. Es conveniente además de la gestión que se realiza actualmente donde se identifican a los interesados, establecer requerimientos de comunicación, recolección de la información, entrega efectiva y a tiempo de la información, así como mecanismos de comunicación.
C5	Habilitador organizacional	Se recomienda capacitar al personal involucrado en la gestión de portafolio, de esta forma adquirirán herramientas adicionales y complementarias que ayudarán en la consecución de los objetivos estratégicos planteados en la estrategia del departamento de infraestructura y la organización.
C6	Gestión de gobierno	La oficina de proyectos de infraestructura debe desarrollar un proceso para determinar criterios para la selección, evaluación y priorización de los componentes del portafolio, donde se identifique claramente las iniciativas y los componentes propuestos, seleccionados, no seleccionados, aprobados, no aprobados, activos, pendientes, terminados y cancelados. Se aconseja establecer diferentes parámetros para la priorización de estas iniciativas, de tal forma que su orden de priorización este directamente relacionado con la alineación con el plan estratégico y los beneficios que percibirá la organización por su ejecución y operación.
C7	Gestión de riesgos	Es recomendable que la organización inicie un proceso para realizar un plan de gestión de riesgos, donde adicional a la identificación de los riesgos por cada componente se realice la evaluación de los riesgos en términos de probabilidad e impacto, mecanismos y medios de monitoreo y control, así como plan de acción, entre otros.

Conclusión	Campos	Recomendación
C8	Habilitador organizacional	Es necesario que la organización cuente con un proceso de documentación de lecciones aprendidas que permita optimizar los procesos que actualmente se realizan y aumentar los beneficios percibidos por los diferentes proyectos, programas y requerimientos.
C9	Gestión estratégica	<p>Se recomienda a mediano o largo plazo se implementen procesos de gestión de portafolio que le permita a la organización ir construyendo su propia metodología. Es aconsejable iniciar con procesos de gestión estratégica como:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Desarrollar el portafolio chárter. - Definir el roadmap. - Gestionar el cambio estratégico.
C10	Habilitador Organizacional	Dado la complejidad de establecer prácticas de benchmarking entre organizaciones del mismo sector, se recomienda iniciar con organizaciones de otros sectores, adicional es aconsejable realizar acercamientos con la academia, donde a través de estas prácticas se pueda aumentar competitividad, mejorar procesos, así como fijar nuevas metas, objetivos y de estar forma lograr un aumento de los beneficios percibidos.

Fuente: Elaboración propia.

7.6. ENTREVISTA EMPRESA 6 – SECTOR CAFETERO

La entrevista en Empresa 6 fue realizada a la gerente de proyectos de la Vicepresidencia comercial el 11 de abril de 2016 en la ciudad de Bogotá. La entrevista comenzó a las 5:30 pm, y tuvo una duración de 1 hora y 30 minutos. Los detalles de la entrevista se ilustran en la siguiente tabla:

Tabla 53. Detalles de la entrevista a Empresa 6

ENTREVISTA	
Objetivo	Aplicación del Modelo de Madurez Organizacional en Gestión de Portafolio en el grupo de interés de PMO de Bogotá.
Entrevistado	Gerente de Proyectos, Vicepresidencia Comercial
Invitado	Analista de Proyectos, Vicepresidencia Comercial
Entrevistadores	Sergio Fernando Ojeda Mesa
	Daniel Alexander Gil Chaparro
	Nelson Armando Rodríguez Silva
Fecha	Lunes, 11 de abril de 2016.

Fuente: Elaboración propia.

Los hallazgos, conclusiones y recomendaciones se describen a continuación.

7.6.1. HALLAZGOS

Los hallazgos de la entrevista a la Empresa 6 con relación a las preguntas incluidas en el cuestionario del anexo C y D, se pueden observar en la tabla 54. Es importante aclarar que el portafolio de proyectos con el cual se enfocará la entrevista es exclusivamente para el departamento de proyectos, y no para todos los proyectos que maneja la organización. El departamento de proyectos es el encargado de planear y ejecutar los proyectos de infraestructura de los puntos de venta de la organización.

De acuerdo a las respuestas dadas por el entrevistado sobre el cuestionario del modelo MMGPf, se presentan los hallazgos que son interpretaciones propias del grupo de entrevistadores.

Tabla 54. Perfil empresarial y características de la Empresa 6

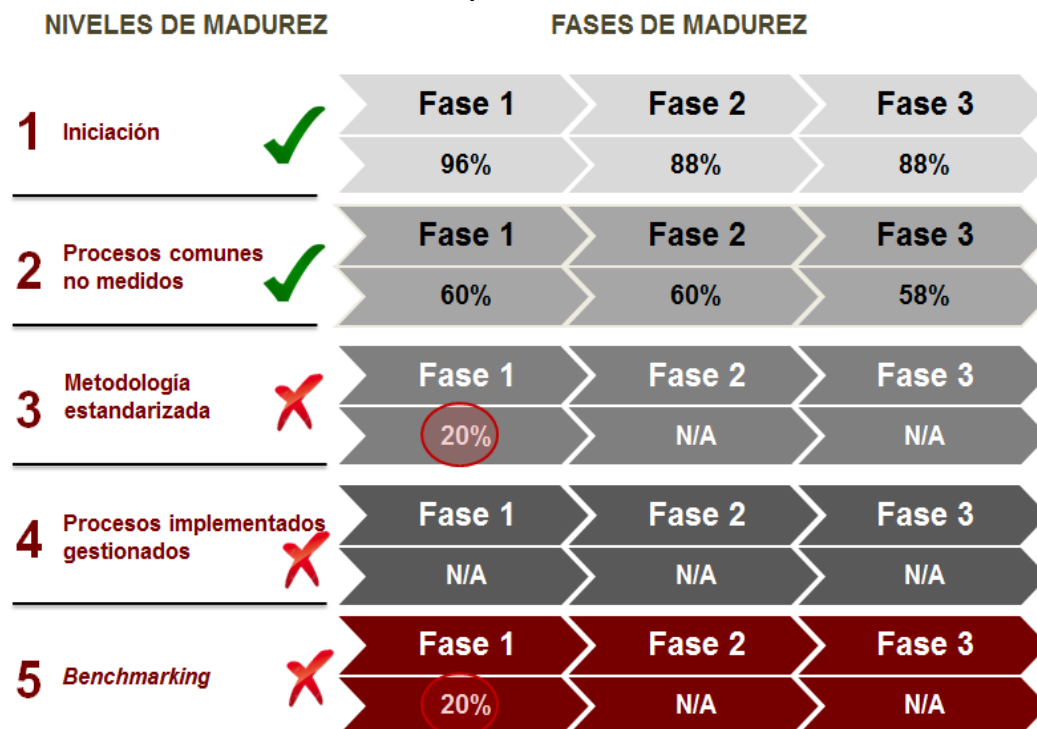
Pregunta	Características
1	La Empresa 6 se dedica a la explotación comercial en torno al café, siendo la marca colombiana con mayor participación del mercado de este producto.
2	La organización se encuentra estructura bajo cuatro líneas de negocio, Tiendas especializadas, Grandes superficies, Canal institucional y el portal <i>e-commerce</i> . La organización se encuentra posicionada en las principales ciudades del país: Bogotá, Medellín, Cali, Barranquilla, Cartagena, Bucaramanga, Manizales, entre otras. Además, han aumentado su expansión fuera de Colombia teniendo presencia en regiones como: América del norte, Latinoamérica, Europa y Asia.
3	Las funciones principales como Gerente de Proyectos son: Planeación, Ejecución y entrega del Diseño y Construcción de las aperturas y remodelaciones a nivel nacional e internacional de la organización. Administrar el portafolio de proyectos de la organizaciones en cuenta a: presupuesto (capex del área), contratos, disposiciones legales, disposiciones ambientales, reputación e imagen corporativa.
4	La organización cuenta con 1.600 colaboradores. En la oficina central se encuentra entre 350 y 400 colaboradores, y los demás en todos los puntos de venta a nivel nacional e internacional.
5	La estructura organizacional de la empresa es jerárquica.
6	La organización no tiene actualmente una metodología en Gestión de Portafolios.
7	El rol de la Gerente de Proyectos dentro de la organización cumple un papel estratégico. La organización ha definido dentro de su plan estratégico cuatro ejes: Gente, Procesos, Clientes y Financiero. La Gerencia de Proyectos para aperturas y remodelaciones está dentro del eje Clientes, el cual busca consolidar la marca en los mercados actuales y potenciales.
8	El departamento de proyectos cuenta con los siguientes criterios de priorización: potencial de ventas, directrices corporativas, requisitos legales y ubicaciones estratégicas.
9	El departamento de proyectos solo tiene en cuenta su capacidad a nivel de inversión.
10	El departamento de proyectos agrupa en dos componentes su portafolio de proyectos, en aperturas y remodelaciones a niveles nacional e internacional.
11	La organización gestiona la información del portafolio a través de Microsoft Excel.

Pregunta	Características
12	El indicador que el departamento de proyectos ha definido para medir el desempeño del portafolio de proyectos son: la inversión de los componentes, ventas consolidadas generadas por la operación de los puntos de ventas y número de puntos abiertos y remodelados.
13	El departamento de proyectos no tiene definido un proceso para gestionar los riesgos asociados al portafolio.
14	El departamento de proyectos no evalúa riesgos asociados al portafolio.
15	El proceso clave para la Gestión de Portafolio en la organización es planeación y control de los componentes en su presupuesto, cumplimiento de requisitos legales y continuo seguimiento establecer tendencias del mercado para aumentar la competitividad.

Fuente: Elaboración propia.

Grado de madurez: Se identifica que la organización evaluada con el portafolio del departamento de proyectos tiene como grado de madurez en Gestión de Portafolio nivel de 2 fase 2. La calificación obtenida en cada nivel de acuerdo a las fases de maduración se pueden observar en la ilustración 47.

Ilustración 47. Nivel de madurez de la Empresa 6



Fuente: Elaboración propia.

A continuación se presenta un análisis donde se identifican los principales hallazgos para cada uno de los niveles del modelo MMGPf, a partir de los cuales se realizarán las conclusiones y recomendaciones para la Empresa 6.

Nivel 1: De acuerdo al puntaje obtenido en cada una de las fases de maduración del nivel 1 y como se pudo verificar en la ilustración 47, el departamento aprueba satisfactoriamente las tres fases y obtiene un puntaje ponderado para este nivel de 91%.

Tabla 55. Hallazgos nivel 1 - Empresa 6

No.	Hallazgos
1	La organización reconoce la importancia de contar con un plan estratégico. Por ello, la organización cuenta con un plan estratégico documentado, con misión, visión, objetivos, meta e indicadores definidos; el horizonte de este plan estratégico es de cinco años.
2	La organización se esfuerza por comunicar el plan estratégico en todos sus niveles de su estructura organizacional. Se utilizan medios como campañas de expectativa y eventos informativos. También se brinda a los colaboradores elementos de fácil consulta para que la información no olvide en un corto plazo tales como: agendas, banners, calendarios y correos electrónicos.
3	La organización aplica herramientas de análisis para el estudio de su situación actual, a través de las cuales realiza análisis del entorno y su competencia. Para esto, la organización destina recursos con los cuales buscan asesorías externas mediante consultores expertos en planeación estratégica.
4	La organización cuenta con un cuadro de mando integral desde donde a través de indicadores se realiza control a los objetivos y metas planteadas por la organización. La organización ha distribuido el conjunto de sus objetivos y metas estratégicas entre los líderes de área, y cada líder es responsable de llevar a cabo la materialización estas asignaciones. Además, la alta dirección mantiene un control constante sobre la estrategia y el rumbo de la organización.
5	La organización no cuenta con espacios para que los colaboradores realicen aportes a la estrategia de la organización.

Fuente: Elaboración propia.

Nivel 2: De acuerdo al puntaje obtenido en cada una de las fases de maduración del nivel 2 y como se pudo verificar en la ilustración 47 el departamento de proyectos no aprueba satisfactoriamente las tres fases del nivel 2, debido a que en la fase 3 tiene un puntaje del 58%. El puntaje ponderado para este nivel es de 59%.

Tabla 56. Hallazgos nivel 2 - Empresa 6

No.	Hallazgos
6	La organización no reconoce la importancia de contar con un portafolio en el cual se agrupen los proyectos, ya que no cuentan con un portafolio en el cual se centralicen todos los proyectos de la organización. Los proyectos son agrupados entre departamentos de la organización, y cada uno es autónomo de administrar su portafolio.
7	El departamento de proyectos no ha definido un plan estratégico del portafolio, donde se documente aspectos estratégicos del portafolio tales como visión, objetivos, estructura, metas, beneficios esperados, esquema de priorización, entre otros. Tampoco se hace uso de herramientas como acta de constitución de portafolio o roadmap.
8	El departamento de proyectos aún no reconoce que mediante la gestión de portafolio se pueden medir los resultados a través de beneficios. Actualmente, solo se miden los resultados a través de los entregables de los proyectos.
9	El departamento de proyectos no cuenta con personal cuyas competencias profesionales incluyan conocimientos en gestión de portafolio. Actualmente, solo cuentan con colaboradores capacitados en gestión de proyectos.
10	El departamento de proyectos no reconoce la importancia de gestionar las comunicaciones entre los interesados del portafolio. Solo se gestionan las comunicaciones a nivel de proyectos.
11	El departamento de proyectos cuenta con prácticas básicas para analizar y optimizar la capacidad de los recursos. Entre estas se encuentran: control y seguimiento permanente sobre presupuesto <i>Capex</i> del departamento, control y seguimiento sobre del presupuesto <i>Back</i> del departamento, balance del equipo de proyectos y balance de contratistas para la ejecución de obras.
12	El departamento de proyectos no reconoce la importancia de gestionar riesgos a nivel de portafolio. Solo se gestionan riesgos a nivel de proyectos, en donde se limita a realizar una identificación de riesgos por proyecto pero no se tiene el alcance de generar un plan de gestión de riesgos.
13	El departamento de proyectos cuenta con espacios para que miembros de su equipo de proyectos puedan proponer iniciativas de mejora.
14	El departamento de proyectos ha definido los siguientes criterios de la selección de iniciativas: por la importancia a nivel de imagen corporativa y estrategia, por la importancia del punto de venta a nivel de potencial de ventas y por inversión.
15	El departamento de proyectos ha definido los siguientes indicadores de desempeño del portafolio: control de la inversión, retorno de la inversión, y por número de proyectos ejecutados medidos anualmente.

No.	Hallazgos
16	El departamento de proyectos reconoce la necesidad de manejar un lenguaje común para la gestión de portafolios.

Fuente: Elaboración propia.

Nivel 3 y 4: El departamento de proyectos no aprueba las fases del nivel 3, el valor obtenido en la fase 1 de este nivel es de 5%, por lo cual no es posible obtener un resultado válido de las fases 2 y 3. De acuerdo a la consistencia del modelo, como el departamento de proyectos no aprueba el nivel 3, no tendría sentido evaluarla en el nivel 4, debido a que no tiene una metodología definida con la cual se midan resultados. Sin embargo, se identifican hallazgos para los niveles anteriores que se describen a continuación:

Tabla 57. Hallazgos nivel 3 y 4 - Empresa 6

No.	Hallazgos
17	El departamento de proyectos reconoce que aún no cuenta con una metodología claramente definida para la gestión de portafolio, sin embargo se están generando buenas prácticas y algunos procesos. Además se ha identificado la necesidad de madurar la gestión de proyectos y así continuar con el proceso de aprendizaje en gestión de portafolio.
18	El departamento de proyectos no ha estado interesado en alguna programa de capacitación para madurar sus prácticas en gestión de portafolio mediante el enfoque de alguna metodología.
19	El departamento de proyectos no ha buscado alguna asesoría externa dada por expertos para mejorar sus prácticas en gestión de portafolio.
20	El departamento de proyectos reconoce que no ha buscado herramientas tecnológicas que le permitan optimizar la administración del portafolio de proyectos.
21	El departamento de proyectos reconoce que no haber realizado evaluaciones que le permiten identificar el nivel de competencias a nivel de portafolio a los involucrados del mismo.
22	El departamento de proyectos reconoce que no realizado alguna medición que le permiten identificar su nivel de madurez en gestión de portafolio.
23	La organización no cuenta con políticas donde se busque vincular profesionales con competencias en gestión de portafolio para el departamento de proyectos.

Fuente: Elaboración propia.

Nivel 5: Aunque la organización no ha aprobado los niveles 3 y 4, es posible que implemente procesos y tenga características de mejora continua. El departamento de proyectos no aprueba satisfactoriamente el nivel 5, el puntaje en la fase 1 de este nivel es del 20%, lo que le impide aprobar las fases 2 y 3 de acuerdo al modelo MMGPf. Algunos hallazgos encontrados se muestran en la siguiente tabla:

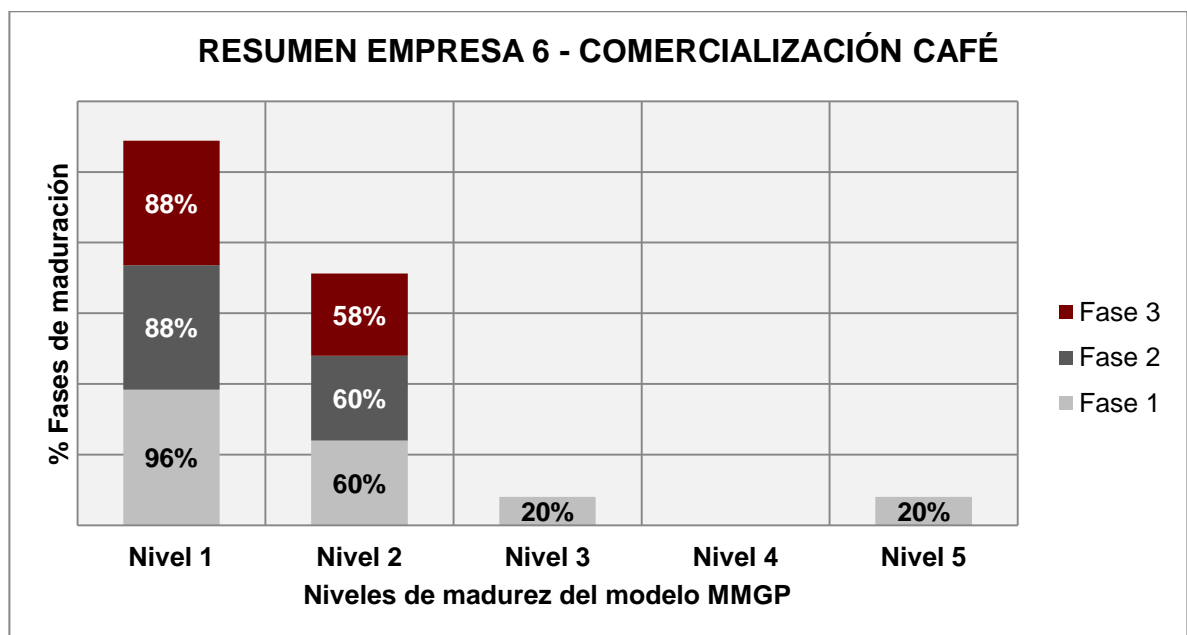
Tabla 58. Hallazgos nivel 5 - Empresa 6

No.	Hallazgos
24	La organización reconoce abiertamente que la mejora continua de sus procesos en gestión de portafolio conduce al crecimiento y fortalecimiento del negocio.
25	La organización no ha tenido acercamientos con empresas de su industria o de otros mercados como: reuniones, conversatorios, y otros, para el intercambio de conocimiento, experiencias y lecciones aprendidas en torno a la gestión de portafolio.
26	La organización no compara sus prácticas en gestión de portafolio con otras organizaciones de la industria, ni de otros mercados.

Fuente: Elaboración propia.

La siguiente gráfica muestra el valor obtenido para cada fase de madurez de cada uno de los niveles de madurez establecidos para el proyecto MMGPf.

Ilustración 48. Resultados fases de madurez Empresa 6



Fuente: Elaboración propia.

7.6.2. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Con base en las respuestas dadas por el entrevistado en la Empresa 6, se relacionan las recomendaciones que permitirá el diagnóstico de la organización y como esta puede adoptar estrategias para el aumento de su nivel de madurez organizacional en gestión de portafolio.

Tabla 59. Conclusiones de Empresa 6

Hallazgo	ID	Conclusión
1,2,3	C1	La organización es madura en cuanto a planeación estratégica se refiere, porque cuenta con un plan estratégico definido y documentado en donde establece su misión, visión y objetivos de la organización. Adicionalmente la organización actualiza y ajusta el plan estratégico con acciones necesarias si percibe cambios en su entorno y se esfuerza por comunicar sus objetivos estratégicos a todos sus colaboradores en los diferentes niveles de su estructura.
4	C2	La organización cuenta con un gran número de proyectos y programas con los cuales buscan asegurar el cumplimiento de sus objetivos estratégicos. Debido a esto, han distribuido sus proyectos y programas de acuerdo a las áreas definidas en su estructura organizacional, y cada líder de área o departamento es quien asume la responsabilidad de llevar a cabo exitosamente los proyectos específicos.
6	C3	La organización no cuenta con un departamento u oficina, desde donde se administren y se centralicen todos los proyectos, programas y operaciones de la misma, por lo que ha recurrido a distribuirlos de acuerdo a sus características entre las diferentes áreas de la organización. Esto conlleva a que la gestión de los proyectos en la organización se encuentre agrupada en portafolios independientes y aislados. De acuerdo a esto, la organización no tiene centralizado trabajo, impide la optimización de los recursos, impide una eficiente documentación de proyectos, dificulta una correcta alineación estratégica del trabajo de la organización y se impide gestionar metodologías o estándares, riesgos/oportunidades globales, métricas e interdependencias entre proyectos a nivel de toda la organización.

Hallazgo	ID	Conclusión
7	C4	El departamento de proyectos no cuenta con un plan estratégico definido y documentado para el portafolio, donde se definan aspectos como visión, objetivos, estructura, metas, beneficios esperados, esquema de priorización, tampoco utiliza herramientas de portafolio como el acta de constitución y el roadmap. Lo anterior impide una correcta gestión del portafolio ya que no se tiene establecida una hoja de ruta para el portafolio de la organización.
8	C5	El departamento de proyectos no tiene en cuenta a las operaciones dentro de su portafolio, ya que limita el alcance del mismo solo a nivel de proyectos. Debido a esto, no se miden y perciben resultados a través de beneficios si no solo a través de los productos o entregables de los proyectos y programas.
9	C6	En el departamento de proyectos no cuenta con personal con competencias en el área de gestión de portafolio incluyendo su líder. Lo anterior constituye una barrera para el incremento en el nivel de madurez de la organización ya que los encargados de la gestión del portafolio deben contar con competencias profesionales en esta área.
10,16	C7	El departamento de proyectos reconoce que aún no ha definido procesos que le permita gestionar sus comunicaciones y sus involucrados en el portafolio. Por lo anterior, las relaciones entre diferentes involucrados no se monitorean para llevar a feliz término las expectativas de cada uno.
11	C8	El departamento de proyectos cuenta procesos básicos para gestionar la capacidad de los recursos dentro de su portafolio. Sin embargo estos no están documentados lo que impide su divulgación y estandarización dentro de la organización.
12	C9	El departamento de proyectos aunque reconoce la importancia de gestionar los riesgos asociados al portafolio, no cuenta con procesos básicos para identificar, evaluar, controlar y monitorear riesgos en el portafolio. Por lo anterior, el portafolio es vulnerable a que la materialización de riesgos negativos para la organización sea causa de fracasos en sus proyectos.
14	C10	El departamento de proyectos cuenta con criterios de selección, priorización y autorización claros y definidos, sin embargo estos no están documentados lo que impide su divulgación y estandarización dentro de la organización.

Hallazgo	ID	Conclusión
15	C11	El desempeño de la gestión del portafolio del departamento de proyectos es medido con indicadores claros y definidos desde la alta dirección hasta el líder del portafolio. Sin embargo, no existe un proceso formal en el cual se analice, tabule se comuniquen la información para que tener un control efectivo de los componentes del portafolio y se pueda tomar medidas correctivas en caso de ser necesario.
17, 18, 19, 20	C12	Las prácticas para la gestión de portafolio del departamento de proyectos no están alineadas con ningún estándar o metodología para la gestión de portafolio y tampoco se ha interesado por buscar aumentar su conocimiento mediante alguna asesoría, curso o capacitación. Esto dificulta que la empresa pueda madurar en gestión de portafolio ya que no cuenta con una hoja de ruta establecida, ni conoce las áreas y procesos específicos en los que debe enfocar su esfuerzo.
21, 22	C13	El departamento de proyecto nunca ha establecido evaluaciones que le permitan conocer su estado actual en gestión de portafolio, lo que dificulta la identificación de sus problemas actuales en esta área e impide el emprendimiento de procesos para la mejora.
23	C14	La organización no cuenta con políticas de contratación de personal en donde se contemple la vinculación de personal con competencias en el área de gestión de portafolio. Debido a esto, el departamento de proyectos no ha contado con el apoyo de alta dirección para establecer estos lineamientos, tanto por desconocimiento de esta área en general en la organización así falta de interés. Lo anterior constituye una barrera para el incremento en el nivel de madurez en gestión de portafolio.
24	C15	El departamento de proyectos reconoce la importancia y el aporte que puede generar el proceso de documentación de lecciones aprendidas para la gestión del portafolio y de proyectos. Sin embargo nunca han llegado a implementar prácticas que le permitan documentar esta información, por lo tanto, se puede materializar el riesgo de repetir errores u omitir factores claves de éxito.
25-26	C16	La organización no realiza prácticas de <i>Benchmarking</i> , por lo cual es posible que pierda oportunidades de aprender y conocer mejores prácticas, tecnologías y lecciones aprendidas, que ya están siendo aplicadas en industrias de su propio sector u otros. Además está perdiendo la oportunidad de conocer su posición frente a empresas del propio sector o de otros.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 60. Recomendaciones para Empresa 6

Conclusión	Campos	Recomendación
C1	Planeación estratégica	<p>Se recomienda mantener los componentes del portafolio del departamento de proyecto alineados a la planeación estratégica y orientados a materializar los objetivos estratégicos de la compañía.</p> <p>Si bien, el plan estratégico de la organización se actualiza con el tiempo, es recomendable que paralelamente el portafolio también se ajuste de acuerdo a los cambios del plan. No se deben ahorrar esfuerzos en la integración entre el portafolio y el plan estratégico, ya que su alienación fuerte permitirá establecer un rumbo por el cual la organización alcance sus metas y objetivos generales.</p>
C2 y C3	Habilitador Organizacional	<p>Se recomienda a la organización implementar una Oficina de Proyectos, que les permita centralizar todos los proyectos, programas y operaciones de la misma. Mediante esta figura, la organización podrá aumentar su madurez en la gestión de portafolio y le permitirá organizar, controlar, optimizar y apoyar en forma centralizada el conjunto de proyectos que mantiene la organización, con el fin de contribuir al logro de los objetivos estratégicos de la organización.</p>
C4	Gestión de Gobierno	<p>Definir y documentar el plan estratégico del portafolio donde se definen aspectos claves para este tales como: visión, objetivos, estructura, metas, beneficios esperados, resultados de desempeño esperados, restricciones, dependencias, modelos de priorización, tolerancia al riesgo entre otros.</p>
C5	Habilitador Organizacional	<p>Se le sugiere al departamento de proyectos ligar eficazmente la gestión del portafolio con la gestión de operaciones de la organización, y establecer un vínculo entre los productos resultantes de los proyectos y programas y los beneficios percibidos por la operación del mismo.</p>

Conclusión	Campos	Recomendación
C6	Habilitador Organizacional	Se sugiere a la organización y al departamento de proyectos contar en el mediano plazo con profesionales que tengan competencias en gestión de proyectos, programas y portafolios. Además, destinar recursos para fomentar capacitaciones frecuentes para el personal con el ánimo de aumentar y actualizar sus conocimientos en estas áreas.
C7	Gestión de Comunicaciones	Se sugiere al departamento de proyectos identificar cuáles son los involucrados que podrían afectar para bien o para mal la gestión del portafolio. Posteriormente se deber ir implementando gradualmente con base en alguna metodología procesos clave tales como: identificación de interesados, requerimientos de comunicación, recolección de la información, entrega efectiva y a tiempo de la información a interesados clave.
C8	Gestión de desempeño	Documentar las prácticas que el departamento de proyectos realiza para administración y optimización de la capacidad de sus recursos que actualmente realiza.
C9	Gestión de riesgos	<p>Se recomienda a la organización que defina un proceso mediante el cual gestione los riesgos asociados al portafolio. La actividades básicas que se deben tener en cuenta para establecer este proceso son: identificación de riesgos por componente del portafolio, evaluación de los riesgos en términos de su impacto al desarrollo del portafolio, establecer medios de monitoreo y control a los riesgos y por último establecer planes de acción para los riesgos.</p> <p>Los riesgos que puede identificar la organización pueden ser a nivel: entorno (social y mercado), tiempo (corto, mediano y largo plazo), desempeño, tecnologías, tamaño y complejidad de los componentes.</p>

Conclusión	Campos	Recomendación
C10	Gestión de gobierno	Documentar las prácticas que la organización realiza actualmente pero que no están documentadas, relacionadas con la selección, priorización y autorización de los componentes del portafolio.
C11	Gestión de desempeño	Evaluar y consolidar periódicamente la información de desempeño de los componentes del portafolio para realizar la toma de decisiones efectivas con información entregada de manera oportuna.
C12	Habilitador Organizacional	<p>Se recomienda definir una metodología en Gestión de Portafolio para sea implementada en la organización. Es relevante que un corto o mediano plazo se inicie a implementar procesos de gestión de portafolio que le permita a la organización ir construyendo su propia metodología para gestionar adecuadamente el portafolio, y de esta manera se avanza en su nivel de madurez organizacional.</p> <p>En primera instancia, se deben alienar los procesos comunes que se están implementando con alguna metodología y por último excluir procesos que no generen valor.</p>
C13	Habilitador Organizacional	Se sugiere al departamento de proyectos destinar recursos para realizar autoevaluaciones, auditorías, consultorías, entre otras, que les permita conocer sus habilidades y competencias en gestión de portafolio. De esta manera se podrá identificar su situación actual en este campo y se podrá emprender una hoja de ruta para el establecimiento de mejoras continuas.
C14	Habilitador Organizacional	Incluir dentro de las políticas de contratación del personal encargado del portafolio las competencias que tengan los aspirantes en gestión de portafolio y establecerlas como un criterio de selección.

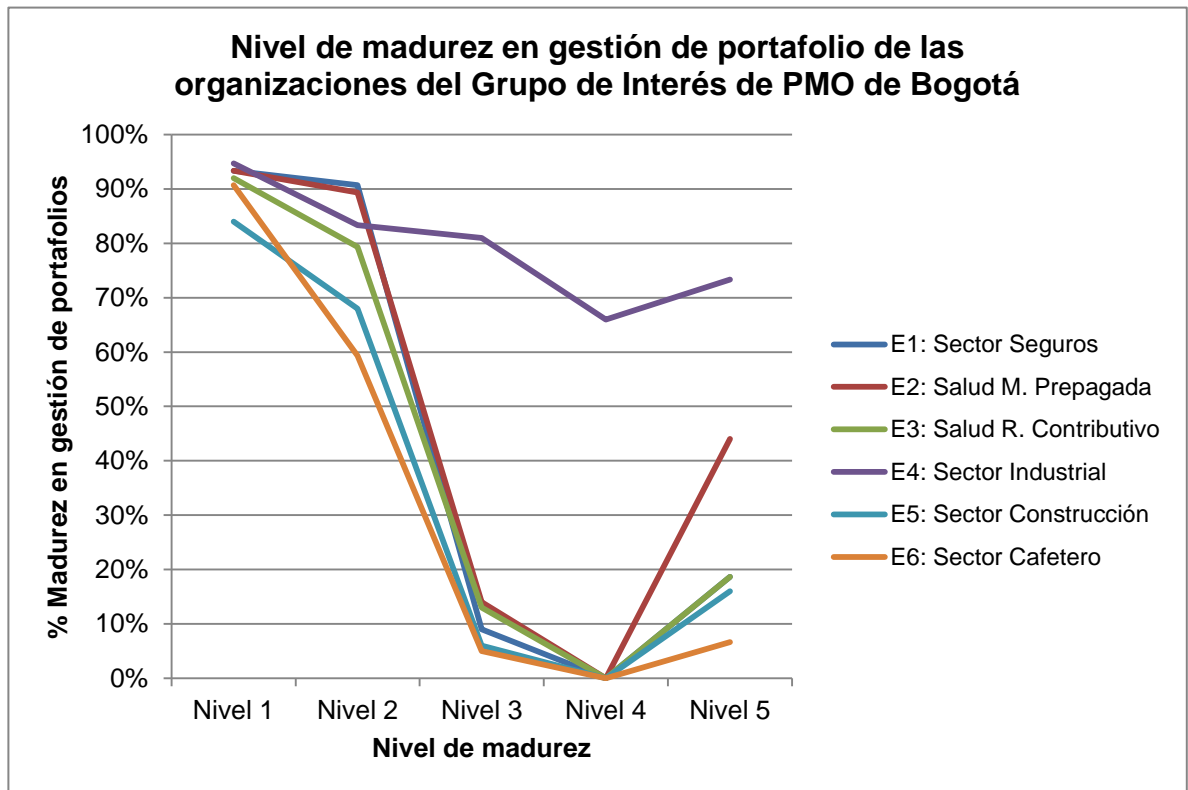
Conclusión	Campos	Recomendación
C15	Habilitador Organizacional	Se sugiere al departamento de proyectos documentar lecciones aprendidas en torno a su gestión de portafolio. Esto con el ánimo de identificar qué actividades le están generando éxito para replicarlas y mejorarlas, como también identificar aquellas que no generan valor para evitarlas.
C16	Habilitador Organizacional	<p>Se recomienda a la organización comenzar a implementar prácticas básicas de <i>Benchmarking</i> para el mejoramiento de sus procesos en torno a la gestión de portafolio y en qué lo posible sean actividades con el apoyo desde la alta dirección. Para dar inicio a este proceso se propone abordar los siguientes pasos tales como:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Reconocer la importancia y los beneficios de la comparación competitiva para los procesos, productos y servicios de la organización. 2. Identificar aquellas actividades y procesos clave que necesitan ser mejorados en la gestión de portafolio. 3. Identificar las organizaciones del medio o de otros mercados que son exitosas gestionando portafolios. 4. Establecer contacto con organizaciones anteriormente identificadas para el intercambio de información, prácticas, tecnología, lecciones aprendidas. 5. Identificar actividades y procesos clave anteriormente conocidas para implementar y mejorar la metodología en la gestión de portafolio de la organización. 6. Seguir y monitorear las prácticas obtenidas de la comparación competitiva y verificar si están realmente otorgando beneficios para la organización y mejoras a la metodología en gestión de portafolios.

Fuente: Elaboración propia.

8. DIAGNÓSTICO GENERAL DE LAS ORGANIZACIONES DEL GRUPO DE INTERÉS DE PMO DE BOGOTÁ

La ilustración 49 representa una comparación de los puntajes obtenidos por las empresas evaluadas bajo el modelo de madurez de portafolio MMGPf.

Ilustración 49. Comparación nivel de madurez en gestión de portafolio



Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 61 se encuentran los hallazgos, conclusiones y recomendaciones correspondientes al diagnóstico general de las organizaciones evaluadas del grupo de interés de PMO de Bogotá. Este diagnóstico se realiza de acuerdo a las siguientes categorías que corresponde a los pilares del modelo MMGPf:

1. Planeación Estratégica
2. Áreas de Conocimiento de Portafolio
3. Habilitadores Organizacionales

Tabla 61. Hallazgos, conclusiones y recomendaciones generales

	CONCEPTO	HALLAZGO	CONCLUSIÓN	RECOMENDACIÓN
1	Planeación Estratégica			
		Hallazgo	Conclusión	Recomendación
	Planeación Estratégica	Se observa que todas las organizaciones de la investigación cuentan con un plan estratégico definido y documentado, en donde plasman su misión, visión, objetivos, meta e indicadores en un horizonte de tiempo específico.	Las organizaciones son maduras en cuanto a planeación estratégica se refiere, porque cuenta con un plan estratégico definido y documentado en donde establece su misión, visión y objetivos de la organización. Adicionalmente las organizaciones actualizan y ajustan el plan estratégico con acciones necesarias si perciben cambios en su entorno.	Se recomienda mantener los componentes del portafolio del departamento de proyecto alineados a la planeación estratégica y orientados a materializar los objetivos estratégicos de la compañía. Si bien, el plan estratégico de las organizaciones se actualiza con el tiempo, es recomendable que paralelamente el portafolio también se ajuste de acuerdo a los cambios del plan. No se deben ahorrar esfuerzos en la integración entre el portafolio y el plan estratégico, ya que su alienación fuerte permitirá establecer un rumbo por el cual la organización alcance sus metas y objetivos generales.

	CONCEPTO	HALLAZGO	CONCLUSIÓN	RECOMENDACIÓN
2	Áreas de Conocimiento Gestión de Portafolio			
2.1	Gestión Estratégica del Portafolio			
2.1.1	Desarrollar Plan Estratégico del Portafolio	De las organizaciones evaluadas ninguna ha documentado para su portafolio, la visión, objetivos, metas, indicadores, políticas, estructura entre otros aspecto de nivel estratégico del portafolio.	Debido a que las organizaciones no tienen documentado un plan de gestión estratégica del portafolio donde se defina su visión, objetivos, metas, indicadores, políticas, lineamientos, estructura entre otros aspectos, podrían llegar a tener dificultades a la hora de implementar otros procesos de portafolio ya que no existe una ruta definida para su gestión.	El plan estratégico del portafolio establece la visión, estructura, políticas y criterios que regirán el portafolio de la organización para garantizar su alineación a la estrategia organizacional. Por lo anterior se recomienda a la organización definir y documentar estos aspectos para que el portafolio sea un generador de valor y beneficios para la misma.
2.1.2	Desarrollar <i>Portfolio Charter</i>	La mayoría de las organizaciones tienen definido la estructura del portafolio y sus responsables, sin embargo ninguna de la organizaciones evaluadas ha desarrollado y documentado un acta de constitución del portafolio (<i>Portfolio Charter</i>) donde se autorice y estructure formalmente el portafolio de la organización, sus responsables, y el uso y alcance que pueden dar a los recursos del portafolio.	La usencia de un acta de constitución de portafolio puede generar confusión entre interesados del mismo. El acta de constitución es una herramienta da mayor claridad a los interesados de los roles, responsabilidades, uso de los recursos del portafolio, justificación de la implementación de un portafolio dentro de la organización, su relación con la estrategia organizacional y los beneficios que este entregará.	Se recomienda a las organizaciones implementen y documenten formalmente el acta de constitución del portafolio de la organización. Donde se deben como mínimo abordar aspectos como el alcance del portafolio, justificación, criterios de éxito, estructura, roles, responsabilidad, alcance en el uso y manejo de los recursos.

	CONCEPTO	HALLAZGO	CONCLUSIÓN	RECOMENDACIÓN
2	Áreas de Conocimiento Gestión de Portafolio			
2.1	Gestión Estratégica del Portafolio			
2.1.3	Definir <i>Roadmap</i> del Portafolio	De las organizaciones evaluadas pocas cuentan con un <i>roadmap</i> donde se evidencie gráficamente los componentes del portafolio como sus interdependencias y restricciones en un horizonte de tiempo definido.	El uso del <i>roadmap</i> puede ayudar a las organizaciones evaluadas a dar un mejor uso a sus recursos. Al ser una herramienta gráfica de baja complejidad de implementación, y que representa la información más relevante del portafolio, puede potenciar la toma de decisiones estratégicas y la comunicación con la alta dirección.	Se recomienda a las organizaciones evaluadas la implementación de herramientas gráficas donde se pueda evidenciar los componentes del portafolio a través de un horizonte de tiempo definido, como también sus dependencias y restricciones. Esta labor se puede realizar a través de software especializado o con alguno con que la organización cuente actualmente.
2.1.4	Gestionar el Cambio Estratégico	De las organizaciones evaluadas la mayoría no cuenta con procesos que le permitan monitorear la alienación de los componentes del portafolio con la estrategia de la organización una vez que estos componentes ya han sido seleccionados de un grupo de iniciativas.	Realizar un monitoreo y control periódico a los componentes del portafolio y las condiciones que dieron su origen pueden ayudar a la organización a que su portafolio responda efectivamente a su estrategia organizacional y maximice los beneficios obtenidos.	Se recomienda a las organizaciones, que definan, documenten e implementen un proceso que asegure la revisión periódica de los componentes del portafolio, donde se verifique la alineación entre la estrategia de la organización y el portafolio de la misma.

	CONCEPTO	HALLAZGO	CONCLUSIÓN	RECOMENDACIÓN
2	Áreas de Conocimiento Gestión de Portafolio			
2.2 Gestión de Gobierno de Portafolio				
2.2.1	Desarrollar Plan de Gestión del Portafolio	De las organizaciones evaluadas la mayoría cuentan con prácticas maduras para la ejecución de sus procesos de identificación, selección, evaluación, priorización, autorización y control de los componentes del portafolio. Sin embargo ninguna cuenta con un plan de gestión de portafolio definido y documentado donde se establezcan estas prácticas.	Aunque la mayoría de las organizaciones cuente con buenas prácticas en los procesos de gobierno de portafolio, el hecho que estas prácticas no estén documentadas dificulta el monitoreo y control de sus procesos como también la divulgación de esta información a otros miembros clave de la organización y nuevos colaboradores. Adicionalmente el no tener las prácticas documentadas genera un riesgo para la organización ya que miembros clave pueden retirarse de la misma generando pérdida de conocimiento desarrollado dentro de la organización.	Las organizaciones deben definir y documentar sus procesos actuales de gestión de gobierno del portafolio teniendo en cuenta que ya cuentan con prácticas establecidas. También se deben adicionar los procesos que se requieran de acuerdo a una metodología seleccionada. Se aconseja dónde como mínimo se defina cómo el portafolio debe ser establecido, organizado, seleccionado, optimizado y controlado.
2.2.2	Definir Portafolio	De las organizaciones evaluadas todas cuentan un listado actualizado con las iniciativas de portafolio, que han sido categorizadas, calificadas y renqueadas, para su posterior evaluación, selección y priorización. Este proceso no está documentado en la mayoría de las organizaciones.	Aunque no cuenten con este proceso documentado las buenas prácticas de las organizaciones en definir su portafolio ayudan a que procesos posteriores como la optimización del mismo sean más ágiles y efectivos. Sin embargo el hecho de que no se documenten impide que estas prácticas lleguen a otros miembros de las organizaciones y que constituyan un activo organizacional	Se recomienda a las organizaciones documentar sus prácticas actuales en los procesos donde se define cómo sus iniciativas de portafolio deben ser identificadas, categorizadas, calificadas, renqueadas y evaluadas.

	CONCEPTO	HALLAZGO	CONCLUSIÓN	RECOMENDACIÓN
2	Áreas de Conocimiento Gestión de Portafolio			
2.2	Gestión de Gobierno de Portafolio			
2.2.3	Optimizar Portafolio	De las organizaciones evaluadas la mayoría cuenta con procesos para optimizar su portafolio, donde se busca que a través de la priorización se logre conjunto de componentes de portafolio que entreguen el mayor valor a la organización y la consecución de sus objetivos estratégicos. Este proceso no está documentado en la mayoría de las organizaciones.	Las buenas prácticas de las organizaciones en este proceso del portafolio aseguran que las mismas estén obteniendo los máximos beneficios de sus recursos disponibles. Sin embargo el hecho de que no se documenten impide que estas prácticas lleguen a otros miembros de las organizaciones y que constituyan un activo organizacional para tiempos futuros.	Se recomienda a las organizaciones documentar sus prácticas actuales en los procesos dónde se define bajo qué criterios deben ser priorizadas sus iniciativas, y una vez que estas se encuentren priorizadas cómo se deben balancear teniendo en cuenta aspectos como la disponibilidad de recursos (financieros, humanos, tecnológicos), restricciones y dependencias entre componentes.
2.2.4	Autorizar Portafolio	De las organizaciones evaluadas la mayoría cuenta con procesos definidos para autorizar la ejecución de los componentes del portafolio que han sido previamente evaluados, seleccionados y priorizados. Este proceso no está documentado en la mayoría de las organizaciones.	El hecho de que no se defina y documente en las organizaciones el proceso bajo el cual se autoriza el uso de los recursos para un componente específico del portafolio podría llegar a generar confusión entre algunos interesados al no conocer las condiciones que se deben cumplir para que asignen recursos a un componente del portafolio. Adicionalmente, esto puede causar que incluso miembros de la alta dirección no tengan claridad en cómo y bajo qué condiciones se deben asignar los recursos disponibles lo que podría resultar en un gasto innecesario de recursos.	Se recomienda a las organizaciones documentar el proceso bajo el cual autoriza el uso de recursos de la organización para la ejecución de componentes del portafolio que han sido previamente seleccionados y priorizados.

	CONCEPTO	HALLAZGO	CONCLUSIÓN	RECOMENDACIÓN
2	Áreas de Conocimiento Gestión de Portafolio			
2.2 Gestión de Gobierno de Portafolio				
2.2.5	Vigilar Portafolio	De las organizaciones evaluadas pocas cuentan con procesos definidos sobre cómo se deben monitorear y controlar los componentes del portafolio en aspectos como indicadores claves de desempeño, uso de recursos, cumplimiento de estándares o políticas institucionales, riesgos y comunicaciones.	El bajo monitoreo y control que algunas organizaciones dan a sus componentes del portafolio puede resultar en un uso inadecuado de recursos que no le están entregando los beneficios esperados a la organización.	Se recomienda que las organizaciones definan y documenten cómo se realizará el seguimiento y control de los componentes del portafolio abarcando aspectos como indicadores claves de desempeño, uso de recursos, cumplimiento de estándares o políticas institucionales, riesgos y comunicaciones. Estas políticas deben ser divulgadas entre líderes de los componentes y otros interesados del portafolio para asegurar que se recopile la información de manera oportuna y apoye a los procesos de toma de decisiones.

	CONCEPTO	HALLAZGO	CONCLUSIÓN	RECOMENDACIÓN
2	Áreas de Conocimiento Gestión de Portafolio			
2.3 Gestión de Desempeño de Portafolio				
2.3.1	Desarrollar Plan de Desempeño del Portafolio	Se observó que ninguna de las organizaciones tiene un plan de desempeño del portafolio definido y documentado en donde se establezcan las políticas y procedimientos para definir el valor del portafolio y detallar como los recursos del portafolio serán asignados a sus componentes.	Debido a que las organizaciones no cuentan con un plan de gestión de desempeño del portafolio, se dificulta definir e implementar lineamientos y actividades para la debida gestión del valor del portafolio y una eficiente administración de los recursos.	Se recomienda a las organizaciones definir y documentar políticas en donde se establezcan procedimientos mediante el cual se desarrolle un plan de gestión de desempeño del portafolio. El plan deberá incluir como mínimo: definición del valor del portafolio y cómo se medirá, bajo qué indicadores se realizaran las mediciones (alcance, tiempo, costo, recursos y beneficios), cómo se reportará el desempeño del portafolio, quién medirá el desempeño y cómo se optimizará la demanda del recurso contra la capacidad.
2.3.2	Gestionar Oferta y Demanda	De las organizaciones evaluadas pocas cuentan con un proceso definido y documentado para gestionar la capacidad y el requerimiento de los recursos del portafolio.	Debido a que las organizaciones no tienen una estructura para gestionar la capacidad y los recursos del portafolio tendrán dificultades en cuanto a medir el desempeño de los componentes del portafolio, reportar el desempeño y garantizar el balance de la demanda del recurso contra la capacidad del portafolio.	Se recomienda a las organizaciones establecer procesos para la asignar y balancear los recursos del portafolio de acuerdo a los requerimientos de los componentes y capacidad de los mismos. Se sugiere que actividades clave como: análisis de sensibilidad, técnicas de secuenciación, análisis del rendimiento y calidad de los recursos.

	CONCEPTO	HALLAZGO	CONCLUSIÓN	RECOMENDACIÓN
2	Áreas de Conocimiento Gestión de Portafolio			
2.3 Gestión de Desempeño de Portafolio				
2.3.3	Gestionar el Valor del Portafolio	De las organizaciones investigadas todas expresaron con claridad y solvencia el valor de sus portafolios y como esté se encuentra alineado con los objetivos estratégicos. Se encontraron múltiples maneras de medir el valor de portafolio como crecimiento en ingresos, aumento de la competitividad, incursión en nuevos mercados, satisfacción al cliente, entre otros. También se evidenció, que el valor del portafolio para las organizaciones se encuentra definido pero no documentado.	Debido a que las organizaciones tienen claro cuál es el valor del portafolio se les facilitará la comparación de valor esperado a través de los diversos componentes y permite tener un instrumento para la toma de decisiones de acuerdo a la materialización de beneficios por parte del portafolio.	Se sugiere a la organización documentar un proceso mediante el cual se defina el valor del portafolio y cómo este le contribuirá en la obtención de beneficios para la organización.
2.4 Gestión de Comunicaciones de Portafolio				
2.4.1	Desarrollar Plan de Gestión de Comunicaciones del Portafolio	Ninguna de las organizaciones evaluadas documenta un plan de gestión de comunicaciones del portafolio, en donde se establezca cómo se identificarán los interesados, cómo se establecerá la comunicación entre los involucrados de acuerdo a sus necesidades y qué canales serán los más adecuados para el intercambio de información.	Debido a que las organizaciones no cuentan con un plan de comunicaciones del portafolio no podrán establecer estrategias de intercambio de información entre los diferentes interesados del portafolio. Las organizaciones tendrán dificultades para definir las necesidades de comunicación, establecer los requisitos de comunicación e identificar los destinatarios de la información asociada con el proceso de gestión del portafolio.	Se recomienda a las organizaciones definir y documentar políticas en donde se establezcan procedimientos mediante el cual se gestionen las comunicaciones entre los involucrados vinculados al portafolio. El plan de comunicaciones como mínimo debe incluir: objetivos de la comunicación, roles y responsabilidades, grupos de interés identificados, expectativas de los interesados identificados, métodos para recoger la información, medios para acceder y entregar la comunicación y frecuencia de las comunicaciones.

	CONCEPTO	HALLAZGO	CONCLUSIÓN	RECOMENDACIÓN
2	Áreas de Conocimiento Gestión de Portafolio			
2.4 Gestión de Comunicaciones de Portafolio				
2.4.2	Gestionar la Información del Portafolio	Algunas organizaciones objeto de estudio recopilan y almacenan la información en medio físico o mediante programas y comparten la información a los involucrados del portafolio mediante reuniones, correo electrónico o portales web de la organizaciones, pero ninguna de ellas tienen definidos y documentados estos procesos dentro de su gestión del portafolio.	Debido a que las organizaciones no cuentan con procesos definidos y documentos para gestionar la información entre los diferentes involucrados del portafolio, será susceptible compartir información errónea e incompleta, entregar la información a destiempo, falta de claridad en la comunicación y transmitir la información con medios ineficientes.	Se sugiere a las organizaciones llevar a cabo las actividades necesarias para asegurar que el intercambio de información se realice de una manera efectiva entre los interesados del portafolio. Para ello, se deberá considerar: actualizaciones del plan de gestión de comunicación cuando se requiera, establecer informes de comunicación (reuniones de interesados, comunicación por correo electrónico, blogs y tableros de información, publicaciones portal web, entre otros), desarrollar un sistema de información, mantener un permanente seguimiento a los requerimientos de la información por parte de los interesados y valerse de métodos visuales para compartir la información.

	CONCEPTO	HALLAZGO	CONCLUSIÓN	RECOMENDACIÓN
2	Áreas de Conocimiento Gestión de Portafolio			
2.5 Gestión de Riesgos de Portafolio				
2.5.1	Desarrollar Plan de Gestión de Riesgos del Portafolio	En general, se identifica que las organizaciones no desarrollan un plan de gestión de riesgos asociados al portafolio en donde se establezcan las políticas y procedimientos para identificar, analizar y establecer planes de respuesta a los riesgos.	Debido a que las organizaciones no cuentan con un plan de gestión de riesgos asociados al portafolio no tienen una estructura definida para su debida gestión de riesgos. Se debe entender que el plan de gestión de riesgos y oportunidades es un proceso estructurado para evaluar y analizar los riesgos y oportunidades del portafolio con el objetivo de aprovechar las oportunidades y mitigar eventos puedan impactar negativamente al portafolio.	Se recomienda a las organizaciones definir y documentar políticas en donde se establezcan procedimientos mediante el cual se gestionen los riesgos y oportunidades asociados al portafolio. Los procesos básicos que debe contener plan de gestión de riesgos son: identificación, análisis, evaluación, control - monitoreo y planes de acción para los riesgos. Los riesgos que puede identificar las organizaciones pueden ser a nivel: entorno, tiempo, desempeño, tecnologías, tamaño y complejidad de los componentes.
2.5.2	Gestionar Riesgos del Portafolio	En general, la organizaciones objeto de estudio no gestionan riesgos asociados al portafolio. Se limitan a monitorear riesgos a nivel de proyecto pero no se tiene una visión global a nivel de portafolio.	Debido a que las organizaciones no tienen una estructura para gestionar los riesgos asociados al portafolio son vulnerables en la materialización de riesgos negativos en los componentes del portafolio y en desaprovechar oportunidades potenciales para el negocio. Además, se le dificultará establecer procesos para el control y monitoreo de riesgos.	Se recomienda llevar a cabo las actividades necesarias para asegurar que el portafolio no sea susceptible a la materialización de riesgos y potencialice oportunidades para el incremento de beneficios. El propósito principal de gestionar los riesgos del portafolio deberá ser entender cómo estos pueden impactar en el logro de los objetivos estratégicos y establecer planes de respuesta para estos. Para la gestión de riesgos se debe considerar todas las dinámicas del portafolio, tal como las restricciones, oportunidades, dependencias y el comportamiento de los <i>stakeholders</i> .

	CONCEPTO	HALLAZGO	CONCLUSIÓN	RECOMENDACIÓN
3	Habilitadores Organizacionales			
3.1	Benchmarking	En general, se encontró que las organizaciones evaluadas no comparan sus procesos y prácticas en gestión de portafolio con las de otras organizaciones de su industria o de otras industrias.	El hecho que las organizaciones no comparen sus prácticas en gestión de portafolio respecto a otras de la industria o de otras industrias representa una desventaja para las mismas ya que no pueden conocer la situación del mercado y su posición respecto a este que les permita establecer planes de mejora.	Se recomienda a las organizaciones evaluar las prácticas que actualmente se están llevando a cabo en su industria o en otras industrias respecto a la gestión de portafolio. Esta investigación se debe realizar teniendo en cuenta las áreas de conocimiento o procesos que la organización quiera comparar respecto a la metodología que esta haya adoptado para la gestión del portafolio.
3.2	Software de gestión	Se encuentra que en la mayoría de organizaciones no se cuenta con herramientas tecnológicas como software especializados en gestión de portafolios debido a desconocimiento de programas y por su alto costos de implementación. En este sentido, los líderes de portafolios han recurrido a usar herramientas de fácil acceso como Microsoft Excel para gestionar su portafolio.	Debido a que las organizaciones no cuentan con programas especializados en gestión portafolio, no pueden valerse de estas herramientas tecnológicas que les permite facilitar su trabajo y les ayuda aumentar su eficiencia en la administración de su portafolio. En este sentido, las organizaciones tendrán dificultades para la distribución y recopilación de la información, automatizar procesos y programar actividades.	Se sugiere a las organizaciones contar con programas desarrollados especialmente para la administración de portafolio que les permita mejorar y automatizar sus procesos y actividades claves en su gestión.

3.3	Capacitaciones en Gestión de Portafolio	En general, se observó que en las organizaciones objeto de estudio no existen programas de capacitación para responsables del portafolio.	Debido a que las organizaciones no cuentan con programas de capacitación para el personal en encargado de la gestión de portafolio, tendrán dificultades para incrementar su nivel de madurez, lo anterior constituye una barrera para la productividad del trabajo ya que los encargados de la gestión del portafolio deben contar con competencias profesionales en esta área.	Destinar recursos para fomentar capacitaciones frecuentes para el personal con el ánimo de aumentar y actualizar sus conocimientos en estas áreas. Se sugiere contar en el mediano plazo con profesionales con habilidades y competencias en gestión de proyectos, programas y portafolios.
3.4	Políticas de Contratación	De acuerdo a los resultados de la investigación se encuentra que en ninguna organización existen políticas de contratación de personal con competencias en gestión de portafolio.	Debido a que las organizaciones no cuentan con políticas definidas para la contratación de personal con competencia en portafolio, tendrán dificultades en incrementar su nivel de madurez por la ausencia de profesionales con habilidades gerenciales a nivel de portafolio.	Incluir dentro de las políticas de contratación del personal encargado del portafolio las competencias que tengan los aspirantes en gestión de portafolio y establecerlas como un criterio de selección.
3.5	Evaluación del desempeño individual	En general se encontró que las organizaciones evaluadas no realizan evaluaciones a sus colaboradores para medir sus competencias en gestión de portafolio.	Como la mayoría de las organizaciones no llevan a cabo evaluaciones de las competencias de sus colaboradores en gestión de portafolio, no se pueden establecer las competencias que debe desarrollar cada uno de estos con el fin que la organización incremente su nivel de madurez y el portafolio de la organización entregue más valor a la misma.	Se recomienda que la organización evalúe periódicamente las competencias de sus colaboradores en gestión de portafolio para que de esta manera puedan fortalecer las áreas que se requieran y la organización se vea beneficiada por un equipo con mejores competencias para la gestión de su portafolio.

3.6	Plan de Carrera	De acuerdo a los resultados de la investigación se encuentra que en ninguna organización se han establecido planes de carrera definidos para los encargados de la gestión del portafolio.	Debido a que las organizaciones no cuentan con un plan de carrera definido tendrán dificultades tales como: falta de motivación del personal, aumento en los niveles de rotación, falta de compromiso, falta de fidelización y desarrollo del personal encargado del portafolio.	
3.7	Metodología	Se observa que las organizaciones investigadas aseguran no conocer en detalle acerca de alguna metodología o estándares para la gestión de portafolio. De acuerdo a esto, las organizaciones han adoptado procesos de la gestión de proyectos para administrar sus portfolios.	Las prácticas en gestión de portafolio de la organización no están alineadas con ningún estándar o metodología para la gestión de portafolio. Esto dificulta que la empresa pueda madurar en gestión de portafolio ya que no cuenta con una hoja de ruta establecida, ni conoce las áreas y procesos específicos en los que debe enfocar su esfuerzo.	Se recomienda a las organizaciones definir una metodología en Gestión de Portafolio para sea implementada en la organización, y asumir que está es totalmente independiente y diferente con la Gestión de Proyectos. Se aconseja alienar los procesos comunes que se están implementados con algún enfoque alguna metodología y por último excluir procesos que no generen valor para la metodología.
3.8	Patrocinio de la alta gerencia	Todas las organizaciones manifestaron que el área encargada de la gestión del portafolio cuenta con el apoyo de la alta gerencia y que esta reconoce la importancia de los procesos de portafolio dentro la organización.	Ya que se cuenta con el apoyo de la alta gerencia y esta reconoce la importancia de los procesos de gestión del portafolio dentro del éxito de la organización los encargados de la gestión del portafolio pueden proponer mejoras a los procesos que podrían llegar a ser ampliamente aceptadas por la alta dirección.	Se recomienda que los encargados de la gestión de portafolio aprovechen la oportunidad que tienen de contar con una alta dirección que apoya los procesos del portafolio para que se implementen mejoras que traigan valor a la organización.

3.9	Lecciones Aprendidas	Pocas organizaciones recopilan lecciones aprendidas a nivel de portafolio. Sin embargo, a nivel de proyectos sí cuentan con procesos de recolección de lecciones aprendidas más maduros.	Al no recopilar las lecciones aprendidas la organización se expone a repetir errores del pasado, o no poder replicar factures que le han dado éxito en el pasado. Esto puede constituir un obstáculo para que la organización avance en su búsqueda en mayo grado de madurez en gestión de portafolio.	Se recomienda a las organizaciones definir e implementar procesos a través de los cuales se recopilen las lecciones a nivel de portafolio y estas sean compartidas entre los interesados del mismo.
-----	----------------------	--	--	---

Fuente: Elaboración propia.

9. HALLAZGOS, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES

	HALLAZGO	CONCLUSIÓN	RECOMENDACIÓN
1	MARCO TEÓRICO		
1.1	Se encontró que en el estándar en gestión de portafolio, así como en los modelos de madurez estudiados y en general la literatura disponible en temas relacionados con la gestión de portafolio se encuentran en el idioma inglés.	Debido a que la mayor parte de la literatura disponible en gestión de portafolio se encuentra en inglés algunas organizaciones se encuentran con esta barrera al momento de querer conocer sobre el tema o desarrollar sus capacidades sobre el mismo.	NA
1.2	La aplicación de algunos de los modelos de madurez más reconocidos en el mercado requieren personal certificado y en ocasiones software especializado que resulta ser costo para muchas organizaciones.	Debido a los costos que pueden resultar de aplicar modelos de madurez en gestión de portafolio las organizaciones prefieren seguir ejecutando sus procesos de la manera como lo han venido haciendo, lo que imposibilita conocer su posición actual para establecer rutas de mejora.	NA

	HALLAZGO	CONCLUSIÓN	RECOMENDACIÓN
2	MARCO METODOLÓGICO		
2.1	Se observó la necesidad de adoptar un conjunto de preguntas abiertas que hagan parte de la encuesta con el propósito de captar información más detallada y precisa acerca de la organización, del negocio y como operan sus algunos procesos claves de su gestión en portafolio.	Las preguntas abiertas permitieron que información relevante del negocio de la organización fuera recopilado y analizado en la investigación. Esto permitió un mejor análisis para el diagnóstico objeto del presente documento.	Se recomienda a trabajos futuros de investigación que estén interesados en desarrollar modelos de madurez organizacional incluir dentro de su cuestionario preguntas abiertas que les permita recopilar información más precisa acerca del entrevistado y sobre el tema de estudio.
2.2	Se observó la necesidad de cambiar las alternativas de respuesta para el cuestionario ya que con opciones binarias (SI Y NO), se observó que el alcance de las respuestas quedaba sesgado y no transmitían confianza al entrevistado en el momento de responder. De acuerdo a esto, se desarrolló una escala de Likert con cinco opciones de respuesta que le permitirían a los entrevistados tener la seguridad de una opción más cercana.	La escala de Likert planteada en el modelo MMGPf permitió a los líderes del portafolio tener un rango de alternativas de respuesta que les permitiera más precisión en la confirmación de sus respuestas.	Se recomienda a trabajos futuros de investigación que estén interesados en desarrollar modelos de madurez organizacional incluir en sus modelos alternativas de respuesta con más de dos opciones que no sesguen la respuesta del entrevistado.
2.3	Se observó la necesidad de limitar el número de preguntas del modelo MMGPf para asegurar que el tiempo de aplicación de la entrevista sea máximo de dos horas.	La aplicación de la entrevista en las seis organizaciones objetivo de estudio se realizó en los tiempos acordados entre las partes, lo que conllevó a que se aprovechara al máximo la atención de los líderes de portafolio y se captara la información necesaria para la investigación.	Se recomienda a trabajos futuros de investigación que estén interesados en desarrollar modelos de madurez organizacional determinar el tiempo adecuado para la aplicación del modelo con el ánimo de captar la atención del entrevistado y recopilar la información necesaria para la investigación.

	HALLAZGO	CONCLUSIÓN	RECOMENDACIÓN
3	TRABAJO FUTURO		
3.1	Al ser una muestra de sólo 6 organizaciones puede ser que el modelo no esté teniendo en cuenta aspectos relevantes de la gestión de portafolio que se presenten en otras industrias.	Es probable que al aplicar el modelo a un espectro más amplio de industrias se identifique aspectos que no se hayan tenido en cuenta en la presente investigación y se pueda mejorar el modelo en gestión de portafolio propuesto.	Se recomienda que en futuros trabajos de investigación el modelo MMGPf sea aplicado a un espectro más amplio de organizaciones con el fin de identificar su aplicabilidad en más industrias y hacer las mejoras que sean correspondientes.
3.2	Las organizaciones objeto de estudio se encuentran altamente interesadas en que se implementen las recomendaciones del trabajo a través de la academia.	Debido al interés por parte de las organizaciones en aumentar su nivel de madurez organizacional en portafolios permitirá que las empresas puedan llevar a cabo la implementación de las mismas y reflejar sus resultados en un diagnóstico futuro.	Se recomienda que implementar las recomendaciones expresadas en el presente documento en las organizaciones objeto de estudio a futuros trabajos de investigación, que permitan analizar, evaluar y entregar resultados para observar si las empresas han incrementado su nivel de madurez en gestión de portafolio.

Se sugieren los siguientes formatos como elementos de apoyo para que las organizaciones tengan un referente para la gestión estratégica, de gobierno y riesgos.

Tabla 62. Anexos de apoyo

Anexo	Área de Conocimiento	Concepto
E	Gestión Gobierno	Inventario de componentes de Portafolio
F	Gestión Gobierno	Definición de componentes
G	Gestión Gobierno	Lista de componentes propuestos
H	Gestión Estratégica	Tabla de categorías del Plan Estratégico
I	Gestión Gobierno	Plan de Gestión de Portafolio
J	Gestión Gobierno	Listado de componentes categorizados
K	Gestión Estratégica	Tabla de criterios claves para la evaluación de componentes
L	Gestión Gobierno	Evaluación de componentes
M	Gestión Gobierno	Lista de componentes evaluados
N	Gestión Gobierno	Lista de componentes seleccionados
O	Gestión Gobierno	Priorización general de componentes
P	Gestión Gobierno	Lista de general de componentes priorizados
Q	Gestión de Riesgo	Cuestionario de evaluación preliminar de riesgo del portafolio

Fuente: Elaboración propia.

BIBLIOGRAFÍA

- Amarís, L., & Celis, Lady. (2015). *Diseño de un Modelo de Gestión de Portafolios para Empresas del Sector de Servicios de Aseo, Gas e Infraestructura de un Grupo Empresarial*. Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito, Bogotá.
- Arce, S., & López, H. (2010). Valoración de la Gestión de Proyectos en Empresas de Bogotá. *Revista EAN*, 69, 60–87.
- Barrantes Echavarría, R. (2002). *Investigación: un camino al conocimiento. Un enfoque cualitativo y cuantitativo*. San José: EUNED.
- Benavidez Bolaños, R. A. (2015). *Diseño de un Modelo de Evaluación y Medición del Grado de Madurez Organizacional en Gerencia de Proyectos en Ensambladoras de Vehículos Colombianas*. Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito, Bogotá.
- Betancurt, C. M., Pinzón, I., & Posada, J. S. (2014). Experiencias de Implementación de PMO en Empresas de la Ciudad de Medellín. *Revista EIA*, 11 (21), 133–143.
- Gómez Bezares, F. (2006). *Gestión de carteras*. Bilbao: Desclée De Brouwer.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (1991). *Metodología de la investigación*. Montreal: McGRAW-HILL.
- Kerzner, H. (2001). *Strategic Planning For Project Management Using a Project Management Maturity Model*. New York: Wiley.
- Project Management Institute. (2013a). *Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (guía del PMBOK) (5ta ed.)*. Newton Square: Project Management Institute, Inc.
- Project Management Institute. (2013b). *Organizational Project Management Maturity Model (OPM3)*. Newton Square: Project Management Institute, Inc.
- Project Management Institute. (2013c). *The Standard For Portfolio Management (3ra ed.)*. Newton Square: Project Management Institute, Inc.
- Project Management Institute. (2014). *Pulse Of The Profession: El Alto Costo de un Bajo Desempeño*. Newtown Square: Project Management Institute, Inc.
- Solarte-Pazos, L., & Sánchez-Arias, L. F. (2014). Gerencia de proyectos y estrategia organizacional: El modelo de madurez en gestión de proyectos

CP3M© V5.0. *Innovar*, 24 (52), 5-18.
<http://doi.org/10.15446/innovar.v24n52.42502>

ANEXO A – MÉTODO DE AUTOEVALUACIÓN OPM3

Mejores Prácticas	Pregunta	Si	No	Etapa de Mejora de Procesos
8400	¿Su organización estandariza el proceso de “desarrollar el plan estratégico del portafolio”?			Estandarizar
8510	¿Su organización mide el proceso de “desarrollar el plan estratégico del portafolio”?			Medir
8620	¿Su organización controla el proceso de “desarrollar el plan estratégico del portafolio”?			Controlar
8730	¿Su organización mejora el proceso de “desarrollar el plan estratégico del portafolio”?			Mejorar
8410	¿Su organización estandariza el proceso de “desarrollar el acta de constitución del portafolio (<i>Portfolio Charter</i>)”?			Estandarizar
8520	¿Su organización mide el proceso de “desarrollar el acta de constitución del portafolio (<i>Portfolio Charter</i>)”?			Medir
8630	¿Su organización controla el proceso de “desarrollar el acta de constitución del portafolio (<i>Portfolio Charter</i>)”?			Controlar
8740	¿Su organización mejora el proceso de “desarrollar el acta de constitución del portafolio (<i>Portfolio Charter</i>)”?			Mejorar
8420	¿Su organización estandariza el proceso de “desarrollar el <i>roadmap</i> del portafolio”?			Estandarizar
8530	¿Su organización mide el proceso de “desarrollar el <i>roadmap</i> del portafolio”?			Medir
8640	¿Su organización controla el proceso de “desarrollar el <i>roadmap</i> del portafolio”?			Controlar

Fuente: OPM3, 3ra ed.

Mejores Prácticas	Pregunta	Si	No	Etapa de Mejora de Procesos
8750	¿Su organización mejora el proceso de “desarrollar el <i>roadmap</i> del portafolio”?			Mejorar
5080	¿Su organización estandariza el proceso de “gestionar el cambio estratégico del portafolio”?			Estandarizar
5990	¿Su organización mide el proceso de “gestionar el cambio estratégico del portafolio”?			Medir
6500	¿Su organización controla el proceso de “gestionar el cambio estratégico del portafolio”?			Controlar
6890	¿Su organización mejora el proceso de “gestionar el cambio estratégico del portafolio”?			Mejorar
8540	¿Su organización estandariza el proceso de “desarrollar el plan de gestión del portafolio”?			Estandarizar
8550	¿Su organización mide el proceso de “desarrollar el plan de gestión del portafolio”?			Medir
8650	¿Su organización controla el proceso de “desarrollar el plan de gestión del portafolio”?			Controlar
8760	¿Su organización mejora el proceso de “desarrollar el plan de gestión del portafolio”?			Mejorar
4945	¿Su organización estandariza el proceso de “definir el portafolio”?			Estandarizar
4955	¿Su organización mide el proceso de “definir el portafolio”?			Medir
4965	¿Su organización controla el proceso de “definir el portafolio”?			Controlar
4975	¿Su organización mejora el proceso de “definir el portafolio”?			Mejorar

Fuente: OPM3, 3ra ed.

Mejores Prácticas	Pregunta	Si	No	Etapa de Mejora de Procesos
4985	¿Su organización estandariza el proceso de “optimizar el portafolio”?			Estandarizar
4995	¿Su organización mide el proceso de “optimizar el portafolio”?			Medir
5005	¿Su organización controla el proceso de “optimizar el portafolio”?			Controlar
5015	¿Su organización mejora el proceso de “optimizar el portafolio”?			Mejorar
5025	¿Su organización estandariza el proceso de “autorizar el portafolio”?			Estandarizar
5035	¿Su organización mide el proceso de “autorizar el portafolio”?			Medir
5045	¿Su organización controla el proceso de “autorizar el portafolio”?			Controlar
5055	¿Su organización mejora el proceso de “autorizar el portafolio”?			Mejorar
8460	¿Su organización estandariza el proceso de “supervisar al portafolio”?			Estandarizar
8570	¿Su organización mide el proceso de “supervisar al portafolio”?			Medir
8680	¿Su organización controla el proceso de “supervisar al portafolio”?			Controlar
8790	¿Su organización mejora el proceso de “supervisar al portafolio”?			Mejorar
8470	¿Su organización estandariza el proceso de “desarrollar el plan de gestión de desempeño del portafolio”?			Estandarizar
8580	¿Su organización mide el proceso de “desarrollar el plan de gestión de desempeño del portafolio”?			Medir
8690	¿Su organización controla el proceso de “desarrollar el plan de gestión de desempeño del portafolio”?			Controlar
8800	¿Su organización mejora el proceso de “desarrollar el plan de gestión de desempeño del portafolio”?			Mejorar

Mejores Prácticas	Pregunta	Si	No	Etapa de Mejora de Procesos
8480	¿Su organización estandariza el proceso de “gestionar la oferta y la demanda del portafolio”?			Estandarizar
8590	¿Su organización mide el proceso de “gestionar la oferta y la demanda del portafolio”?			Medir
8700	¿Su organización controla el proceso de “gestionar la oferta y la demanda del portafolio”?			Controlar
8810	¿Su organización mejora el proceso de “gestionar la oferta y la demanda del portafolio”?			Mejorar
8490	¿Su organización estandariza el proceso de “gestionar el valor del portafolio”?			Estandarizar
8600	¿Su organización mide el proceso de “gestionar el valor del portafolio”?			Medir
8710	¿Su organización controla el proceso de “gestionar el valor del portafolio”?			Controlar
8820	¿Su organización mejora el proceso de “gestionar el valor del portafolio”?			Mejorar
5030	¿Su organización estandariza el proceso de “desarrollar el plan de gestión de comunicaciones del portafolio”?			Estandarizar
5940	¿Su organización mide el proceso de “desarrollar el plan de gestión de comunicaciones del portafolio”?			Medir
6450	¿Su organización controla el proceso de “desarrollar el plan de gestión de comunicaciones del portafolio”?			Controlar
6840	¿Su organización mejora el proceso de “desarrollar el plan de gestión de comunicaciones del portafolio”?			Mejorar

Fuente: OPM3, 3ra ed.

Mejores Prácticas	Pregunta	Si	No	Etapa de Mejora de Procesos
5070	¿Su organización estandariza el proceso de “gestionar la información del portafolio”?			Estandarizar
5980	¿Su organización mide el proceso de “gestionar la información del portafolio”?			Medir
6490	¿Su organización controla el proceso de “gestionar la información del portafolio”?			Controlar
6880	¿Su organización mejora el proceso de “gestionar la información del portafolio”?			Mejorar
8500	¿Su organización estandariza el proceso de “desarrollar el plan de gestión de riesgos del portafolio”?			Estandarizar
8610	¿Su organización mide el proceso de “desarrollar el plan de gestión de riesgos del portafolio”?			Medir
8720	¿Su organización controla el proceso de “desarrollar el plan de gestión de riesgos del portafolio”?			Controlar
8830	¿Su organización mejora el proceso de “desarrollar el plan de gestión de riesgos del portafolio”?			Mejorar
5140	¿Su organización estandariza el proceso de “gestionar los riesgos del portafolio”?			Estandarizar
6050	¿Su organización mide el proceso de “gestionar los riesgos del portafolio”?			Medir
6560	¿Su organización controla el proceso de “gestionar los riesgos del portafolio”?			Controlar
6950	¿Su organización mejora el proceso de “gestionar los riesgos del portafolio”?			Mejorar

Fuente: OPM3, 3ra ed.

Habilitadores Organizacionales	Pregunta	Si	No	Dominio
5490	¿Su organización “reconoce el valor de la gestión de portafolio”?			Portafolio Programa Proyecto
1000	¿Su organización “establece políticas para la gestión organizacional del portafolio”?			Portafolio Programa Proyecto
1400	¿Su organización “provee a los encargados de la gestión organizacional de portafolios con recursos competentes”?			Portafolio Programa Proyecto
1450	¿Su organización “patrocina fuertemente la gestión de portafolio”?			Portafolio Programa Proyecto
1460	¿Su organización “establece procesos flexibles a la medida para la gestión de portafolios”?			Portafolio Programa Proyecto
1590	¿Su organización “registra los recursos asignados al portafolio”?			Portafolio Programa Proyecto
2190	¿Su organización “se compara con los estándares de desempeño de la industria”?			Portafolio Programa Proyecto
3030	¿Su organización “recopila y comparte las lecciones aprendidas”?			Portafolio Programa Proyecto
5180	¿Su organización “capacita a los ejecutivos”?			Portafolio Programa Proyecto
5190	¿Su organización “facilita el desarrollo del gerente de portafolio”?			Portafolio Programa Proyecto
5200	¿Su organización “provee capacitación en gestión de portafolio”?			Portafolio Programa Proyecto

Fuente: OPM3, 3ra ed.

Habilitadores Organizacionales	Pregunta	Si	No	Dominio
5210	¿Su organización “provee continua capacitación”?			Portafolio Programa Proyecto
5220	¿Su organización “provee recursos competentes al gerente de portafolio”?			Portafolio Programa Proyecto
5240	¿Su organización “establece grupos internos para la gestión de portafolios”?			Portafolio Programa Proyecto
5250	¿Su organización “interactúa con grupos externos de gestión de portafolio”?			Portafolio Programa Proyecto
5270	¿Su organización “integra la metodología de gestión organizacional de portafolios con los procesos organizacionales”?			Portafolio Programa Proyecto
5280	¿Su organización “establece un marco común de gestión de portafolios”?			Portafolio Programa Proyecto
5300	¿Su organización “establece un programa de capacitación y desarrollo”?			Portafolio Programa Proyecto
5340	¿Su organización “establece soporte ejecutivo”?			Portafolio Programa Proyecto
5500	¿Su organización “define los valores de la gestión de portafolios”?			Portafolio Programa Proyecto
5620	¿Su organización “establece un plan de carrera para todos los roles involucrados en la gestión de portafolios”?			Portafolio Programa Proyecto
7005	¿Su organización “cuenta con un programa de liderazgo en gestión de portafolios”?			Portafolio Programa Proyecto

Fuente: OPM3, 3ra ed.

Habilitadores Organizacionales	Pregunta	Si	No	Dominio
7015	¿Su organización “educa a los interesados en OPM”?			Portafolio Programa Proyecto
7025	¿Su organización “tiene conciencia de la diversidad cultural”?			Portafolio Programa Proyecto
7045	¿Su organización “establece una estructura organizacional proyectizada”?			Portafolio Programa Proyecto
7055	¿Su organización “adopta una estructura organizacional proyectizada”?			Portafolio Programa Proyecto
7065	¿Su organización “institucionaliza una estructura organizacional proyectizada”?			Portafolio Programa Proyecto
7105	¿Su organización “maneja una visión holística de los proyectos”?			Portafolio Programa Proyecto
7115	¿Su organización “realiza gestión del medio ambiente”?			Portafolio Programa Proyecto
7185	¿Su organización “demuestra competencia en sus comunicaciones”?			Portafolio Programa Proyecto
7325	¿Su organización “recopila métricas de OPM”?			Portafolio Programa Proyecto
7335	¿Su organización “usa métricas de OPM”?			Portafolio Programa Proyecto
7345	¿Su organización “verifica la exactitud de las métricas OPM”?			Portafolio Programa Proyecto
7355	¿Su organización “analiza y mejora las métricas OPM”?			Portafolio Programa Proyecto

Habilitadores Organizacionales	Pregunta	Si	No	Dominio
7365	¿Su organización “cuenta con un sistema de información de gestión de portafolios”?			Portafolio Programa Proyecto
7405	¿Su organización “logra las metas y objetivos estratégicos a través del uso de la gestión organizacional de portafolios”?			Portafolio Programa Proyecto
8900	¿Su organización “se adapta a los marcos y estructuras de gobierno aprobadas dentro de la organización”?			Portafolio Programa Proyecto
8910	¿Su organización “analiza el valor del desempeño”?			Portafolio Programa Proyecto
8920	¿Su organización “evalúa la realización de los beneficios propuestos”?			Portafolio Programa Proyecto
8930	¿Su organización “compara las prácticas y resultados PMO”?			Portafolio Programa Proyecto
8940	¿Su organización “crea una cultura consciente del riesgo”?			Portafolio Programa Proyecto
8960	¿Su organización “desarrolla plantillas de gestión de portafolios”?			Portafolio Programa Proyecto
9000	¿Su organización “establece la metodología de gestión de riesgos”?			Portafolio Programa Proyecto
9010	¿Su organización “establece cuadros de resumen ejecutivo”?			Portafolio Programa Proyecto
9020	¿Su organización “establece políticas de gobierno en toda la organización”?			Portafolio Programa Proyecto

Fuente: OPM3, 3ra ed.

Habilitadores Organizacionales	Pregunta	Si	No	Dominio
9030	¿Su organización “establece normas de información de gestión de portafolios”?			Portafolio Programa Proyecto
9040	¿Su organización “establece consejos y técnicas de gestión de portafolios”?			Portafolio Programa Proyecto
9060	¿Su organización “establece asignación de recursos y optimización de procesos”?			Portafolio Programa Proyecto
9080	¿Su organización “establece un marco de alineación estratégica”?			Portafolio Programa Proyecto
9090	¿Su organización “incorpora pruebas de rendimiento en el sistema de balance de puntuación”?			Portafolio Programa Proyecto
9130	¿Su organización “informa sobre la ejecución de la estrategia OPM”?			Portafolio Programa Proyecto
9140	¿Su organización “reporta el desempeño del programa estratégico de proyectos”?			Portafolio Programa Proyecto
9150	¿Su organización “comparte los especialistas entre los diferentes proyectos”?			Portafolio Programa Proyecto
9170	¿Su organización “tiene una gobernanza consistente para los proyectos, programas y portafolios de toda la organización”?			Portafolio Programa Proyecto
9180	¿Su organización “usa métodos matemáticamente sólidos para la priorización”?			Portafolio Programa Proyecto
9200	¿Su organización “usa evaluaciones formales de desempeño”?			Portafolio Programa Proyecto

Fuente: OPM3, 3ra ed.

Habilitadores Organizacionales	Pregunta	Si	No	Dominio
7075	¿Su organización “cuenta con una oficina de soporte a la gestión organizacional de proyectos”?			Portafolio Programa
1530	¿Su organización “realiza evaluaciones formales de desempeño individual”?			Portafolio
5170	¿Su organización “usa un lenguaje común de proyectos”?			Portafolio
5320	¿Su organización “cuenta con un sistema certificado en gestión de calidad”?			Portafolio
6980	¿Su organización “crea un programa de desarrollo de madurez organizacional”?			Portafolio
7035	¿Su organización “cuenta con un programa de gestión de cambio organizacional”?			Portafolio
7315	¿Su organización “define métricas de OPM”?			Portafolio
7375	¿Su organización “tiene capital intelectual”?			Portafolio
9070	¿Su organización “establece un criterio de localizar los recursos escasos”?			Portafolio
9190	¿Su organización “usa un optimizador para seleccionar el portafolio”?			Portafolio

Fuente: OPM3, 3ra ed.

ANEXO B –INSTRUMENTO ENTREVISTA PRELIMINAR

Cuestionario para determinar perfil de organizaciones del grupo de interés de PMO de Bogotá

Nombre de la Organización: _____

Tamaño de la empresa: _____

Industria a la que pertenece: _____


1. ¿Existe un proceso para la toma de decisiones en torno a los proyectos a ejecutar cada año? ¿Qué áreas intervienen en la decisión? ¿Qué criterios aplican para la selección de los proyectos? ¿Qué tan importante es la contribución de cada componente a los objetivos estratégicos?
2. ¿Su organización cuenta con un inventario o relación de los proyectos que se encuentren en ejecución y que planea ejecutar? ¿Hay un área encargada de la actualización de esta información?
3. ¿Se genera información consolidada con el estado de los proyectos? ¿Quién genera la información? ¿Con qué periodicidad? ¿A quién se le reporta y por qué medio?
4. ¿Su organización cuenta con prácticas estandarizadas en procesos de gestión de portafolio?
5. ¿Su organización documenta las prácticas o procesos realizados para la gestión del portafolio?
6. ¿Su organización establece una metodología común para la gestión de proyectos?
7. ¿Los responsables de la gestión del portafolio cuentan con el apoyo de la alta dirección?
8. ¿La alta dirección está activamente involucrada en los procesos de gestión del portafolio?

9. ¿Están las metas y objetivos de su organización comunicadas y entendidas por los equipos de proyectos?
 10. ¿Los proyectos dentro de su organización tienen beneficios que son medidos después de su finalización? ¿Quién los define? ¿Quién mide los beneficios?
 11. ¿Su organización balancea el conjunto de proyectos que forman parte del portafolio para asegurar la salud del mismo?
 12. ¿El sistema de gestión de calidad de su organización incluye la gestión de portafolio?
 13. ¿Su organización usa métricas para determinar la efectividad de la gestión del portafolio dentro de la misma?
- ¿Su organización incorpora las lecciones aprendidas en su metodología de gestión de portafolios?

ANEXO C – INSTRUMENTO ENCUESTA PREGUNTAS ABIERTAS

INSTRUMENTO PARA ENTREVISTAS EN ORGANIZACIONES DEL GRUPO DE INTERÉS DE PMO							
Trabajo de Grado:	Elaboración del diagnóstico del grado de madurez en gestión de portafolio del grupo de interés de PMO de Bogotá.						
Entrevistadores:	<table><tr><td><u>Daniel Gil Chaparro</u></td><td>Fecha: _____</td></tr><tr><td><u>Sergio Ojeda Mesa</u></td><td>Lugar: _____</td></tr><tr><td><u>Nelson Rodríguez Silva</u></td><td></td></tr></table>	<u>Daniel Gil Chaparro</u>	Fecha: _____	<u>Sergio Ojeda Mesa</u>	Lugar: _____	<u>Nelson Rodríguez Silva</u>	
<u>Daniel Gil Chaparro</u>	Fecha: _____						
<u>Sergio Ojeda Mesa</u>	Lugar: _____						
<u>Nelson Rodríguez Silva</u>							
Entrevistado:	_____ Cargo: _____						
INTRODUCCIÓN:							
<p>El siguiente cuestionario hace parte de los instrumentos de medición del modelo de madurez en gestión organizacional de portafolio diseñado para el Trabajo de Grado “Elaboración del diagnóstico del grado de madurez en gestión de portafolio del grupo de interés de PMO de Bogotá”. A través de 15 preguntas abiertas, busca realizar un diagnóstico del grado de madurez en gestión de portafolio de las organizaciones del grupo de interés de PMO de Bogotá, con el objetivo de generar recomendaciones de buenas prácticas y procesos que implementan las organizaciones líderes en Colombia en gestión de portafolio.</p>							
INDICACIONES PRELIMINARES:							
<ul style="list-style-type: none">• El tiempo estimado para completar la entrevista conformada por 15 preguntas abiertas y 110 preguntas calificadas con escala tipo likert es de aproximadamente 2 horas.• Las respuestas suministradas deben ser claras y confiables.• La información recolectada es confidencial y solamente se usará para fines académicos.• La entrevista será grabada solamente si el entrevistado lo autoriza. La grabación se realiza con el fin de poder documentar toda la información y revisar las respuestas cuando se realice el análisis de la información suministrada.							
PREGUNTAS:							
1. Su organización se dedica a _____. Elabore una breve descripción del negocio de su organización							

	Maestría en Desarrollo y Gerencia Integral de Proyectos Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito						

2. ¿Cuáles son las líneas de negocio de su organización y en qué regiones tiene presencia?	
3. Describa brevemente las actividades y funciones principales como encargado de la gestión de portafolio dentro de su organización o unidad.	
4. ¿Cuántos colaboradores tiene aproximadamente su organización?	
5. ¿Qué tipo de estructura organizacional tiene su empresa?	
6. ¿Qué metodología o estándar usa su organización para la gestión de portafolio?	
 <p> ESCUELA COLOMBIANA DE INGENIERÍA JULIO GARAVITO </p>	<p> Maestría en Desarrollo y Gerencia Integral de Proyectos Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito </p>

7. ¿Considera usted que el área encargada de la gestión de portafolio dentro de su organización juega un rol estratégico o un rol de apoyo? ¿Por qué?

8. ¿Cuáles son los criterios que tiene en cuenta su organización para priorizar iniciativas de portafolio?

9. ¿Cómo tiene en cuenta la organización su capacidad (financiera, recurso humano, tecnología) para la selección y ejecución de los componentes del portafolio?

10. ¿Cuál es la cantidad de componentes con los que cuenta el portafolio de su organización?



Maestría en Desarrollo y Gerencia Integral de Proyectos
Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito

11. ¿Cómo gestiona su organización la información proveniente de los componentes del portafolio? (Ejemplo: Hojas de cálculo, software especializado, etc.)

12. ¿Cuáles son los principales indicadores de desempeño que su organización usa para el monitoreo y seguimiento de los componentes del portafolio?

13. ¿Cuáles y cómo son determinados los principales riesgos que su organización asocia al portafolio?

14. ¿Cómo evalúa su organización los riesgos asociados al portafolio?

15. ¿Cuáles son los procesos clave que su organización usa para la gestión de portafolio?



ANEXO D – BANCO DE PREGUNTAS MODELO MMGPf

Nivel 1. Iniciación	Fase
1. ¿Su organización reconoce la importancia de contar con una estrategia organizacional donde se define misión, visión, valores, objetivos estratégicos, metas e indicadores?	Fase 1. Reconocimiento de procesos estratégicos.
2. ¿Su organización reconoce la importancia de establecer un análisis de su situación actual respecto al entorno (político, económico, social, tecnológico, ambiental y legal)?	Fase 1. Reconocimiento de procesos estratégicos.
3. ¿Su organización asigna recursos para la creación y/o actualización constante del plan estratégico?	Fase 1. Reconocimiento de procesos estratégicos.
4. ¿Su organización reconoce la importancia de formalizar las jerarquías y relaciones de poder a través de una estructura organizacional?	Fase 1. Reconocimiento de procesos estratégicos.
5. ¿Su organización reconoce la importancia de que la estrategia esté fundamentada en un proceso de planeación?	Fase 1. Reconocimiento de procesos estratégicos.
6. ¿Su organización desarrolla un análisis usando la metodología DOFA (debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas) o similares, para el entendimiento de su situación actual y la implementación de estrategias de acuerdo a los resultados de su condición?	Fase 2. Implementación de procesos estratégicos.
7. ¿Su organización desarrolla un análisis PESTAL (análisis de su entorno político, económico, social, tecnológico, ambiental y legal) o similares, a partir del cual implementa estrategias para responder a las condiciones del entorno, vigilancia de tendencias y su anticipación ante la posición de sus competidores?	Fase 2. Implementación de procesos estratégicos.
8. ¿Su organización utiliza el modelo conceptual de PORTER u otra metodología similar para analizar las fuerzas externas, tales como competidores actuales, proveedores, compradores, competidores potenciales y productos sustitutos?	Fase 2. Implementación de procesos estratégicos.
9. ¿Su organización cuenta con un plan estratégico definido y documentando donde se establece la misión, visión, valores, objetivos estratégicos, metas e indicadores?	Fase 2. Implementación de procesos estratégicos.

10. ¿Su organización tiene claramente identificadas y definidas las ventajas competitivas que le permiten destacarse como empresa?	Fase 2. Implementación de procesos estratégicos.
11. ¿Su organización comunica el plan estratégico a toda la organización?	Fase 3. Medición y control de procesos estratégicos.
12. ¿A nivel de la alta dirección su organización mantiene una revisión continua sobre la estrategia de la organización?	Fase 3. Medición y control de procesos estratégicos.
13. ¿Su organización cuenta con un cuadro de mando integral donde se hace control y seguimiento a las metas e indicadores de la organización y se evidencia el avance de estas?	Fase 3. Medición y control de procesos estratégicos.
14. ¿Su organización evalúa cambios en el entorno (político, económico, social, tecnológico, ambiental y legal) para tomar medidas correctivas o ajustar la estrategia de la organización?	Fase 3. Medición y control de procesos estratégicos.
15. ¿Su organización cuenta con espacios para que los colaboradores hagan aportes o sugerencias a la estrategia de la organización?	Fase 3. Medición y control de procesos estratégicos.
Nivel 2. Procesos comunes no medidos	
Fase	
16. ¿La alta dirección es consciente de la importancia de la gestión de portafolio como una herramienta fundamental para la consecución y realización de la estrategia y objetivos organizacionales?	Fase 1. Reconocimiento en algunas unidades de negocio.
17. ¿Su organización reconoce la importancia de que sus colaboradores tengan competencias en gestión de portafolios?	Fase 1. Reconocimiento en algunas unidades de negocio.

18. ¿Su organización reconoce la importancia de que los proyectos, programas u operaciones estén alineados a la estrategia de la organización?	Fase 1. Reconocimiento en algunas unidades de negocio.
19. ¿Los altos directivos son conscientes de la importancia e impacto dentro de la organización del proceso de selección y priorización de los componentes que harán parte de portafolio?	Fase 1. Reconocimiento en algunas unidades de negocio.
20. ¿Su organización reconoce los beneficios de realizar un análisis e identificación de interesados que permita determinar su poder e influencia en los componentes de portafolio?	Fase 1. Reconocimiento en algunas unidades de negocio.
21. ¿Su organización reconoce los beneficios de gestionar las comunicaciones entre todos los interesados de portafolio?	Fase 1. Reconocimiento en algunas unidades de negocio.
22. ¿Su organización reconoce los beneficios de identificar y gestionar riesgos en el portafolio?	Fase 1. Reconocimiento en algunas unidades de negocio.
23. ¿Su organización reconoce la importancia de manejar una terminología común aplicable a los procesos de gestión de portafolio?	Fase 1. Reconocimiento en algunas unidades de negocio.
24. ¿Su organización reconoce que los recursos son escasos y que se debe buscar el balance de las iniciativas para lograr la optimización de los recursos disponibles y la maximización de los beneficios esperados?	Fase 1. Reconocimiento en algunas unidades de negocio.
25. ¿Su organización identifica la importancia de contar con un líder para la gestión de portafolio?	Fase 1. Reconocimiento en algunas unidades de negocio.

26. ¿La alta dirección se esfuerza en dar a conocer a la gerencia media y colaboradores la estrategia de la organización y la alineación de esta con el portafolio?	Fase 2. Implementación en algunas unidades de negocio.
27. ¿La gerencia media está comprometida con los objetivos estratégicos de la organización y las metas planteadas por el portafolio y dan su mejor esfuerzo para la consecución de las mismas?	Fase 2. Implementación en algunas unidades de negocio.
28. ¿Las recomendaciones o sugerencias que proponen los colaboradores, y que pueden aportar a la mejora de los procesos de portafolio, son aceptadas por los interesados de la gestión de portafolio?	Fase 2. Implementación en algunas unidades de negocio.
29. ¿La alta dirección de su organización expone a sus colaboradores los criterios y condiciones que se deben cumplir para que un componente sea seleccionado dentro de portafolio?	Fase 2. Implementación en algunas unidades de negocio.
30. ¿Los gerentes de portafolio y directivos encargados de la selección y priorización de iniciativas están comprometidos con que la organización obtenga el mayor retorno posible de los componentes que son seleccionados y priorizados dentro de portafolio?	Fase 2. Implementación en algunas unidades de negocio.
31. ¿La gerencia media está comprometida no solo con la ejecución de los componentes de portafolio asignados, sino que también tiene un alto compromiso con los acuerdos realizados con la alta dirección?	Fase 2. Implementación en algunas unidades de negocio.
32. ¿Su organización ha definido criterios de selección que usa eventualmente para la selección de iniciativas del portafolio?	Fase 2. Implementación en algunas unidades de negocio.
33. ¿El proceso de selección de las iniciativas potenciales a ser componentes de portafolio tiene en cuenta cómo estas aportan a la consecución de los objetivos estratégicos de la organización?	Fase 2. Implementación en algunas unidades de negocio.

34. ¿Su organización ha asignado a un miembro de la organización como gerente del portafolio?	Fase 2. Implementación en algunas unidades de negocio
35. ¿De acuerdo a las características de los proyectos y operaciones que su organización maneja, estos son agrupados estratégicamente para facilitar su gestión dentro de la organización?	Fase 2. Implementación en algunas unidades de negocio
36. ¿Su organización agrupa sus diferentes programas, proyectos u operaciones en un portafolio desde el cual estos son evaluados y controlados?	Fase 3. Medición y control en algunas unidades de negocio.
37. ¿Su organización da a conocer a los involucrados del portafolio los lineamientos y/o políticas institucionales que deben ser aplicados en la selección, priorización y autorización de los componentes de portafolio?	Fase 3. Medición y control en algunas unidades de negocio.
38. ¿Su organización ha integrado los procesos de identificación de interesados dentro del portafolio? ¿Esto es reconocido dentro de todos los niveles, incluida la alta dirección?	Fase 3. Medición y control en algunas unidades de negocio.
39. ¿Su organización invierte una parte del presupuesto en la realización de cursos o capacitaciones esporádicas a sus colaboradores?	Fase 3. Medición y control en algunas unidades de negocio.
40. ¿Los altos directivos, los directores de portafolio y los patrocinadores conocen y aplican algunas herramientas tangibles de mediciones de desempeño como VPN, TIR u otras?	Fase 3. Medición y control en algunas unidades de negocio.

41. ¿La gerencia media está comprometida con la importancia de la identificación, evaluación y monitoreo de sus proyectos o programas?	Fase Medición control algunas unidades negocio.	3. y en de
42. ¿Su organización mide los resultados del portafolio en términos de beneficios ganados y no en términos de entregables?	Fase Medición control algunas unidades negocio.	3. y en de
43. ¿Su organización busca mejorar el desempeño de portafolio replicando factores que le dieron éxito en proyectos pasados?	Fase Medición control algunas unidades negocio.	3. y en de
44. ¿Su organización tiene en cuenta dentro de su proceso de selección de personal, la búsqueda de colaboradores que cuenten con competencias en gestión de portafolio?	Fase Medición control algunas unidades negocio.	3. y en de
45. ¿Su organización estuvo o está interesada en conocer sobre metodologías y estándares en gestión de portafolio?	Fase Medición control algunas unidades negocio.	3. y en de
Nivel 3. Metodología estandarizada		Fase
46. ¿Su organización ha estado interesada en la capacitación de metodologías o estándares en gestión de portafolio, por medio de guías, cursos, diplomados, certificaciones u otros?	Fase 1. Análisis.	
47. ¿Su organización ha buscado la asesoría de algún experto en gestión de portafolio para que contribuya a la estandarización de sus procesos mediante alguna metodología?	Fase 1. Análisis.	
48. ¿Su organización se ha interesado en investigar acerca de alguna tecnología o software que contribuya a la estandarización?	Fase 1. Análisis.	
49. ¿Su organización se ha interesado en la búsqueda de profesionales con competencias en gestión de portafolio para su vinculación a la empresa?	Fase 1. Análisis.	

50. ¿Su organización ha realizado alguna investigación sobre factores críticos de éxito en gestión de portafolio que contribuya al incremento de beneficios?	Fase 1. Análisis.
51. ¿Su organización ha realizado revisiones, diagnósticos y auditorías (externas/internas) para la evaluación de su condición actual en gestión de portafolio?	Fase 2. Evaluación.
52. ¿Su organización ha evaluado las competencias de sus profesionales de alta dirección y de gerencia media en gestión de portafolio?	Fase 2. Evaluación.
53. ¿Su organización ha evaluado sus capacidades (recursos humanos, financieros, tecnológicos) para implementar una metodología en gestión de portafolio?	Fase 2. Evaluación.
54. ¿Su organización ha contado con la opinión de la alta dirección y de la gerencia media para identificar fortalezas y debilidades en sus procesos comunes de gestión de portafolio?	Fase 2. Evaluación.
55. ¿Su organización ha identificado y evaluado su posición actual en materia de gestión de portafolio?	Fase 2. Evaluación.
56. ¿Los procesos de gestión de portafolio de su organización reflejan las políticas y criterios que se deben tener en cuenta para la toma de decisiones de inversión y decisiones estratégicas?	Fase 3. Definición de la metodología (gestión estratégica de portafolio).
57. ¿Su organización ha definido el proceso en el cual se representa cronológicamente los componentes del portafolio, las dependencias entre los mismos y su alineación con la estrategia a través de elementos gráficos?	Fase 3. Definición de la metodología (gestión estratégica de portafolio).
58. ¿Existe un proceso definido sobre cómo las iniciativas deben ser identificadas, categorizadas, ordenadas y evaluadas para su posterior autorización como componentes del portafolio?	Fase 3. Definición de la metodología (gestión de gobierno).
59. ¿Su organización ha definido el proceso bajo el cual el portafolio debe ser balanceado para asegurar que los recursos de la organización generen el mayor retorno posible?	Fase 3. Definición de la metodología (gestión de gobierno).

60. ¿Su organización tiene un plan de gestión de comunicaciones claramente definido y documentado?	Fase 3. Definición de la metodología (gestión de comunicaciones).
61. ¿Su organización ha definido una estrategia para tener un adecuado manejo de cada uno de los interesados identificados dentro del portafolio?	Fase 3. Definición de la metodología (gestión de comunicaciones).
62. ¿Su organización cuenta con un proceso para comparar el desempeño real de los componentes del portafolio con los criterios y beneficios planteados en el momento de haber sido autorizado?	Fase 3. Definición de la metodología (gestión de desempeño).
63. ¿Su organización establece métricas de desempeño para determinar el valor del portafolio?	Fase 3. Definición de la metodología (gestión de desempeño).
64. ¿Su organización tiene algún proceso definido para la identificación, análisis y evaluación de riesgos del portafolio?	Fase 3. Definición de la metodología (gestión del riesgo).
65. ¿Su organización define un plan de respuesta para el control y monitoreo de los riesgos asociados al portafolio?	Fase 3. Definición de la metodología (gestión del riesgo).
Nivel 4. Procesos implementados y gestionados	Fase
66. ¿Su organización implementa la representación gráfica del trabajo que realiza (portafolios, programas, proyectos, operaciones) bajo los lineamientos y parámetros que fueron definidos mediante algún proceso o metodología estandarizada?	Fase 1. Implementación de procesos estandarizados (gestión estratégica de portafolio).
67. ¿Los perfiles, funciones y responsabilidades del equipo encargado de la gestión de portafolio de la organización corresponden con lo definido en algún proceso o metodología de la compañía?	Fase 1. Implementación de procesos estandarizados (gestión estratégica de portafolio).
68. ¿Su organización se apoya en algún proceso o metodología estandarizada para la creación de una lista de iniciativas de portafolio que cuente con la información requerida por la organización para un posterior proceso de selección y evaluación?	Fase 1. Implementación de procesos estandarizados (gestión de gobierno de portafolio).

69. ¿Su organización se apoya en los criterios de evaluación definidos en algún proceso o metodología estandarizada para seleccionar las iniciativas que serán autorizadas como componentes del portafolio?	Fase 1. Implementación de procesos estandarizados (gestión de gobierno de portafolio).
70. ¿Su organización implementa un proceso de balanceo de portafolio que tiene en cuenta las restricciones financieras o de presupuesto, la disponibilidad del recurso humano y la interdependencia entre los componentes del portafolio?	Fase 1. Implementación de procesos estandarizados (gestión de desempeño).
71. ¿Su organización establece los criterios de aceptación para los indicadores de desempeño (financieros, requisitos legales, riesgos, etc.) que fueron previamente definidos en una metodología o proceso?	Fase 1. Implementación de procesos estandarizados (gestión de desempeño).
72. ¿Su organización sigue los lineamientos establecidos en una metodología o proceso para el análisis de los interesados del portafolio?	Fase 1. Implementación de procesos estandarizados (gestión de comunicaciones).
73. ¿Su organización ha implementado los canales de comunicación establecidos en un plan de comunicaciones previamente definido en una metodología o proceso?	Fase 1. Implementación de procesos estandarizados (Gestión de Comunicaciones).
74. ¿Su organización desarrolla un análisis cualitativo y cuantitativo de los riesgos como parte de su gestión de riesgos del portafolio que corresponde con lo definido en algún proceso o metodología?	Fase 1. Implementación de procesos estandarizados (gestión de riesgos).
75. ¿Su organización elabora un plan de respuesta a riesgos como parte de su gestión de riesgos del portafolio que corresponde con lo definido en algún proceso o metodología?	Fase 1. Implementación de procesos estandarizados (gestión de riesgos).

76. ¿Su organización controla y asegura la actualización de la representación gráfica del trabajo que realiza (portafolios, programas, proyectos, operaciones) bajo los lineamientos de una metodología o proceso?	Fase 2. Monitoreo y control de procesos estandarizados (gestión estratégica de portafolio).
77. ¿Su organización controla la alineación existente entre la estrategia de la organización y los procesos de gestión de portafolio definidos en una metodología o proceso?	Fase 2. Monitoreo y control de procesos estandarizados (gestión estratégica de portafolio)
78. ¿Su organización controla que los componentes del portafolio hayan cumplido con los criterios de selección establecidos en una metodología o proceso?	Fase 2. Monitoreo y control de procesos estandarizados (gestión de gobierno de portafolio).
79. ¿Su organización controla que los criterios de selección que se han definido en una metodología o proceso respondan a la estrategia de la misma?	Fase 2. Monitoreo y control de procesos estandarizados (gestión de gobierno de portafolio).
80. ¿Su organización monitorea y controla los proyectos, programas y portafolios a través de métricas establecidas en una metodología o proceso?	Fase 2. Monitoreo y control de procesos estandarizados (gestión de desempeño).
81. ¿Su organización establece medidas correctivas en caso de la materialización de desviaciones en los indicadores de desempeño del portafolio?	Fase 2. Monitoreo y control de procesos estandarizados (gestión de desempeño).
82. ¿Su organización monitorea y controla a los interesados usando estrategias genéricas y específicas establecidas en una metodología o proceso para la gestión de comunicaciones?	Fase 2. Monitoreo y control de procesos estandarizados (gestión de comunicaciones).
83. ¿Su organización monitorea y controla que los interesados del portafolio manejen la información precisa y a tiempo, para lo cual usa las herramientas definidas en una metodología o proceso para las comunicaciones de la organización?	Fase 2. Monitoreo y control de procesos estandarizados (gestión de comunicaciones).

84. ¿Su organización controla y monitorea los riesgos asociados a los componentes del portafolio como parte de su gestión de riesgos establecida y documentada en una metodología o proceso?	Fase 2. Monitoreo y control de procesos estandarizados (gestión de riesgos).
85. ¿Su organización simula escenarios de los impactos causados por los riesgos asociados al portafolio con el fin de brindar oportuna respuesta en caso de su inminente materialización?	Fase 2. Monitoreo y control de procesos estandarizados (gestión de riesgos).
86. ¿Su organización ha aumentado los beneficios percibidos gracias a la alineación que existe entre la estrategia de la organización y los procesos de gestión de portafolio definidos en una metodología?	Fase 3. Entrega y verificación de resultados (gestión estratégica de portafolio).
87. ¿Su organización ha reflejado el aumento de su competitividad en la industria gracias al uso de una metodología o proceso en gestión estratégica de portafolio?	Fase 3. Entrega y verificación de resultados (gestión estratégica de portafolio).
88. ¿Debido a la metodología o procesos en gestión de portafolio implementados en la organización, el tipo de iniciativas propuestas para el portafolio tienen mayor alineación con los objetivos estratégicos de la organización?	Fase 3. Entrega y verificación de resultados (gestión de gobierno de portafolio).
89. ¿Su organización ha aumentado los beneficios percibidos gracias a los procesos de selección y evaluación usados para elegir las iniciativas que harán parte del portafolio de la organización?	Fase 3. Entrega y verificación de resultados (gestión de gobierno de portafolio).
90. ¿Su organización ha reflejado una optimización de los recursos del portafolio que ha traído como consecuencia ahorros importantes y la oportunidad de incluir componentes adicionales al portafolio?	Fase 3. Entrega y verificación de resultados (gestión de desempeño).
91. ¿Su organización ha mejorado los indicadores de desempeño, maximizando beneficios a partir de la aplicación de una metodología o procesos estandarizados?	Fase 3. Entrega y verificación de resultados (gestión de desempeño).
92. ¿Debido a una metodología o proceso en gestión de interesados, su organización ha visto reflejado un aumento significativo en el apoyo recibido por parte de los interesados al portafolio de la organización?	Fase 3. Entrega y verificación de resultados (gestión de comunicaciones).

93. ¿Debido a una metodología o proceso en gestión de interesados se ha aumentado la efectividad de la toma de decisiones gracias a que la información es transmitida de manera oportuna?	Fase 3. Entrega y verificación de resultados (gestión de comunicaciones)
94. ¿Su organización ha reflejado la disminución de impactos negativos del portafolio debido a la gestión de riesgos de portafolio?	Fase 3. Entrega y verificación de resultados (gestión de riesgos)
95. ¿Su organización ha reflejado el aumento de oportunidades de éxito debido a la gestión de riesgos de portafolio?	Fase 3. Entrega y verificación de resultados (gestión de riesgos)
Nivel 5. Benchmarking	Fase
96. ¿Su organización reconoce abiertamente que el proceso de mejorar continuamente su metodología en gestión de portafolio conduce al crecimiento y fortalecimiento del negocio en el mercado?	Fase1. Comparación y análisis
97. ¿Su organización ha identificado que aspectos o actividades clave requieren mejorar dentro de su gestión de portafolios y merecen ser sometidos a un proceso de comparación competitiva?	Fase1. Comparación y análisis
98. ¿Su organización ha se ha interesado por identificar las organizaciones de su sector económico o de otros mercados distintos a su industrias que son exitosas en su gestión de portafolios?	Fase1. Comparación y análisis
99. ¿Su organización ha tenido acercamientos con empresas de su industria o de otros mercados, como conversatorios, reuniones, entre otras, para el intercambio de conocimiento, experiencias y lecciones aprendidas en torno a la gestión de portafolio que desarrollan dentro de sus organizaciones?	Fase1. Comparación y análisis
100. ¿Su organización evalúa y analiza al detalle la información que ha obtenido del proceso de comparación competitiva o <i>Benchmarking</i> y determina como esta le puede aportar beneficios a su organización?	Fase1. Comparación y análisis
101. ¿Su organización establece e implementa un plan piloto para la adopción de las buenas prácticas obtenidas del proceso de comparación competitiva en su gestión de portafolios?	Fase 2. Implementación

102. ¿Su organización se esfuerza por comunicar y socializar abiertamente la adopción de nuevas prácticas para la mejora de sus procesos en gestión de portafolio a todos los involucrados del mismo?	Fase 2. Implementación
103. ¿Su organización se esfuerza en capacitar a los involucrados del portafolio para la adopción e implementación de nuevas prácticas identificadas en su proceso de comparación competitiva??	Fase 2. Implementación
104. ¿Su organización ha logrado de con facilidad la adopción e implementación de nuevas prácticas en su metodología en gestión de portafolios obtenidas de su comparación competitiva?	Fase 2. Implementación
105. ¿Su organización está dispuesta a realizar cambios en su cultura organizacional por la implementación de nuevas prácticas para su gestión de portafolio? ?	Fase 2. Implementación
106. ¿Su organización establece parámetros o indicadores de desempeño para medir la eficiencia de la implementación de nuevas prácticas en su gestión de portafolio?	Fase 3. Medición de resultados
107. ¿Su organización evalúa frecuentemente las mejoras esperadas de la implementación de buenas prácticas obtenidas de su comparación competitiva?	Fase 3. Medición de resultados
108. ¿Su organización ha visto reflejado que la implementación de buenas prácticas obtenidas de su comparación competitiva le ha permitido lograr ventajas competitivas en su mercado?	Fase 3. Medición de resultados
109. ¿Su organización ha evidenciado la consecución de beneficios y el logro de sus objetivos estratégicos con mayor facilidad mediante a la implementación de buenas prácticas obtenidas de su comparación competitiva?	Fase 3. Medición de resultados
110. ¿Su organización ha evidenciado mejoras significativas en el desarrollo de sus procesos en gestión de portafolio debido a la implementación de buenas prácticas obtenidas de su comparación competitiva?	Fase 3. Medición de resultados

ANEXO E – INVENTARIO DE COMPONENTES DE PORTAFOLIO



FGPF010- Versión 1.0

CONTROL DE VERSIONES					
Versión	Fecha por	Revisada por	Aprobada por	Fecha	Motivo

INVENTARIO DE COMPONENTES DEL PORTAFOLIO

NOMBRE DEL PORTAFOLIO:	
------------------------	--

DESCRITORES CLAVES DEL COMPONENTE			TAMAÑO DEL COMPONENTE		UNIDAD DE NEGOCIO	ESTADO ACTUAL (VER CUADRO N°2)	FECHA ESTIMADA DE TÉRMINO	STAKEHOLDERS			OBSERVACIONES
NOMBRE DEL COMPONENTE	CÓDIGO	CLASE DE COMPONENTE (VER CUADRO N°1)	PRESUPUESTO ASIGNADO	PLAZO ASIGNADO				CLIENTES	SPONSOR	RESPONSABLE	

CUADRO N°1 : CLASE DE COMPONENTE
PF = PORTAFOLIO.
PG = PROGRAMA.
PY = PROYECTO.
OT = OTROS TRABAJOS.

CUADRO N°2: ESTADO ACTUAL DEL COMPONENTE
P= PROPUESTO.
S= SELECCIONADO.
NS= NO SELECCIONADO.
AP= APROBADO.
NAP= NO APROBADO.
AC= ACTIVO.
PEN= PENDIENTE.
T= TERMINADO.
C= CANCELADO.

Contacto: informes@dharma-consulting.com, Página Web: www.dharmacon.net

Dharma Consulting ha sido revisada y aprobada como un proveedor de entrenamiento en Project Management por el Project Management Institute (PMI). Como un Registered Education Provider (R.E.P.) del PMI, Dharma Consulting ha aceptado registrarse por los criterios establecidos de aseguramiento de calidad del PMI.

ANEXO F – DEFINICIÓN DE COMPONENTE



FGPF020- Versión 1.0

CONTROL DE VERSIONES					
Versión	Hecha por	Revisada por	Aprobada por	Fecha	Motivo

DEFINICIÓN DEL COMPONENTE

NOMBRE DEL PORTAFOLIO:	
-------------------------------	--

DESCRITORES CLAVES DEL COMPONENTE				
NOMBRE DEL COMPONENTE		* CLASE DE COMPONENTE	PF	()
CÓDIGO DEL COMPONENTE			PG	()
			PY	()
			OT	()

* PF = PORTAFOLIO, PG = PROGRAMA, PY = PROYECTO, OT = OTROS TRABAJOS.

DEFINICIÓN DEL COMPONENTE: PROPÓSITO, PROBLEMAS A RESOLVER, ALCANCE GENERAL, EXCLUSIONES CONOCIDAS, DURACIÓN ESTIMADA, COSTO ESTIMADO, PRINCIPALES HITOS.

CONTRIBUCIÓN DEL COMPONENTE: CONTRIBUCIÓN DEL COMPONENTE A LA EMPRESA, SUS OBJETIVOS, METAS Y BENEFICIOS.
OBJETIVO ESTRATÉGICO/OPERACIONAL:
META ESTRATÉGICA/OPERACIONAL:
BENEFICIOS CUANTITATIVOS:
TIR
VAN
RBC
BENEFICIOS CUALITATIVOS:

Contacto: informes@dharma-consulting.com, Página Web: www.dharmacon.net

Dharma Consulting ha sido revisada y aprobada como un proveedor de entrenamiento en Project Management por el Project Management Institute (PMI). Como un Registered Education Provider (R.E.P.) del PMI, Dharma Consulting ha aceptado registrarse por los criterios establecidos de aseguramiento de calidad del PMI.

Fuente: Dharma Consulting

STAKEHOLDERS DEL COMPONENTE: PERSONAS, GRUPOS, U ORGANIZACIONES CUYOS INTERESES SE PUEDEN VER AFECTADOS POSITIVA O NEGATIVAMENTE POR EL DESARROLLO DEL COMPONENTE O EL PRODUCTO DEL COMPONENTE.	
CLIENTES:	
SPONSOR:	
RESPONSABLE:	
OTROS STAKEHOLDERS CLAVES:	
RECURSOS REQUERIDOS: ESTIMACIÓN DE ORDEN DE MAGNITUD DE LOS RECURSOS REQUERIDOS PARA LLEVAR A CABO EL COMPONENTE.	
PERSONAL:	
ÁREA 1	
ÁREA 2	
ÁREA 3	
MATERIALES:	
MÁQUINAS:	
OTROS:	
RIESGOS, INTERDEPENDENCIAS, RESTRICCIONES, Y SUPUESTOS PRINCIPALES:	
COMENTARIOS U OBSERVACIONES ADICIONALES:	

Fuente: Dharma Consulting

ANEXO G – LISTA DE COMPONENTES PROPUESTOS



FGPF030- Versión 1.0

CONTROL DE VERSIONES					
Versión	Hecha por	Revisada por	Aprobada por	Fecha	Motivo

LISTA DE COMPONENTES PROPUESTOS

NOMBRE DEL PORTAFOLIO:

DESCRPTORES CLAVES DEL COMPONENTE			TAMAÑO DEL COMPONENTE		ESTADO ACTUAL (VER CUADRO N°2)	STAKEHOLDERS			OBSERVACIONES
NOMBRE DEL COMPONENTE	CÓDIGO	CLASE DE COMPONENTE (VER CUADRO N°1)	PRESUPUESTO ASIGNADO	PLAZO ASIGNADO		CLIENTES	* SPONSOR	* RESPONSABLE	

CUADRO N°1 : CLASE DE COMPONENTE
PF = PORTAFOLIO.
PG= PROGRAMA.
PY= PROYECTO.
OT= OTROS TRABAJOS.

CUADRO N°2: ESTADO ACTUAL DEL COMPONENTE
P= PROPUESTO.
S= SELECCIONADO.
NS= NO SELECCIONADO.
AP= APROBADO.
NAP= NO APROBADO.
AC= ACTIVO.
PEN= PENDIENTE.
T= TERMINADO.
C= CANCELADO.

Contacto: informes@dharma-consulting.com, Página Web: www.dharmacon.net

Dharma Consulting ha sido revisada y aprobada como un proveedor de entrenamiento en Project Management por el Project Management Institute (PMI). Como un Registered Education Provider (R.E.P.) del PMI, Dharma Consulting ha aceptado regirse por los criterios establecidos de aseguramiento de calidad del PMI.

ANEXO H – TABLA DE CATEGORÍAS DE PLAN ESTRATÉGICO



FGPF040- Versión 1.0

CONTROL DE VERSIONES					
Versión	Hecha por	Revisada por	Aprobada por	Fecha	Motivo

TABLA DE CATEGORÍAS DEL PLAN ESTRATÉGICO

NOMBRE DEL PORTAFOLIO:

CÓDIGO DE CATEGORÍA	NOMBRE DE CATEGORÍA	DESCRIPCIÓN DE CATEGORÍA	OBSERVACIONES

Contacto: informes@dharma-consulting.com, Página Web: www.dharmacon.net

Dharma Consulting ha sido revisada y aprobada como un proveedor de entrenamiento en Project Management por el Project Management Institute (PMI). Como un Registered Education Provider (R.E.P.) del PMI, Dharma Consulting ha aceptado regirse por los criterios establecidos de aseguramiento de calidad del PMI.

ANEXO I – PLAN DE GESTIÓN DE PORTAFOLIO



FGPF050- Versión 1.0

CONTROL DE VERSIONES					
VERSIÓN	HECHA POR	REVISADA POR	APROBADA POR	FECHA	MOTIVO

PLAN DE GESTIÓN DEL PORTAFOLIO

NOMBRE DEL PORTAFOLIO:	
GESTOR DE PORTAFOLIO:	
NOMBRE:	
METAS: <i>DESCRIBIR LAS METAS PARA LA GESTIÓN DE PORTAFOLIO EN LA ORGANIZACIÓN.</i>	
OBJETIVOS: <i>DESCRIBIR LOS OBJETIVOS DE LA GESTIÓN DE PORTAFOLIO PARA EL AÑO EN CURSO.</i>	
AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD: <i>ESTABLECER LA AUTORIDAD DEL GESTOR DE PORTAFOLIO Y DESCRIBIR SUS RESPONSABILIDADES.</i>	
EQUIPO DE GESTIÓN DE PORTAFOLIO: <i>IDENTIFICAR A LOS MIEMBROS DEL EQUIPO DE GESTIÓN DE PORTAFOLIOS, INCLUYENDO LOS MIEMBROS DEL COMITÉ DE REVISIÓN DEL PORTAFOLIO CON SU RESPECTIVA INFORMACIÓN DE CONTACTO.</i>	
ENFOQUE GENERAL: <i>DESCRIBIR EL ENFOQUE GENERAL PARA LA GESTIÓN DE PORTAFOLIOS EN LA ORGANIZACIÓN.</i>	
RESTRICCIONES: <i>DESCRIPCIÓN DE CUALQUIER RESTRICCIÓN.</i>	
SUPUESTOS: <i>DESCRIPCIÓN DE CUALQUIER SUPUESTO.</i>	
PLAN PARA LA GESTIÓN DE RIESGOS DEL PORTAFOLIO: <i>DESCRIBIR EL ENFOQUE GENERAL PARA LA GESTIÓN DE RIESGOS EN LA ORGANIZACIÓN, LOS INSTRUMENTOS DE GESTIÓN DE RIESGOS QUE DEBEN UTILIZARSE E IDENTIFICAR LOS PRINCIPALES RIESGOS Y PLANES DE RESPUESTA, ASÍ COMO LOS PROPIETARIOS DE CADA RIESGO.</i>	
PLAN PARA LA GESTIÓN DEL CRONOGRAMA DEL PORTAFOLIO: <i>DESCRIBIR LOS HITOS PARA EL SIGUIENTE AÑO, LISTA DE INTERFACES DE PROGRAMACIÓN, DESCRIBIR LAS REVISIONES DEL CRONOGRAMA, REPORTES DE ESTADO, Y LOS MÉTODOS DE ANÁLISIS. DESCRIBIR TAMBIÉN CÓMO SE MANTENDRÁ EL CRONOGRAMA, Y CÓMO LOS CAMBIOS DEL CRONOGRAMA SERÁN CONTROLADOS.</i>	

Contacto: informes@dharmac consulting.com, Página Web: www.dharmacon.net

Dharma Consulting ha sido revisada y aprobada como un proveedor de entrenamiento en Project Management por el Project Management Institute (PMI). Como un Registered Education Provider (R.E.P.) del PMI, Dharma Consulting ha aceptado registrarse por los criterios establecidos de aseguramiento de calidad del PMI.

PLAN PARA LA GESTIÓN DE COSTOS DEL PORTAFOLIO: DESCRIBIR LOS RECURSOS Y COSTES DEL PORTAFOLIO, LAS REVISIONES DE COSTOS, REPORTE DE ESTADO, Y LOS MÉTODOS DE ANÁLISIS. DESCRIBIR TAMBIÉN CÓMO SERÁN CONTROLADOS LOS CAMBIOS EN LOS COSTOS.

PLAN PARA LA GESTIÓN DE CALIDAD DEL PORTAFOLIO: DESCRIBIR EL ENFOQUE GLOBAL PARA LA CALIDAD, ASÍ COMO LOS CRITERIOS DE MEDICIÓN, OBJETIVOS, Y UMERALES. DESCRIBIR TAMBIÉN LAS TÉCNICAS Y HERRAMIENTAS QUE SE UTILIZARÁN PARA LA GARANTÍA Y CONTROL DE CALIDAD. LISTA DE MÉTRICAS CLAVES A SER REPORTADAS.

PLAN DE CAPACITACIÓN PARA LA GESTIÓN DE PORTAFOLIOS: DESCRIBIR LA CAPACITACIÓN NECESARIA PARA INTRODUCIR LA GESTIÓN DE PORTAFOLIOS A LA ORGANIZACIÓN ASÍ COMO TAMBIÉN DESCRIBIR EL CRONOGRAMA DE CAPACITACIÓN.

MÉTODOS PARA LA EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN DE PORTAFOLIOS: DESCRIBIR LA MANERA EN QUE EL PROCESO DE GESTIÓN DE PORTAFOLIOS SERÁ EVALUADO Y CÓMO EL PROGRESO HACIA LOS OBJETIVOS Y METAS SERÁ MEDIDO.

STAKEHOLDERS: LISTA DE LOS STAKEHOLDERS CLAVES IDENTIFICADOS.

PRESIDENTE DE LA JUNTA DE REVISIÓN DEL PORTAFOLIO:

MIEMBRO 1 DEL COMITÉ DE REVISIÓN DEL PORTAFOLIO:

MIEMBRO 2 DEL COMITÉ DE REVISIÓN DEL PORTAFOLIO:

MIEMBRO 3 DEL COMITÉ DE REVISIÓN DEL PORTAFOLIO:

GESTOR DE PORTAFOLIO:

ANEXO J – LISTA DE COMPONENTES CATEGORIZADOS



FGPF060- Versión 1.0

CONTROL DE VERSIONES					
Versión	Hecha por	Revisada por	Aprobada por	Fecha	Motivo

LISTA DE COMPONENTES CATEGORIZADOS

NOMBRE DEL PORTAFOLIO:

NOMBRE DEL COMPONENTE	SIGLAS DEL COMPONENTE	ESTADO (VER CUADRO N° 1)	CLASE DE COMPONENTE

DESCRIPCIÓN DE LAS CATEGORÍAS Y LOS COMPONENTES QUE LOS CONFORMAN: DESCRIPCIÓN DE LOS COMPONENTES Y CATEGORÍAS, FECHA DE LA CATEGORIZACIÓN, RESPONSABLE.				
CÓDIGO DE CATEGORÍA	NOMBRE DE CATEGORÍA	CÓDIGO DE LOS COMPONENTES	FECHA DE CATEGORIZACIÓN	RESPONSABLE

CUADRO N°1 : CLASE DE COMPONENTE
PF = PORTAFOLIO.
PG= PROGRAMA.
PY= PROYECTO.
OT= OTROS TRABAJOS.

Contacto: informes@dharma-consulting.com, Página Web: www.dharmacon.net

Dharma Consulting ha sido revisada y aprobada como un proveedor de entrenamiento en Project Management por el Project Management Institute (PMI). Como un Registered Education Provider (R.E.P.) del PMI, Dharma Consulting ha aceptado registrarse por los criterios establecidos de aseguramiento de calidad del PMI.

Fuente: Dharma Consulting

ANEXO K – TABLA DE CRITERIOS CLAVES PARA LA EVALUACIÓN DE COMPONENTES



FGPF070- Versión 1.0

CONTROL DE VERSIONES					
Versión	Hecha por	Revisada por	Aprobada por	Fecha	Motivo

TABLA DE CRITERIOS CLAVES PARA LA EVALUACIÓN DE COMPONENTES

NOMBRE DEL PORTAFOLIO:	
-------------------------------	--

CÓDIGO	NOMBRE DEL CRITERIO	DESCRIPCIÓN

Contacto: informes@dharmaconsulting.com, Página Web: www.dharmacon.net

Dharma Consulting ha sido revisada y aprobada como un proveedor de entrenamiento en Project Management por el Project Management Institute (PMI). Como un Registered Education Provider (R.E.P.) del PMI, Dharma Consulting ha aceptado registrarse por los criterios establecidos de aseguramiento de calidad del PMI.

Fuente: Dharma Consulting

ANEXO L – EVALUACIÓN DE COMPONENTES



FGPF080- Versión 1.0

CONTROL DE VERSIONES					
Versión	Hecha por	Revisada por	Aprobada por	Fecha	Motivo

EVALUACIÓN DE COMPONENTES

NOMBRE DEL PORTAFOLIO:	
-------------------------------	--

DESCRIPTORES CLAVES DEL COMPONENTE:			
NOMBRE DEL COMPONENTE		*CLASE DE COMPONENTE	PF ()
CÓDIGO DEL COMPONENTE			PG ()
			PY ()
			OT ()
* PF = PORTAFOLIO, PG = PROGRAMA, PY = PROYECTO, OT = OTROS TRABAJOS.			

CÓDIGO DEL CRITERIO	LISTA DE CRITERIOS CLAVES	PESO	EVALUACIÓN					CALIFICACIÓN	TOTAL POR CRITERIO
			MUY BAJO (1)	BAJO (2)	MEDIANO (3)	ALTO (4)	MUY ALTO (5)		
PESO TOTAL		100%	PUNTUACIÓN TOTAL POR COMPONENTE						

OBSERVACIONES
RECOMENDACIONES

Contacto: informes@dharma-consulting.com, Página Web: www.dharmacon.net

Dharma Consulting ha sido revisada y aprobada como un proveedor de entrenamiento en Project Management por el Project Management Institute (PMI). Como un Registered Education Provider (R.E.P.) del PMI, Dharma Consulting ha aceptado registrarse por los criterios establecidos de aseguramiento de calidad del PMI.

Fuente: Dharma Consulting

ANEXO M – LISTA DE COMPONENTES EVALUADOS



FGPF090- Versión 1.0

CONTROL DE VERSIONES					
Versión	Hecha por	Revisada por	Aprobada por	Fecha	Motivo

LISTA DE COMPONENTES EVALUADOS

NOMBRE DEL PORTAFOLIO:	
-------------------------------	--

NOMBRE DEL COMPONENTE	CÓDIGO	ESTADO (VER CUADRO N°2)	TIPO DE COMPONENTE (VER CUADRO N°1)	CATEGORÍA	PUNTAJE DE EVALUACIÓN

CONCLUSIÓN

CUADRO N°1 : CLASE DE COMPONENTE
<i>PF = PORTAFOLIO.</i>
<i>PG = PROGRAMA.</i>
<i>PY = PROYECTO.</i>
<i>OT = OTROS TRABAJOS.</i>

CUADRO N°2: ESTADO ACTUAL DEL COMPONENTE
<i>P= PROPUESTO.</i>
<i>S= SELECCIONADO.</i>
<i>NS= NO SELECCIONADO.</i>
<i>AP= APROBADO.</i>
<i>NAP= NO APROBADO.</i>
<i>AC= ACTIVO.</i>
<i>PEN= PENDIENTE.</i>
<i>T= TERMINADO.</i>
<i>C= CANCELADO.</i>

Contacto: informes@dharmaconsulting.com, Página Web: www.dharmacon.net

Dharma Consulting ha sido revisada y aprobada como un proveedor de entrenamiento en Project Management por el Project Management Institute (PMI). Como un Registered Education Provider (R.E.P.) del PMI, Dharma Consulting ha aceptado registrarse por los criterios establecidos de aseguramiento de calidad del PMI.

Fuente: Dharma Consulting

ANEXO N – LISTA DE COMPONENTES SELECCIONADOS

CONTROL DE VERSIONES					
Versión	Hecha por	Revisada por	Aprobada por	Fecha	Motivo

LISTA DE COMPONENTES SELECCIONADOS

NOMBRE DEL PORTAFOLIO:

NOMBRE DEL COMPONENTE	CÓDIGO	ANTES DE SELECCIÓN	TIPO DE COMPONENTE (VER CUADRO N°1)	CATEGORÍA	PUNTAJE DE EVALUACIÓN	DESPUÉS DE SELECCIÓN
		ESTADO (VER CUADRO N°2)				ESTADO (VER CUADRO N°2)

CONCLUSIÓN

Contacto: informes@dharmaconsulting.com, Página Web: www.dharmacon.net

Dharma Consulting ha sido revisada y aprobada como un proveedor de entrenamiento en Project Management por el Project Management Institute (PMI). Como un Registered Education Provider (R.E.P.) del PMI, Dharma Consulting ha aceptado regirse por los criterios establecidos de aseguramiento de calidad del PMI.

CUADRO N°1 : CLASE DE COMPONENTE
<i>PF = PORTAFOLIO.</i>
<i>PG= PROGRAMA.</i>
<i>PY= PROYECTO.</i>
<i>OT= OTROS TRABAJOS.</i>

CUADRO N°2: ESTADO ACTUAL DEL COMPONENTE
<i>P= PROPUESTO.</i>
<i>S= SELECCIONADO.</i>
<i>NS= NO SELECCIONADO.</i>
<i>AP= APROBADO.</i>
<i>NAP= NO APROBADO.</i>
<i>AC= ACTIVO.</i>
<i>PEN= PENDIENTE.</i>
<i>T= TERMINADO.</i>
<i>C= CANCELADO.</i>

ANEXO O – PRIORIZACIÓN GENERAL DE COMPONENTES



FGPF110- Versión 1.0

CONTROL DE VERSIONES					
Versión	Hecha por	Revisada por	Aprobada por	Fecha	Motivo

PRIORIZACIÓN GENERAL DE COMPONENTES

NOMBRE DEL PORTAFOLIO:

COMPONENTES POR CATEGORÍA ESTRATÉGICA								
CÓDIGO	NOMBRE DE LA CATEGORÍA	DESCRPTORES CLAVES DEL COMPONENTE			PRESUPUESTO ASIGNADO (MILES DE DÓLARES)	PLAZO ASIGNADO	ESTADO ACTUAL (VER CUADRO N°2)	FECHA ESTIMADA DE TÉRMINO
		NOMBRE DEL COMPONENTE	CÓDIGO	CLASE DE COMPONENTE (VER CUADRO N°1)				

CUADRO N°1 : CLASE DE COMPONENTE
PF = PORTAFOLIO.
PG= PROGRAMA.
PY= PROYECTO.
OT= OTROS TRABAJOS.

CUADRO N°2: ESTADO ACTUAL DEL COMPONENTE
P= PROPUESTO.
S= SELECCIONADO.
NS= NO SELECCIONADO.
AP= APROBADO.
NAP= NO APROBADO.
AC= ACTIVO.
PEN= PENDIENTE.
T= TERMINADO.
C= CANCELADO.

Contacto: informes@dharmaconsulting.com, Página Web: www.dharmacon.net

Dharma Consulting ha sido revisada y aprobada como un proveedor de entrenamiento en Project Management por el Project Management Institute (PMI). Como un Registered Education Provider (R.E.P.) del PMI, Dharma Consulting ha aceptado registrarse por los criterios establecidos de aseguramiento de calidad del PMI.

Fuente: Dharma Consulting

MODELO PARA LA PRIORIZACIÓN DE COMPONENTES DENTRO DE UNA MISMA CATEGORÍA: ESTE MODELO SIRVE PARA LA PRIORIZACIÓN DE PARES DE COMPONENTES. LA PRIORIDAD ES CALIFICADA CON CERO O UNO; SI EL COMPONENTE VERTICAL ES MÁS IMPORTANTE QUE EL COMPONENTE HORIZONTAL => UNO, SI EL COMPONENTE VERTICAL ES MENOS IMPORTANTE QUE EL COMPONENTE HORIZONTAL => CERO.

	Componente 1	Componente 2	Componente 3	Componente 4	Componente 5	Componente 6	Componente 7	PRIORIDAD
Componente 1								
Componente 2								
Componente 3								
Componente 4								
Componente 5								
Componente 6								
Componente 7								

COMITÉ RESPONSABLE DE LA PRIORIZACIÓN DE COMPONENTES.

NOMBRE / CARGO	
NOMBRE / CARGO	
NOMBRE / CARGO	

OBSERVACIONES

ANEXO P – LISTA GENERAL DE COMPONENTES PRIORIZADOS



FGPF120- Versión 1.0

CONTROL DE VERSIONES					
Versión	Hecha por	Revisada por	Aprobada por	Fecha	Motivo

LISTA GENERAL DE COMPONENTES PRIORIZADOS

NOMBRE DEL PORTAFOLIO:

CÓDIGO DE CATEGORÍA	NOMBRE DE LA CATEGORÍA	DESCRIPTORES CLAVES DEL COMPONENTE			PRIORIDAD	DOCUMENTACIÓN DE SOPORTE EMPLEADA PARA LA PRIORIZACIÓN	COMENTARIOS Y/O RECOMENDACIONES
		NOMBRE DEL COMPONENTE	CÓDIGO	CLASE DE COMPONENTE (VER CUADRO N°1)			

CUADRO N°1 : CLASE DE COMPONENTE
PF = PORTAFOLIO.
PG= PROGRAMA.
PY= PROYECTO.
OT= OTROS TRABAJOS.

CUADRO N°2: ESTADO ACTUAL DEL COMPONENTE
P= PROPUESTO.
S= SELECCIONADO.
NS= NO SELECCIONADO.
AP= APROBADO.
NAP= NO APROBADO.
AC= ACTIVO.
PEN= PENDIENTE.
T= TERMINADO.
C= CANCELADO.

Contacto: informes@dharma-consulting.com, Página Web: www.dharmacon.net

Dharma Consulting ha sido revisada y aprobada como un proveedor de entrenamiento en Project Management por el Project Management Institute (PMI). Como un Registered Education Provider (R.E.P.) del PMI, Dharma Consulting ha aceptado regirse por los criterios establecidos de aseguramiento de calidad del PMI.

Fuente: Dharma Consulting

ANEXO Q – CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN PRELIMINAR DE RIESGO DEL COMPONENTE



FGPF130- Versión 1.0

CONTROL DE VERSIONES					
VERSIÓN	HECHA POR	REVISADA POR	APROBADA POR	FECHA	MOTIVO

CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DE RIESGO DEL COMPONENTE

NOMBRE DEL PORTAFOLIO:	
-------------------------------	--

DESCRITORES CLAVES DEL COMPONENTE				
NOMBRE DEL COMPONENTE		*CLASE DE COMPONENTE	PF	()
CÓDIGO DEL COMPONENTE			PG	()
			PY	()
			OT	()

* PF = PORTAFOLIO, PG = PROGRAMA, PY = PROYECTO, OT = OTROS TRABAJOS.

PREGUNTA	RESPUESTA (SI= 1 , NO= 0)	
RIESGOS RELACIONADOS AL ENTORNO SOCIAL/MERCADO:		
1. ¿Es probable que surjan rechazos de alguna organización social debido a la ejecución del componente?	SI <input type="radio"/>	NO <input type="radio"/>
2. ¿Considera Ud. que las necesidades del mercado que dieron origen a este componente podrían desaparecer o cambiar?	SI <input type="radio"/>	NO <input type="radio"/>
3. ¿Existe inestabilidad en el entorno social que desfavorezca la ejecución del componente?	SI <input type="radio"/>	NO <input type="radio"/>
4. ¿Es probable que surjan conflictos de intereses con autoridades o diversas organizaciones sociales?	SI <input type="radio"/>	NO <input type="radio"/>
5. ¿Es probable que se presenten factores o variables exógenas que influyan negativamente en el desempeño del componente?	SI <input type="radio"/>	NO <input type="radio"/>
6. ¿Considera Ud. que la empresa tiene dificultad en disponer de los activos organizacionales necesarios para lograr el correcto desempeño del componente?	SI <input type="radio"/>	NO <input type="radio"/>

Contacto: informes@dharmaconsulting.com, Página Web: www.dharmacon.net

Dharma Consulting ha sido revisada y aprobada como un proveedor de entrenamiento en Project Management por el Project Management Institute (PMI). Como un Registered Education Provider (R.E.P.) del PMI, Dharma Consulting ha aceptado registrarse por los criterios establecidos de aseguramiento de calidad del PMI.

Fuente: Dharma Consulting

7. ¿Es posible que la organización tenga dificultades para contar con el personal capacitado, disponible y suficiente para lograr el éxito del componente?	SI <input type="radio"/>	NO <input type="radio"/>
8. ¿Es posible que no se pueda llegar a acuerdos adecuados con proveedores para adquirir los productos y/o servicios necesarios para ejecutar el componente?	SI <input type="radio"/>	NO <input type="radio"/>
RIESGOS ASOCIADOS A PLAZOS Y COSTOS:		
9. ¿Es probable que surjan cambios que afecten negativamente el alcance propuesto por el sponsor o cliente?	SI <input type="radio"/>	NO <input type="radio"/>
10. ¿Es probable que en el comportamiento de los costos surjan alzas inesperadas que perjudiquen la ejecución del componente?	SI <input type="radio"/>	NO <input type="radio"/>
11. ¿Es probable que la estimación del presupuesto para el componente sea especialmente complicada e incierta y dificulte la ejecución y performance del mismo?	SI <input type="radio"/>	NO <input type="radio"/>
12. ¿Es probable que el plazo asignado para la ejecución del componente sea insuficiente?	SI <input type="radio"/>	NO <input type="radio"/>
13. ¿Es posible que la estimación del periodo de entrega del componente sea especialmente complicada e incierta y dificulte la ejecución y performance del mismo?	SI <input type="radio"/>	NO <input type="radio"/>
RIESGOS ASOCIADOS A LA PERFORMANCE DEL COMPONENTE:		
14. ¿Es posible que se presente algún factor (externo o interno) que traiga como consecuencia el incumplimiento de las especificaciones del componente?	SI <input type="radio"/>	NO <input type="radio"/>
15. ¿Es probable que no se cuente con proveedores idóneos que entreguen a tiempo y en buenas condiciones los insumos para ejecutar adecuadamente el componente?	SI <input type="radio"/>	NO <input type="radio"/>

16. ¿Es posible que el componente tenga dificultades para pasar por una evaluación, auditoría y/o control de calidad antes de ser puesto en el mercado?	SI <input type="radio"/>	NO <input type="radio"/>
17. ¿Es probable que el grado de confiabilidad del componente sea bajo?	SI <input type="radio"/>	NO <input type="radio"/>
RIESGOS ASOCIADOS A DISEÑO Y TECNOLOGÍA:		
18. ¿Es probable que la información con la que se cuenta sea insuficiente y poco confiable, para el diseño del componente?	SI <input type="radio"/>	NO <input type="radio"/>
19. ¿Es probable que surjan necesidades de cambios en el diseño durante el transcurso del desarrollo del componente?	SI <input type="radio"/>	NO <input type="radio"/>
20. ¿Es probable que el equipo encargado del diseño del componente no tenga la experiencia necesaria para llevarlo a cabo?	SI <input type="radio"/>	NO <input type="radio"/>
21. ¿Es probable que no se cuente con tecnología nueva y necesaria para la ejecución del componente?	SI <input type="radio"/>	NO <input type="radio"/>
RIESGOS ASOCIADOS AL TAMAÑO Y COMPLEJIDAD:		
22. ¿Es probable que la estructura financiera requerida por el componente sea riesgosa y compleja?	SI <input type="radio"/>	NO <input type="radio"/>
23. ¿Es compleja la estructura de áreas de especialización requeridas por el componente?	SI <input type="radio"/>	NO <input type="radio"/>
24. ¿Es probable que el tamaño del componente sea limitante para llevar a cabo su ejecución?	SI <input type="radio"/>	NO <input type="radio"/>
25. ¿Es probable que el tamaño del componente varíe conforme se desarrolle?	SI <input type="radio"/>	NO <input type="radio"/>
TOTAL	SI <input type="radio"/>	NO <input type="radio"/>
PORCENTAJE DE RIESGO		

RESULTADO:

--

CONCLUSIONES:

--