

**CREACIÓN DE UNA GUÍA METODOLÓGICA PARA LA GESTIÓN DEL PORTAFOLIO
DE PROYECTOS DE LAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR**



**CLEMENCIA GONZÁLEZ FAJARDO
VIVIANA MARCELA MORALES TARQUINO
JIMMY IGNACIO RUIZ VILLATE**

**ESCUELA COLOMBIANA DE INGENIERÍA JULIO GARAVITO
UNIDAD DE PROYECTOS
MAESTRÍA EN DESARROLLO Y GERENCIA INTEGRAL DE PROYECTOS
BOGOTÁ, D.C.
2017**

**TRABAJO DE GRADO
CREACIÓN DE UNA GUÍA METODOLÓGICA PARA LA GESTIÓN DEL PORTAFOLIO
DE PROYECTOS DE LAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR**

**CLEMENCIA GONZÁLEZ FAJARDO
VIVIANA MARCELA MORALES TARQUINO
JIMMY IGNACIO RUIZ VILLATE**

**DIRECTORA DEL TRABAJO DE GRADO:
INGENIERA MARTHA EDITH ROLÓN RAMÍREZ**

**ESCUELA COLOMBIANA DE INGENIERÍA JULIO GARAVITO
UNIDAD DE PROYECTOS
MAESTRÍA EN DESARROLLO Y GERENCIA INTEGRAL DE PROYECTOS
BOGOTÁ, D.C.
2017**

Nota de aceptación:

El Trabajo de Grado “Creación de una guía metodológica para la gestión del portafolio de proyectos de las instituciones de educación superior presentado por los estudiantes Clemencia González Fajardo, Viviana Marcela Morales Tarquino y Jimmy Ignacio Ruiz Villate, para optar por el título de Magíster en Desarrollo y Gerencia Integral de Proyectos de la Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito, cumple con los requisitos establecidos y recibe la nota aprobatoria.

Firma del Director del Trabajo de Grado

Firma del jurado externo

Firma del jurado interno

Bogotá D.C., 09 de junio de 2017

AGRADECIMIENTOS

A Dios por permitirnos llegar hasta este punto y habernos dado salud para lograr nuestros objetivos, además de su infinita bondad y amor. A nuestra directora de trabajo de grado la Ingeniera Martha Edith Rolón que con su amistad, dedicación, cariño y motivación permitió desarrollar en nosotros el amor por la profesión y nos guio en la culminación de este gran logro.

A la Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito por apoyarnos y brindarnos el espacio y los recursos pertinentes para nuestro desarrollo profesional.

A nuestras familias que con su paciencia y amor siempre estuvieron en los momentos difíciles y nos apoyaron directa e indirectamente, todos ellos han sido el motor de nuestras vidas y les brindamos este gran logro para que hoy en día podamos disfrutarlo y compartirlo.

Por ultimo a todas aquellas personas que con su experiencia y conocimiento aportaron cosas invaluableles en este gran trabajo.

¡Gracias a todos ustedes!

TABLA DE CONTENIDO

GLOSARIO.....	6
ABREVIATURAS.....	12
RESUMEN EJECUTIVO.....	13
1. PROPÓSITO DEL TRABAJO DE GRADO Y OBJETIVO ESTRATÉGICO AL CUAL CONTRIBUYE.....	18
1.1. Propósito.....	18
1.2. Objetivo estratégico al cual contribuye.....	18
2. JUSTIFICACIÓN.....	19
2.1. Necesidades por satisfacer.....	19
2.2. Problemas por resolver.....	19
2.3. Árbol del problema.....	20
3. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	21
3.1. Antecedentes del problema.....	21
3.1.1. Antecedentes históricos de la Educación superior en Colombia.....	21
3.1.2. Particularidades de las Instituciones de Educación Superior.....	23
3.1.3. Planes de las Instituciones de Educación Superior.....	24
3.1.4. Complejidad en la dirección de proyectos.....	26
3.1.5. Gestión de proyectos en Instituciones de Educación Superior.....	27
3.1.6. Gestión de portafolios.....	29
3.2. Formulación del problema.....	30
4. OBJETIVOS GENERALES Y ESPECÍFICOS.....	31
4.1. Objetivo General.....	31
4.2. Objetivos Específicos.....	31
5. MARCO TEÓRICO.....	32
5.1. Gestión de portafolios.....	32

5.2.	Planeación estratégica en las Instituciones de Educación Superior.....	46
5.3.	Portafolio de proyectos de las Instituciones de Educación Superior	50
6.	MARCO METODOLÓGICO.....	52
6.1.	Tipo de investigación.....	52
6.2.	Tipo de muestra.....	53
6.3.	Etapas de la investigación e instrumentos utilizados	54
6.4.	Objetivo específico N.º 1:	55
6.4.1.	Revisión documental:	55
6.4.2.	Hallazgos.....	65
6.4.3.	Conclusiones	66
6.4.4.	Recomendaciones.....	66
6.5.	Objetivo específico N.º 2	67
6.5.1.	Entrevista semiestructurada como método de recolección de información	68
6.5.2.	Hallazgos.....	72
6.5.3.	Conclusiones	73
6.5.4.	Recomendaciones.....	74
6.6.	Objetivo específico N.º 3	75
6.6.1.	Crear versión preliminar de la guía metodológica	75
6.6.2.	Validar la guía metodológica con expertos (Técnica <i>focus group</i>)	78
6.6.3.	Ajustes a la guía con base en los resultados de la técnica <i>focus group</i>	81
6.6.4.	Aportes de la técnica <i>focus group</i> al cumplimiento del objetivo específico N.º 3	83
6.6.5.	Hallazgos.....	83
6.6.6.	Conclusiones	84
6.6.7.	Recomendaciones.....	85
7.	GUÍA METODOLÓGICA.....	85
7.1.	Introducción.....	85

7.2.	Objetivos	86
7.3.	Alcance de la guía	86
7.4.	Exclusiones	87
7.5.	Materiales y métodos.....	87
7.6.	Roles establecidos para la implementación de la guía.....	88
7.7.	Procesos de la guía metodológica	93
7.8.	Prerrequisitos para la implementación de la guía metodológica	94
7.9.	Habilitadores organizacionales para la implementación de la guía metodológica	95
7.10.	Recomendaciones para la implementación	99
8.	RESULTADOS	100
9.	RECOMENDACIONES PARA INVESTIGACIONES FUTURAS	103
10.	BIBLIOGRAFÍA.....	104
11.	ANEXOS	106
11.1.	Anexo A.....	106
11.2.	Anexo B.....	108
11.3.	Anexo C.....	110
11.4.	Anexo D.....	147
11.5.	Anexo E.....	152

LISTA DE FIGURAS

Figura 1.	Árbol del problema	20
Figura 2.	Modelo de gestión de portafolios MoP	35
Figura 3.	Proceso realizado para el desarrollo de la investigación	54
Figura 4.	Proceso de consulta de información para la investigación	59
Figura 5.	Proporción de documentos consultados y aporte al ejercicio de investigación	59
Figura 6.	Gestor bibliográfico Mendeley	65
Figura 7.	Aporte de las fuentes bibliográficas analizadas y seleccionadas, sobre el diseño del instrumento.....	69
Figura 8.	Proceso para el desarrollo de entrevistas semiestructuradas.....	71
Figura 9.	Insumos para la creación de la guía preliminar	77
Figura 10.	Proceso para el desarrollo del grupo focal.....	78
Figura 11.	Frentes de acción para el desarrollo de la guía	88
Figura 12.	Roles establecidos para la implementación de la guía.....	89
Figura 13.	Procesos de la guía metodológica	93
Figura 14.	Pasos previos para la implementación de la gestión de portafolios	94
Figura 15.	Principios del modelo MOP.....	96
Figura 16.	Grupos de habilitadores y prerrequisitos organizacionales	99

LISTA DE CUADROS

Cuadro 1.	Objetivo estratégico al cual contribuye	18
Cuadro 2.	Organizaciones suscritas a las iniciativas GAPPS.....	27
Cuadro 3.	Grupo de procesos de portafolios según PMI	32
Cuadro 4.	Características de la gestión de portafolios	40
Cuadro 5.	Listado de Instituciones de Educación Superior en Bogotá acreditadas institucionalmente	54
Cuadro 6.	Cuadro de documentos consultados para la investigación	56
Cuadro 7.	Documentos utilizados para la investigación	60
Cuadro 8.	Aporte de las fuentes bibliográficas analizadas y seleccionadas, sobre el diseño del instrumento.....	68
Cuadro 9.	Aporte de la revisión documental a la creación de la guía preliminar.....	75
Cuadro 10.	Ficha técnica <i>focus group</i>	80
Cuadro 11.	Recomendaciones de los expertos del <i>focus group</i> a la guía	81
Cuadro 12.	Beneficios vs componentes de la guía metodológica.....	101

GLOSARIO

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, 2013).

ANÁLISIS DE RIESGOS CUALITATIVO: Realización de un análisis cualitativo de riesgos y condiciones para priorizar sus efectos sobre los objetivos del proyecto. 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 (EOI, 2014).

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).

CARTERA: Una cartera es un conjunto de programas, proyectos y operaciones concebido para lograr objetivos estratégicos en una organización (Project Management Institute (PMI), 2013a). Sinónimo de Portafolio.

CATEGORÍA DE RIESGOS (*RISK CATEGORY*): fuente de riesgo potencial de tipo técnico, de gestión, organizacional, o de tipo externo (EOI, 2014).

COMPONENTES DEL PORTAFOLIO: es una iniciativa, proyecto, programa, sub portafolio u otro trabajo individual que este alineado con la estrategia de la Organización (Buchtik Liliana, 2016).

ENTREVISTA: conversación que mantienen dos o más personas, basada en una serie de preguntas previamente definidas por el entrevistador (Hernandez Sampieri, Fernandez Collado, & Baptista Lucio, 2010).

EQUIPO DE GESTIÓN DE PORTAFOLIOS: equipo de trabajo encargado de la gestión del portafolio, puede pertenecer a una dependencia de proyectos o a la oficina de planeación estratégica (Buchtik Liliana, 2016).

EXCLUSIÓN: tema o elemento que no se incluye en el alcance de algo.

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, 2013).

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, 2013).

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, 2013).

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, 2013).

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, 2013).

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, 2013).

GUÍA METODOLÓGICA: instrumento que describe la forma de realizar una actividad o una serie de actividades específicas.

HABILITADORES ORGANIZACIONALES: factores internos de la organización que pueden facilitar la implementación de una práctica. Pueden ser de tipo estructural, cultural, tecnológico o de recurso humano.

HERRAMIENTA: algo tangible utilizado en una actividad para producir un producto o resultado (Project Management Institute (PMI), 2013a).

IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS (*RISK IDENTIFICATION*): Determinación de los riesgos que pueden afectar al proyecto documentando sus características. Las herramientas utilizadas incluyen tormenta de ideas (*brainstorming*) y listas de riesgos (*Checklists*) (EOI, 2014).

IMPLEMENTACIÓN: proceso llevado a cabo para poner en funcionamiento una cosa determinada.

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 (Project Management Institute (PMI), 2013a).

INVESTIGACIÓN CUALITATIVA: Investigación que utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación (Hernandez Sampieri et al., 2010).

INVESTIGACIÓN DESCRIPTIVA: la investigación descriptiva busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice; también describe las tendencias de un grupo o población (Hernandez Sampieri et al., 2010).

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

LÍDER DE PORTAFOLIO: persona(s) encargada(s) de gestionar el portafolio (Buchtik Liliana, 2016).

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.

OPM3 (ORGANIZATIONAL PROJECT MATURITY MODEL): Modelo de Madurez Organizacional en Gerencia de Proyectos publicado por el PMI (Project Management Institute (PMI), 2013b).

PLAN DE GESTIÓN DE RIESGOS (*RISK MANAGEMENT PLAN*): documento que contiene los procesos relacionados con el riesgo que serán realizados durante el proyecto. Es el resultado o salida de la planificación de gestión de riesgos del proyecto.

PLAN DE RESPUESTA AL RIESGO (*RISK RESPONSE PLAN*): documento que detalla todos los riesgos identificados, incluyendo su descripción, causas, probabilidad de ocurrencia, impacto o impactos, respuestas propuestas, propietarios o responsables, y estado actual. También conocido como registro de riesgos.

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 (Serna Gómez Humberto, 2008).

PLANIFICACIÓN DE RESPUESTA AL RIESGO (*RISK RESPONSE PLANNING*): desarrollo de procedimientos y técnicas para incrementar las oportunidades y reducir las amenazas a los objetivos del proyecto. Las herramientas utilizadas incluyen EVITACIÓN (o eliminación), MITIGACIÓN, TRANSFERENCIA, Y ACEPTACIÓN.

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

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 (PMI), 2013a).

PROJECT MANAGEMENT BODY OF KNOWLEDGE: es una guía de los fundamentos de la gestión de proyectos creada por el PMI (Project Management Institute (PMI), 2013a).

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE: 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.

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 (PMI), 2013a).

REGISTRO DE RIESGOS (*RISK REGISTER*): ver plan de respuesta al riesgo (EOI, 2014).

RIESGO (*RISK*): evento o condición que, si ocurre, puede tener un efecto positivo o negativo sobre los objetivos del proyecto (EOI, 2014).

ROL: una función definida que debe ser desempeñada por un miembro del equipo.

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

TÉCNICA: un proceso definido utilizado por un recurso humano para realizar una actividad, con el fin de producir un resultado o entregar un servicio, y que puede emplear una o más herramientas (Project Management Institute (PMI), 2013a).

VALIDACIÓN: técnica de investigación que consiste en confirmar la firmeza de una serie de resultados.

ABREVIATURAS

GAPPS: Global Alliance for Project Performance Standards

IES: Institución de Educación Superior

IPMA: International Project Management Association

MEN: Ministerio de Educación Nacional

MoP: Management of Portafolios

OPM3: Organizational Project Management Maturity model

PMO: Project Management Office

RBS: Risk Breakdown Structure – Estructura de desglose del riesgo

RESUMEN EJECUTIVO

Desde su creación las Instituciones de Educación Superior (IES) en Colombia, se encuentran enmarcadas en los lineamientos establecidos por la Ley 30 de 1992, por la cual se constituye la base normativa del sistema de educación superior colombiano. Esta ley presenta los principios y objetivos de la educación superior en Colombia, clasifica los programas académicos y define las condiciones que orientan el funcionamiento de las instituciones públicas y privadas.

A través del Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior, la evaluación de las IES se realiza con el fin de afianzar la autonomía universitaria, garantizar a la sociedad que los programas académicos y las Instituciones de Educación Superior cumplen con los requisitos de calidad y con los propósitos y objetivos que han declarado tener.

En este contexto, las Instituciones de Educación Superior cuentan con diferentes proyectos de mejoramiento, mantenimiento e innovación formulados con el fin de evidenciar ante el Ministerio de Educación Nacional (MEN) los procesos de autoevaluación a nivel de programas académicos y a nivel institucional, así como su interés por la mejora continua.

Con el propósito de orientar sus esfuerzos institucionales, las IES cuentan con una planeación estratégica a largo plazo, la cual está estructurada en los ámbitos de desarrollo de la educación superior como lo son: la docencia, la investigación, la extensión, estudiantes, profesores, calidad, entre otros. Estos ámbitos se desglosan en objetivos y agrupaciones de proyectos.

El cumplimiento de esta planeación estratégica, así como el de los planes de mejoramiento, mantenimiento e innovación que resultan de los procesos de autoevaluación, está dado por la capacidad de las Instituciones de Educación Superior de gestionar adecuadamente todos los proyectos que adelantan con el propósito de conectar la estrategia con la ejecución de la institución, enfocarse en lo más importante, concretar los beneficios, maximizar las oportunidades, asignar óptimamente los recursos tanto humanos como financieros, eliminar la redundancia, reducir el caos y aumentar la motivación, mejorar la

colaboración, mejorar la capacidad de innovar y mejorar la calidad de la ejecución de las iniciativas institucionales.

Las Instituciones de Educación Superior tienen varias particularidades en comparación con las organizaciones privadas, particularidades en el tipo de servicio que ofrecen, los proyectos que adelantan, la cultura académica y la diversidad de la comunidad universitaria.

Con base en los aspectos mencionados anteriormente, se identifica que los estándares tradicionales en gestión de proyectos, programas y portafolios tienen un bajo nivel de aceptación por parte de las IES, debido a que estos estándares son genéricos para cualquier industria y por sus particularidades, las Instituciones de Educación Superior perciben compleja la implementación de estos estándares en sus proyectos. Por lo tanto, se plantea la pregunta: ¿Cómo con la implementación de una guía metodológica para la gestión del portafolio de proyectos, pueden beneficiarse las Instituciones de Educación Superior (IES)?

Para desarrollar esta pregunta, se plantea una investigación en cuatro fases, con el objetivo de formular una guía metodológica para la gestión del portafolio de proyectos de las instituciones de Educación Superior, con el fin de brindar una serie de recomendaciones acerca de la gestión de portafolios que sean de aplicación en las Instituciones de Educación Superior, teniendo en cuenta todas sus particularidades.

La primera fase de la investigación se orienta en la revisión documental acerca del tema de investigación, para lo cual se identificaron las palabras clave para la búsqueda. Como resultado de esta fase se formula un marco teórico en el que se identificaron aspectos como: la importancia de la planeación estratégica para implementar una gestión de portafolios, la naturaleza particular de las Instituciones de Educación Superior, la distancia tan grande que existe entre la academia y el sector productivo en cuanto a la gestión de portafolios, el bajo nivel de aplicación de estándares en gestión de proyectos, programas y portafolios por parte de las IES.

Así mismo, se identifica la escasa documentación que existe acerca del tema específico de la gestión del portafolio de proyectos de las Instituciones de Educación Superior, sin

embargo, en cuanto al tema de planeación estratégica se evidencian varias similitudes en la estructura de sus planes estratégicos, en la medida en que los ámbitos de desarrollo atienden aspectos fundamentales de una IES como lo son: la docencia, la investigación, y la extensión, la calidad, los estudiantes, los docentes, entre otros. Estos ámbitos a su vez se desglosan en proyectos o iniciativas que se pretenden adelantar en un periodo de tiempo específico.

En la segunda etapa de la investigación, se diseña y aplica una entrevista semiestructurada a expertos en gestión universitaria y a expertos en gestión de portafolios, que desde su experiencia y conocimientos en el tema de investigación enriquezcan la propuesta de este trabajo de grado.

Con base en la revisión documental se establecieron dos tipos de entrevistas, la primera dirigida a los expertos en gestión universitaria, en la cual se enfocaron las preguntas a la planeación estratégica en la IES y su perspectiva del “deber ser” en la implementación exitosa de esta planeación; paralelamente, la entrevista dirigida a los expertos en gestión de portafolios estaba orientada a indagar acerca de las buenas prácticas implementadas desde su experiencia en organizaciones privadas.

El resultado de las entrevistas se encuentra consolidado en un cuadro organizado en los grupos de procesos recomendados por el PMI: Definición, Alineación, Autorización y control, en donde se identificaron los aspectos comunes y aislados en las respuestas, y para cada grupo de procesos se definieron los hallazgos, las fortalezas, las conclusiones y las recomendaciones.

En esta etapa se identifica la importancia que tiene la planeación estratégica en las organizaciones tanto privadas como en las Instituciones de Educación Superior y son evidenciadas las dificultades que han vivenciado los entrevistados en cuanto a la implementación y ejecución exitosa de todas las iniciativas planeadas en las organizaciones.

En la tercera etapa se plasmaron los resultados de las dos primeras etapas, en la formulación de la guía metodológica para la gestión del portafolio de proyectos de la IES.

Esta guía contiene: objetivos de la guía, alcance, exclusiones, materiales y métodos, conceptos y definiciones, roles, procesos, herramientas, prerrequisitos para la implementación de la guía, habilitadores organizacionales, y las recomendaciones para la implementación de la guía en las IES.

Los procesos desarrollados en la guía, responden a los aspectos fundamentales que se deben tener en cuenta para una adecuada implementación de la gestión de portafolios en las Instituciones de Educación Superior, estos procesos son: revisar la planeación estratégica de la IES, consolidar las iniciativas derivadas de la planeación estratégica, Identificar las operaciones críticas, elaborar el plan estratégico del portafolio, acta de constitución del portafolio, elaborar el plan de gestión del portafolio, elaborar el portafolio (definir atributos y secuenciación), priorizar el portafolio, autorización para la puesta en marcha del portafolio, gestionar el portafolio y por último realizar seguimiento al portafolio.

Para finalizar la investigación propuesta, se realiza una validación de la guía a través de la aplicación de la técnica *focus group*, a la cual fueron invitados expertos en gestión universitaria y gestión de portafolios, para que desde sus perspectivas validaran el contenido de la guía.

Para el desarrollo de esta técnica, se definieron seis preguntas detonadoras en temas relacionados con la investigación, tales como: la importancia de la priorización en la ejecución de las iniciativas de la planeación institucional, beneficios de implementar la guía, factores que pueden impedir la implementación de la guía en las IES, la definición previa de los beneficios esperados en la gestión de portafolios, prerrequisitos. Estas preguntas se realizaron con el fin de que los participantes manifestaran sus percepciones, opiniones y aportes para la validación de la guía propuesta.

A través de esta validación los expertos manifestaron su aprobación de la guía, recomendando en general hacer de forma más explícita las recomendaciones para la implementación de la guía en Instituciones de Educación Superior, lo anterior, con la intención de facilitar la apropiación de las recomendaciones plasmadas en los procesos de la guía, a la naturaleza tan particular de estas instituciones, de tal forma que el proceso de implementación se realice de la forma más transparente posible, acompañado de un

proceso de gestión del cambio que apoye a los colaboradores de las IES para así avanzar todos hacia el cumplimiento de los objetivos estratégicos institucionales.

En conclusión, la investigación realizada permite evidenciar la necesidad de las instituciones de Educación Superior de contar con procesos y procedimientos sencillos y eficientes para realizar la gestión de todos sus proyectos simultáneamente, unificando esfuerzos, maximizando los recursos y promoviendo la motivación de todos los miembros de la comunidad universitaria.

Para fortalecer a largo plazo la propuesta de este trabajo de grado, se recomienda realizar la implementación de la guía en una Institución de Educación Superior realizando una prueba piloto en donde se monitoreen constantemente los resultados en cada proceso propuesto, así como la gestión de cambio institucional.

1. PROPÓSITO DEL TRABAJO DE GRADO Y OBJETIVO ESTRATÉGICO AL CUAL CONTRIBUYE

1.1. Propósito

Contribuir a la generación de beneficios en las Instituciones de Educación Superior a través de la implementación de una guía metodológica para la gestión de portafolios de proyectos.

1.2. Objetivo estratégico al cual contribuye

Cuadro 1. Objetivo estratégico al cual contribuye

Organización	Objetivo estratégico	Contribución
Ministerio de Educación Nacional-MEN. Marco Estratégico del MEN para el periodo 2015-2025.	Objetivo misional: Fortalecer la gestión del sector educativo para ser modelo de eficiencia y transparencia.	Ayudando a las IES en la gestión de portafolio de proyectos, con el fin de lograr eficiencia en la ejecución de los recursos y contribuir al cumplimiento de la estrategia.
Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito	<p>Eje 6: Eficiencia y sostenibilidad institucional</p> <p>Objetivo general: Mantener una organización institucional eficiente, ágil, flexible y comprometida que permita responder rápidamente a las demandas derivadas del cumplimiento de sus funciones misionales y garantice su sostenibilidad financiera.</p> <p>Objetivo específico 6.4: Garantizar la sostenibilidad financiera de la Escuela.</p> <p>Objetivo específico 6.6: Contar con una estructura organizacional que responda a las necesidades actuales y futuras de la institución.</p> <p>Fuente: Plan de Desarrollo 2016 – 2025. (Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito, 2016)</p>	<p>Poniendo a disposición de la Escuela y de las IES, una guía metodológica para la gestión del portafolio de proyectos, que contribuya en:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Optimizar la asignación de recursos humanos y financieros. • Evitar la duplicidad de esfuerzos. • Minimizar los desperdicios. • Maximizar las oportunidades. • Concretar los beneficios. • Mejorar la agilidad y la colaboración.
	<p>Eje 2: Desarrollo de la investigación</p> <p>Objetivo general: Potenciar la ejecución de proyectos de carácter científico y tecnológico con alto impacto social, de manera efectiva y sostenible, en un medio propicio y lograr el reconocimiento y la consolidación de la Escuela en ese ámbito.</p> <p>Objetivo específico 2.1: Incrementar la producción de I+i que responda a las necesidades del entorno.</p>	<p>Aportar a la producción del centro de estudios en Desarrollo y Gerencia Integral de Proyectos con un artículo acerca de la guía metodológica para la gestión de portafolio de proyectos para las IES, enmarcada en una investigación aplicada.</p> <p>A través del trabajo de grado contribuir como referencia para futuras investigaciones alineadas con el tema.</p>

Fuente: Elaboración propia

2. JUSTIFICACIÓN

A continuación, se relacionan las necesidades por satisfacer y los problemas por resolver identificados, para concluir, que es necesario crear una guía metodológica para la gestión del portafolio de proyectos en las Instituciones de Educación Superior:

2.1. Necesidades por satisfacer

- Optimizar la asignación de recursos humanos y financieros.
- Eliminar la duplicidad de esfuerzos.
- Minimizar los desperdicios de recursos por tener demasiados proyectos de los cuales no se puede medir si están generando valor.
- Maximizar las oportunidades.
- Concretar los beneficios.
- Eliminar proyectos o programas duplicados o redundantes para así liberar los recursos asignados a ellos.
- Mejorar la coordinación y el trabajo entre las diferentes áreas de la institución.
- Eliminar la competencia constante entre las áreas de la institución por el uso de recursos humanos, materiales y financieros limitados.
- Registrar y monitorear los beneficios que otorga cada proyecto
- Focalizar esfuerzos hacia el logro de los objetivos estratégicos.
- Aumentar la visibilidad del estado e impacto de los proyectos ante la alta dirección.

2.2. Problemas por resolver

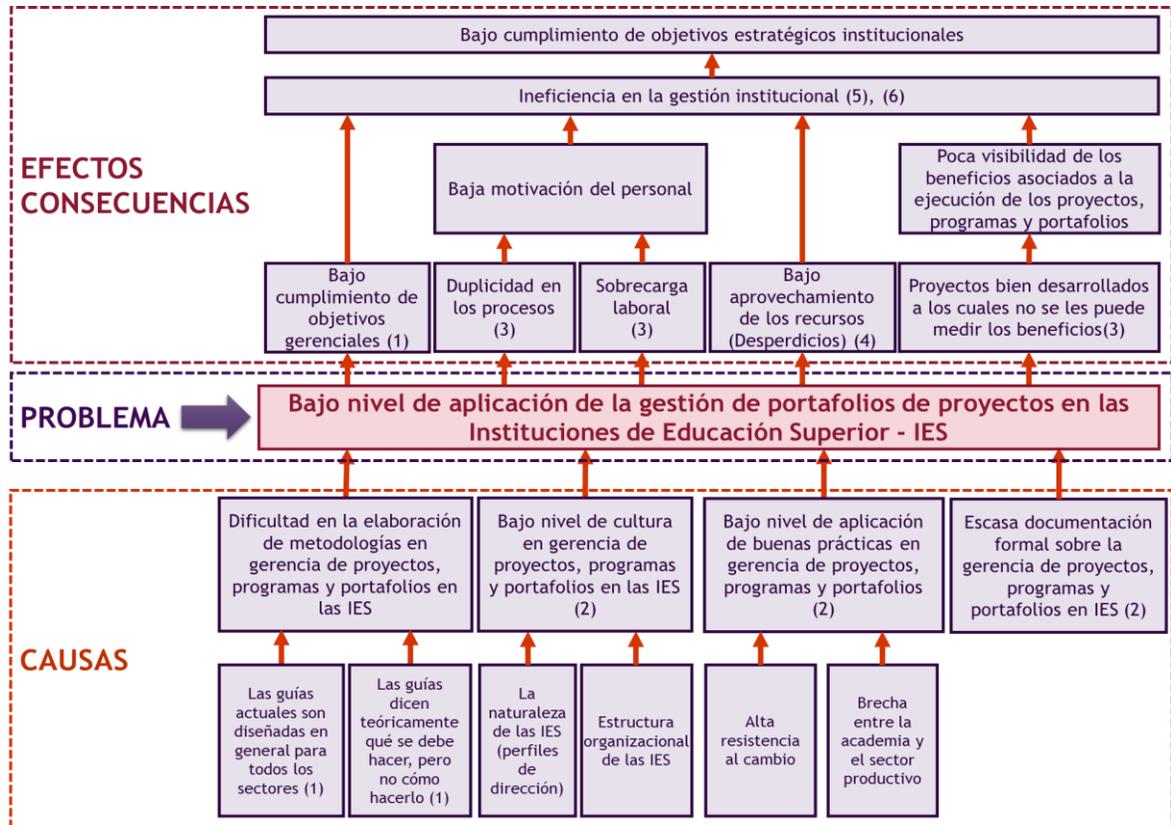
- Se aprueban muchos proyectos, sin embargo, la mayor proporción no se terminan en los plazos establecidos o no inician.
- No existe una evaluación del beneficio del proyecto una vez terminado y puesto en funcionamiento.
- Muchas actividades de la operación se plantean como proyectos en el plan estratégico, para garantizar la asignación de los recursos financieros.
- La mayoría de los recursos humanos están asignados a tantos proyectos que no le prestan atención a ninguno.
- No se tiene claro cuáles son los beneficios de las iniciativas y proyectos.

- No existen métricas para evaluar el aporte de las iniciativas y los proyectos al cumplimiento de los objetivos institucionales.

2.3. Árbol del problema

A continuación, se presenta el árbol del problema elaborado con base en la revisión documental inicial y en el cual se evidencia el problema de investigación:

Figura 1. Árbol del problema



Fuente: Elaboración propia

(1): (Project Management Institute, 2013) - (2): (Tobergte & Curtis, 2013) - (3): (Buchtik Liliana, 2016) - (4): (Oscar, Rubiano; Sandra, 2015) - (5): (Melo B, Ramos F, & Hernández S, 2014) - (6): (Barbosa, 2012).

3. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

3.1. Antecedentes del problema

3.1.1. Antecedentes históricos de la Educación superior en Colombia

La Educación Superior en Colombia se inicia en el periodo colonial con la fundación en Bogotá de las universidades Santo Tomás, San Francisco Javier, hoy Universidad Javeriana y el Colegio mayor de Nuestra Señora del Rosario. Estas instituciones educativas concentraron sus actividades en la enseñanza de la teología, filosofía jurisprudencia y medicina. Durante ese periodo, el acceso a la universidad estuvo limitado a un grupo de estudiantes pertenecientes a órdenes religiosas y familias españolas o criollas con buena posición social.

Después de la constitución de Rionegro, que estableció un régimen federal en el país, se efectuó una reforma educativa de corte liberal que, entre otras características, desligó el poder civil del eclesiástico, estableció la escuela obligatoria y gratuita y redefinió el financiamiento de la educación por parte del Estado. En estos años se destaca la fundación de la Universidad Nacional de los Estados Unidos de Colombia y de la Universidad de Antioquia.

Con el ascenso al poder de Alfonso López Pumarejo se da un vuelco a la política educativa del país. En educación superior se intenta fortalecer los nexos entre la formación académica de los estudiantes y la realidad económica del país, caracterizada por el proceso de industrialización. Con esta perspectiva, se promueve la libertad de enseñanza, se otorga mayor autonomía administrativa y académica a las universidades, se asignan recursos para mejorar la calidad y la práctica docente, se ordena la construcción de una ciudad universitaria y se amplía el número de facultades de la Universidad Nacional.

Durante el gobierno de Rojas Pinilla se contrató la misión Le Bret que alertó sobre el riesgo de la expansión de universidades de baja calidad y la contratación de profesores con poca preparación. No obstante, el proceso de urbanización y los cambios demográficos generaron una demanda creciente por servicios educativos, que propiciaron la apertura de instituciones privadas y el surgimiento de universidades con programas nocturnos.

En las décadas del sesenta y setenta continúa la demanda por cupos universitarios, lo que da lugar a un aumento significativo en el número de programas y de universidades, especialmente de carácter privado. Durante este periodo, el número de estudiantes universitarios se multiplicó, ascendiendo de 20.000 en 1958 a más de 300.000 en 1980. (Helg, 1989). El aumento de la matrícula estudiantil contrasta con la heterogeneidad de la calidad de las instituciones y de los programas ofrecidos y con la insuficiente capacidad del Estado para proveer educación básica y superior a los ciudadanos que por su condición socioeconómica no podían pagar por este tipo de servicios (Helg, 1989).

En 1968 se crearon el Instituto Colombiano para el fomento de la Educación superior, ICFES, y el Departamento Administrativo de Ciencia, Tecnología e Innovación, Colciencias. A finales de los años setenta y a comienzos de los ochenta, se establece un marco normativo para la educación superior, en el cual se definen los principios y los objetivos del sistema, la organización, el estatuto del personal docente, las normas sobre administración del presupuesto y las condiciones específicas que orientan las instituciones privadas.

Con base en los lineamientos de la constitución Política de 1991 se aprobó la Ley 30 de 1992 que constituye la base normativa del sistema de educación superior colombiano. Esta norma definió los principios y objetivos de la educación superior, clasificó los programas académicos y las instituciones públicas y privadas. La clasificación institucional se realizó con base en una tipología que incluye instituciones técnicas profesionales, instituciones universitarias o escuelas tecnológicas y universidades.

La Ley 30 también definió las condiciones que orientan el funcionamiento de las instituciones privadas. Con esta Ley se establecieron como órganos rectores al Ministerio de Educación Nacional – MEN y al Consejo Nacional de Educación superior – CESU. Dentro del CESU se incluyó la organización del Sistema Nacional de Acreditación, como una estrategia para el mejoramiento de la calidad de la educación superior y del Sistema Nacional de Información.

Durante la década del 2000 se creó el Viceministerio de Educación Superior, al cual se le encargó la inspección y vigilancia del sector y se adoptaron algunas medidas en materia de acreditación y de calidad. Sobre estas últimas medidas cabe destacar la creación de la

Comisión Intersectorial para el Aseguramiento de la Calidad – CONACES y el fortalecimiento del Consejo Nacional de Acreditación – CNA. De otro lado, se crean un conjunto de sistemas de información, con el fin de contribuir al conocimiento y la toma de decisiones del sector, dentro de los cuales se encuentran el Sistema Nacional de la Información de la Educación superior – SNIES, el Sistema de Información de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior – SACES, el Sistema para la Prevención de la Deserción en Educación Superior – SPADIES y el Observatorio Laboral para la Educación (Melo B et al., 2014).

3.1.2. Particularidades de las Instituciones de Educación Superior

De acuerdo con lo planteado en el artículo “Inductores de Valor para Instituciones de Educación Superior Privadas en Colombia” (Zapata, Velásquez, Aurelio, & Rodríguez, n.d.), la legislación colombiana y la experiencia de los integrantes del trabajo de grado en temas de gestión en las IES, a continuación, se presentan algunas particularidades de estas instituciones:

- Las instituciones de educación superior privadas, son entidades constituidas como personas jurídicas, las cuales brindan el servicio público de educación en los niveles de pregrado, posgrado y educación continuada.
- Son fines misionales de la Educación superior: la docencia, la investigación y la proyección social (extensión),(Congreso de la República de Colombia, 1992).
- Las Instituciones de Educación Superior son sometidas a procesos de evaluación, autoevaluación y acreditación, a través del Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior, regido por el MEN.
- En cumplimiento de sus funciones misionales, las IES cuentan con proyectos para docencia, investigación y extensión, así como con una planeación estratégica y proyectos derivados de la misma.
- Los órganos directivos de las Instituciones de Educación Superior son cuerpos colegiados, en donde participan representantes de profesores y estudiantes.
- La legislación nacional les brinda una autonomía, donde entre otras, se les permite “establecer, arbitrar y aplicar sus recursos para el cumplimiento de su misión social

y de su función institucional” (Congreso de la República de Colombia, 1992), por lo tanto, se encuentran en la obligación de reinvertir sus excedentes y la exención del impuesto de renta (Congreso de la República de Colombia, 2016). Este compromiso implica para las universidades usar de manera más efectiva sus recursos.

- Por su dinámica de admisiones semestrales, las IES reciben la mayoría de sus ingresos en dos momentos del año, es decir, las matrículas se causan en la cuenta de ingresos recibidos por anticipado, esto proporciona a las instituciones una alta liquidez, que se va consumiendo a medida que se presta el servicio académico.
- Debido a la alta dependencia de los ingresos por matrículas que tienen en general las IES, estas tienen la necesidad de implementar acciones encaminadas a la diversificación de ingresos a través de proyectos de investigación o extensión.
- Los docentes de las IES en sus compromisos de trabajo semestrales deben realizar actividades de apoyo a la administración, que en la mayoría de las veces implica la gestión de los proyectos de los planes de mejoramiento de los programas académicos.
- Por su naturaleza las IES se centran en la teoría y la educación en lugar de la implementación de procesos de gestión formal de proyectos.
- La estructura organizacional de las IES es de carácter funcional.
- Para ofrecer programas académicos las IES deben contar con registros calificados, es decir, la licencia de funcionamiento de dichos programas, los cuales deben demostrar el cumplimiento de las condiciones mínimas de calidad exigidas por el MEN.

3.1.3. Planes de las Instituciones de Educación Superior

El Ministerio de Educación Nacional (MEN) es el organismo gubernamental el cual brinda las orientaciones necesarias para que las IES rindan cuentas ante la sociedad y el Estado, sobre el servicio educativo que prestan y a que propicien el auto examen permanente de la institución y de sus programas académicos, en el contexto de una cultura de la evaluación.

El Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior está integrado por tres componentes: información, evaluación y fomento. La evaluación se realiza con el fin de

afianzar la autonomía universitaria, garantizar a la sociedad que los programas académicos y las Instituciones de Educación Superior cumplen con los requisitos de calidad y con los propósitos y objetivos que han declarado tener.

Las Instituciones de Educación Superior reportan los resultados de los proyectos de mejoramiento, mantenimiento e innovación formulados, con el fin de evidenciar ante el MEN los procesos de autoevaluación y su interés por la mejora continua, y aunque lo hacen de manera frecuente y controlada, esto no necesariamente les asegura que las iniciativas derivadas de su planeación estratégica y de los procesos de autoevaluación sean ejecutadas y llevadas a cabo de manera exitosa.

Por otra parte, las IES cuentan con una planeación estratégica a largo plazo, la cual está estructurada en los ámbitos de desarrollo de la educación superior como lo son: la docencia, la investigación, la extensión, estudiantes, profesores, calidad, entre otros. Estos ámbitos se desglosan en objetivos y agrupaciones de proyectos.

En cumplimiento de sus funciones misionales, las Instituciones de Educación Superior tienen proyectos de docencia plasmados en los planes de mejoramiento tanto de los programas como a nivel institucional, proyectos de investigación articulados con Colciencias y proyectos de extensión o relación con el entorno con diferentes entidades tanto gubernamentales como privadas.

Como se presenta en el artículo “The Managerial Revolution in Higher Education” (Ropers-huilman, Winters, Ropers-huilman, & Winters, 2016), la gestión en las Instituciones de Educación Superior es particular en comparación con otras entidades debido a en las IES tienen un estilo tradicionalmente conservador en la administración universitaria, sin embargo, las dinámicas actuales a nivel mundial están orientando hacia nuevos estilos de gestión en donde las IES se encuentran rezagadas en comparación con otras entidades.

Las Instituciones de Educación Superior por su carácter social y sus particularidades, perciben a la gerencia de proyectos, a las herramientas y a los estándares asociados a esta práctica, como procesos complejos, sin embargo, no son las únicas en tener esta apreciación.

3.1.4. Complejidad en la dirección de proyectos

El término complejidad se establece como una conexión entre la condición de un sistema complejo y la comprensión del mismo. En ese sentido, la disciplina de la *complejidad en dirección de proyectos*, que emerge de la ingeniería contemporánea; surge como un intento de resolver problemas complejos ante la incertidumbre y el caos, buscando nuevas herramientas construidas sobre una amplia gama de disciplinas relacionadas con la complejidad (DE LOS RIOS CARMENADO, HERRERA REYES, & GUILLEN TORRES, 2014).

Desde 1995 múltiples autores han tratado de madurar y explicar la relación entre la complejidad y los proyectos, es así como en 1995 (Payne, 1995), los asocia identificando la complejidad con la multiplicidad de interfaces del proyecto, la organización y la dirección, en 1996 se profundiza en el concepto de proyectos complejos, argumentando que con frecuencia la dirección de proyectos complejos es asociada con la dirección de la complejidad (Herrera-reyes, 2011).

De acuerdo con (DE LOS RIOS CARMENADO et al., 2014), fueron numerosos los autores que aportaron en las investigaciones sobre la complejidad en la gestión de proyectos, lo que conllevó a que a nivel mundial se generara una tendencia en torno al tema de estándares de competencia para evaluar y mitigar la complejidad en esta disciplina y fue así como en el año 1999 surgió la Alianza Global para los Estándares de Desempeño del Proyecto (GAPPS) conformada por gobierno, industria privada, asociaciones profesionales e instituciones académicas, cuya única finalidad fue crear estándares, marcos y mapeos en dirección de proyectos.

Algunas de las organizaciones que conformaron la asociación GAPPS, se presentan en el siguiente cuadro:

Cuadro 2. Organizaciones suscritas a las iniciativas GAPPS

Organización	País
Sociedad Americana para el Avance de Dirección de Proyectos (ASAPM)	USA
Asociación para Dirección de Proyectos (APM)	Reino Unido
Instituto Australiano de Dirección de Proyectos (AIPM)	Australia
Asociación de Dirección de Proyectos Mayor de China (GPMA)	China
Asociación de Dirección de Proyectos de Japón	Japón
Instituto de Dirección de Proyectos (PMI)	USA
Dirección de Proyectos de Sur África (PMSA)	Sur África
Sociedad para Directores de Proyectos (SPM)	Singapur
Instituciones Académicas	País
Universidad de Cambridge	Reino Unido
Universidad Athabasca	Canadá
ESC life	Francia
Universidad Tecnológica de Sydney	Australia
Universidad Middlesex	Reino Unido

Fuente GAPPS 2010, Elaborada con base en: <http://www.globalpmstandards.org/>

Diversas organizaciones han desarrollado sus propios estándares, guías y herramientas tomando como referencia las normas GAPPS, por ejemplo: la Guía de Dirección de Proyectos del PMI (PMBOK), el cuerpo del conocimiento APM, la base para las competencias de IPMA, la guía de Japón para la dirección de proyectos y programas para empresas de innovación.

Estos estándares son aplicables a cualquier industria, sin embargo, como se ha mencionado anteriormente las Instituciones de Educación Superior tienen su propia cultura y particularidades que hacen que la aplicación de estos instrumentos se vea como una labor tediosa y dispendiosa, generando una brecha en las buenas prácticas de gestión de proyectos con los demás sectores de la economía.

3.1.5. Gestión de proyectos en Instituciones de Educación Superior

Chanelle Austin, Winifred Browne, Barbara Haas, Everett Kenyatta, Sarah Zulueta evidencian en su investigación realizada en el año 2013 en la Universidad de Drexel Estados Unidos, cómo ésta Universidad en comparación con otras industrias específicamente de salud y construcción, presenta un déficit en cuanto a proyectos exitosos

y cómo los beneficios asociados a un enfoque formal de gestión de proyectos fueron muy inferiores en la universidad comparados con otras industrias (Tobergte & Curtis, 2013).

La metodología de gestión de proyectos en las industrias de la construcción y la salud ha mejorado el éxito de los proyectos de manera sustancial y puede proporcionar el mismo resultado en la educación superior, sin embargo, los autores determinan que la implementación de guías metodológicas estándar como la Guía del Conocimiento de la Gestión de Proyectos (Guía PMBOK®) en las Instituciones de Educación Superior puede llegar a ser complejo, debido al enfoque estructurado y lineal de las mismas. Para analizar este tema se basaron en el trabajo de Neary y Saunders a través del cual se realizó el siguiente estudio investigativo:

En 12 universidades del Reino Unido, que se encontraban en el proceso de construcción de espacios de enseñanza y aprendizaje innovadores, se obtuvo información muy interesante con respecto a la tensión, la política organizativa y la mentalidad divergente de la academia y los gerentes del proyecto de construcción en relación a la toma de decisiones del diseño pedagógico de los espacios.

En conclusión, el estudio reveló una batalla debido a la interacción entre la construcción, la facultad de educación superior y la gestión de proyectos; como se podría imaginar, la facultad conceptualizó abrumadoramente sus espacios de aprendizaje desde una perspectiva pedagógica. Los académicos pensaron en cómo estos espacios podrían ser diseñados para involucrar a los estudiantes, para aumentar el aprendizaje y como cualquier otra herramienta de aprendizaje, tener un efecto positivo en los resultados. De igual manera el estudio concluyó que el profesorado podría hacer una contribución significativa al desarrollo de los espacios de aprendizaje, pero se sintió limitado por la gestión del proyecto debido a su naturaleza estructurada y lineal (Neary & Saunders, 2011).

Conociendo los resultados anteriores, Chanelle Austin, Winifred Browne, Barbara Haas, Everett Kenyatta, Sarah Zulueta generaron un caso de estudio que implicó una serie de entrevistas con las personas encargadas de liderar los proyectos y con los gestores de iniciativas de la PMO de la Universidad de Drexler. Los autores pudieron determinar factores como:

- Los principios y desafíos de la gestión de proyectos son los mismos de todas las industrias incluyendo la Educación Superior.
- Ochenta y seis (86) de los entrevistados creen que las industrias con ánimo de lucro, han tenido mayores índices de éxito debido a que éstas deben prosperar para satisfacer una ventaja competitiva y aumentar los beneficios.
- Los autores argumentan que, en industrias como Educación Superior, Gobierno y Artes, ha fracasado la gestión de proyectos debido a limitación de recursos, intereses de competencia, costos de operación y falta de eficiencia en los resultados.

Con base en lo anterior, los autores concluyen, que la Educación superior carece de gestión formal de proyectos porque hay una percepción de que los enfoques tradicionales son más rígidos y reducen los campos de acción, lo que hace que las partes interesadas se vean obligadas a evaluar si vale la pena invertir tiempo y recursos, adicional que por su naturaleza las IES se centran en la teoría y la educación en lugar de la implementación.

Todo esto hace que la aplicación de las buenas prácticas y las lecciones aprendidas por las demás organizaciones que han implementado de manera exitosa la gestión de proyectos, programas y portafolios, se convierta en un dolor y no en una solución a los múltiples problemas derivados de la falta de gestión.

3.1.6. Gestión de portafolios

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

El hecho de que las organizaciones hayan madurado en una adecuada gestión de proyectos, no asegura que estos cumplan un fin más amplio para el cual fueron concebidos, no es nuevo que las organizaciones y en este contexto las Instituciones de Educación Superior, sufran de problemas similares como: el bajo cumplimiento de los objetivos gerenciales, duplicidad de procesos, sobrecarga laboral, bajo aprovechamiento de los recursos y proyectos a los cuales no se les pueden medir de manera clara y directa los beneficios, pero aún más complejo es el hecho de no saber si éstos generaron

valor. Es así, como Liliana Buchtik en su libro secretos para dominar la gestión de portafolios, programas y proyectos, infiere que una adecuada gestión de portafolio de proyectos implica no solo saber formular y gestionar estas iniciativas, sino que se debe aprender a ejecutar los proyectos correctos y a hacerlos correctamente.

*La gestión de proyectos y programas se enfoca en **hacer las cosas correctamente**, Mientras que la gestión de portafolios tiene que ver con la **combinación de hacer las cosas correctamente a nivel colectivo**.* (Buchtik Liliana, 2016)

Investigaciones realizadas por el PMI a nivel mundial demostraron que el 35% de las organizaciones de alto rendimiento poseen un alto nivel de madurez en gestión de portafolios, en comparación con 8% en el caso de las organizaciones de bajo rendimiento. Del mismo modo el 76% de los proyectos ejecutados con un alto grado de madurez en la gestión de portafolios tienen éxito, en comparación con 56% de los proyectos ejecutados con poca madurez (Buchtik Liliana, 2016).

3.2. Formulación del problema

La pregunta de investigación que se formula y que enmarca el desarrollo del trabajo de grado es la siguiente:

¿Cómo con la implementación de una guía metodológica para la gestión del portafolio de proyectos, pueden beneficiarse las Instituciones de Educación Superior (IES)?

4. OBJETIVOS GENERALES Y ESPECÍFICOS

4.1. Objetivo General

Crear una guía metodológica para la gestión del portafolio de proyectos de las Instituciones de Educación Superior acreditadas institucionalmente por el Consejo Nacional de Acreditación – CNA, en la ciudad de Bogotá D.C.

4.2. Objetivos Específicos

- Identificar y conceptualizar los procesos y prácticas para la gestión de portafolios de proyectos en las Instituciones de Educación Superior con base en la revisión documental.
- Realizar el levantamiento de la información con expertos en gestión universitaria y gestión de portafolios.
- Crear la versión preliminar de la guía metodológica para la gestión de portafolio de proyectos de las IES, validar con expertos, ajustar y obtener la versión final.

5. MARCO TEÓRICO

El marco teórico describe el resultado de la revisión documental realizada sobre temas de los temas relacionados con la planeación estratégica en general y específicamente en las Instituciones de Educación Superior, adicional a la documentación en Gestión de portafolios de proyectos.

Teniendo como base la importancia que tiene en cualquier organización contar con una planeación estratégica estructurada para poder llevar a cabo una adecuada gestión del portafolio de proyectos, se analizó la adaptación de estos conceptos en el desarrollo de las Instituciones de Educación Superior.

5.1. Gestión de portafolios

Con el fin de entender la temática de gestión de portafolios es necesario precisar los conceptos relacionadas a continuación:

De acuerdo con el Estándar de Gestión de Portafolios del Project Management Institute®, un portafolio es un conjunto de sub portafolios, proyectos, programas, sub programas y/u operaciones agrupados para gestionar el trabajo del portafolio de forma efectiva y coordinada con el fin de cumplir con los objetivos estratégicos de la organización. (Project Management Institute, 2013).

El PMI presenta las áreas de conocimiento y los grupos de procesos necesarios para la gestión de portafolios. A continuación, se presenta esta organización:

Cuadro 3. Grupo de procesos de portafolios según PMI

Área de conocimiento	Definir	Alinear	Autorizar y controlar
Gestión estratégica del portafolio	<ul style="list-style-type: none">• Desarrollar el plan estratégico del portafolio.• Desarrollar el acta de constitución del portafolio.• Definir el mapa de ruta del portafolio.	<ul style="list-style-type: none">• Gestionar los cambios estratégicos.	

Área de conocimiento	Definir	Alinear	Autorizar y controlar
Gestión de la gobernabilidad del 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 • Monitorear el portafolio
Gestión del desempeño del portafolio	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar el plan de gestión del desempeño del portafolio. 	<ul style="list-style-type: none"> • Gestionar la demanda y la oferta. • Gestionar el valor del portafolio. 	
Gestión de comunicaciones del 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 riesgos del portafolio	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar el plan de gestión de riesgos del portafolio. 	<ul style="list-style-type: none"> • Gestionar los riesgos del portafolio. 	

Fuente: (Project Management Institute, 2013)

Los procesos de alineación, son utilizados para establecer cómo la estrategia y los objetivos organizacionales serán implementados en el portafolio; determina el plan estratégico y la estructura del portafolio y definen y autorizan otro portafolio o sub portafolios; los procesos de alineación, son usados para gestionar y optimizar el portafolio. Este grupo de procesos determina cómo los componentes serán categorizados, evaluados, seleccionados, modificados o eliminados y, por último, los procesos de autorización y control, son los que determinan cómo monitorear los cambios estratégicos, rastrear y revisar los indicadores de desempeño en función de que permanezcan alineados (Estudiantes de la MAP de la UCI los, 2013).

Un portafolio de proyectos, tiene las siguientes características:

- Conjunto de proyectos y/o programas (llamados componentes).
- Los componentes están agrupados para facilitar una gerencia efectiva.
- Representan inversiones realizadas o planificadas.
- El trabajo debe satisfacer objetivos estratégicos.
- Los componentes deben poder ser calificados (medidos, priorizados, entre otros).
- Los componentes no tienen que estar interrelacionados o directamente relacionados para poder estar en el mismo portafolio.

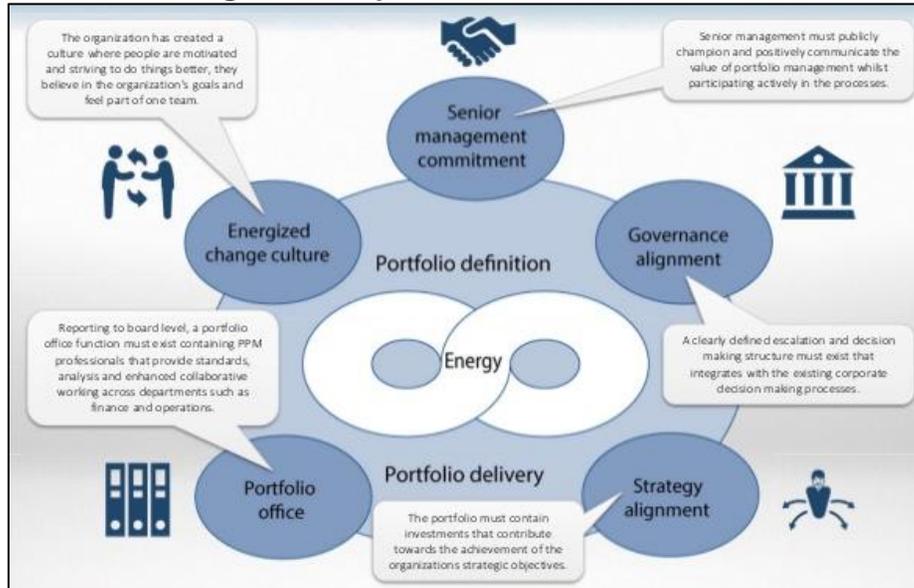
Según el Estándar de Gestión de Portafolios – MOP – Oficina de comercio del gobierno del Reino Unido, la gestión de portafolios es una recopilación coordinada de procesos y decisiones estratégicas que, conjuntamente, permiten el balance más eficaz como siempre, del cambio organizacional y del negocio. (Axelos global best practice, 2014).

El modelo MOP propone doce procesos para gestionar portafolios, estos procesos se dividen en dos ciclos, la definición y la entrega del portafolio y se sustenta en los siguientes cinco principios:

- **Compromiso de los ejecutivos:** el compromiso visible y proactivo de los ejecutivos es vital para una efectiva gestión de portafolios.
- **Alineación de la gobernanza del portafolio con la de la organización:** Cuando estas gobernanzas están alineadas se establecen claramente los roles y las responsabilidades y se establecen procesos para escalar los temas y toma de decisiones.
- **Alineación del portafolio con la estrategia:** Esta alineación facilita el logro de los objetivos estratégicos, a través de la asignación de los recursos y la organización de los componentes.
- **Oficina de portafolios:** Se debe contar con una oficina de portafolios que provea toda la información acerca del desempeño del portafolio para la toma asertiva de decisiones.
- **Cultura de cambio energizante:** la gestión de portafolios requiere de un ambiente colaborativo con el logro de los objetivos organizacionales a través de comunicaciones proactivas, claridad sobre las expectativas del portafolio y compromiso y participación de los ejecutivos.

Los doce procesos presentados por el MOP son: entender, categorizar, priorizar, balancear, planear, controlar la gestión, gestionar los beneficios, gestionar los recursos, gestionar las finanzas, gestionar a los interesados, gestionar los riesgos y gestionar la gobernanza. Estos procesos desarrollados a través de los cinco principios reflejan los fundamentos en los cuales se basa una efectiva gestión de portafolios.

Figura 2. Modelo de gestión de portafolios MoP



Fuente: AXELOS - MoP® - Management of Portfolios.

De acuerdo con la International Project Management Association (IPMA), la gestión de portafolios busca identificar, seleccionar, priorizar, monitorear y reportar el aporte de los componentes y su alineamiento con los objetivos organizacionales (Competence, 2016).

El manejo adecuado de un portafolio de proyectos representa para la organización una solución que permite maximizar el valor del negocio e incrementar o asegurar el retorno de la inversión (ROI). El enfoque de la gestión se centra en relacionar la estrategia con el valor del negocio, de modo tal que permite medir, gestionar y optimizar el rendimiento de un portafolio de proyectos.

La certificación IPMA DELTA, cubre con una perspectiva de 360° las competencias organizacionales en dirección y gestión de proyectos, programas y portafolios. Dicha certificación consta de tres módulos basados en estándares líderes los cuales son: primero el IPMA Competence Baseline (ICB) para evaluar la competencia de individuos seleccionados, segundo el Modelo IPMA de excelencia de proyectos para evaluar la competencia en dirección y los resultados obtenidos en proyectos, programas y portafolios seleccionados y tercero la ISO 21500 para la evaluación de la Organización.

Las organizaciones al gestionar sus procesos a partir de estándares en proyectos, programas y portafolios ofrecidos por el IPMA y al adoptar las recomendaciones presentadas, adquieren los siguientes beneficios:

- Obtener a través de la evaluación y diagnóstico de las organizaciones, información valiosa sobre su estado actual en competencias de dirección de proyectos, programas y portafolios, mejores prácticas y áreas para mejora e innovación.
- Conducir a un uso más efectivo de los recursos en proyectos, programas y portafolios, incrementando el rendimiento y finalmente obteniendo mejores resultados para la organización.
- Proporcionar una herramienta de marketing al demostrar el compromiso de la organización hacia la excelencia en dirección de proyectos y la competencia de su personal para dirigir proyectos, programas y portafolios.

Según el libro *Secretos para dominar la gestión de portafolios de programas y de proyectos*, la gestión de portafolios, “es el proceso continuo de identificar, categorizar, evaluar, seleccionar, priorizar, balancear, medir, gestionar, monitorear y reportar los componentes de un portafolio. Incluye entender y reportar cómo cada componente del portafolio contribuye con los objetivos estratégicos de la organización. También implica asignar los recursos limitados a los componentes, balanceando las demandas de recursos que muchas veces están en conflicto entre ellos” (Buchtik Liliana, 2016).

En este libro se presentan 16 beneficios de gestionar portafolios, los cuales se presentan a continuación:

- Conectar la estrategia con la ejecución de la organización: Las organizaciones que adoptan la gestión de portafolio reportan mayores beneficios financieros y una contribución medible para con sus objetivos estratégicos. Esta conexión

permite armar un plan de ejecución que soporta la estrategia y vincula la selección de componentes a los objetivos estratégicos.

- Enfocarse en lo más importante: Desde la cima hasta la base del organigrama todas y cada una de las personas de la organización tienen claro cuál es la dirección y cuáles son las iniciativas prioritarias a lograr y se comprometen con ellas.
- Concretar los beneficios: Lograr obtener los beneficios financieros y no financieros esperados. Maximizar el ROI, la productividad y los ahorros. Asegurar una gestión profesional de beneficios que monitorea constantemente el logro de los mismos, sus riesgos, etc., para asegurar que éstos se concreten.
- Maximizar las oportunidades: Si se entienden mejor los objetivos estratégicos la disponibilidad y capacidad de sus recursos y su capacidad de ejecución, hace más fácil determinar cuáles oportunidades se pueden realizar inmediatamente y cuáles oportunidades se pueden posponer o descartar.
- Asignar los recursos óptimamente: Asignar recursos humanos y financieros a los componentes según su importancia estratégica. Asegura que no haya componentes activos cuando no hay suficientes recursos para asignarles. Si no hay recursos para asignar a un componente, no se aprueba su inclusión en la priorización y balance del portafolio.
- Eliminar la redundancia: Eliminar los componentes duplicados o redundados y así se liberan los recursos asignados a ellos. Evita la duplicidad de esfuerzo y minimizar los desperdicios. Esto logrará que ya gestionar un repositorio centralizado con todos los componentes reales y potenciales de los diversos portafolios y
al tener una buena visibilidad de ellos se hace fácil identificar cuáles son redundantes.

- Suspendir los componentes a tiempo: Permite no continuar con componentes cuando ya no tiene sentido, cuando estos no contribuyen con la estrategia o no se desempeñan bien. Hay un proceso para suspender componentes y liberar rápidamente sus recursos a fin de asignarlos a componentes más prioritarios.
- Reducir el caos y aumentar la motivación: Reducir el caos que ocurre en el personal cuando está en constante cambio de un componente a otro y asignado a decenas de componentes simultáneamente. Al bajar la cantidad de componentes en la cual las personas trabajan al mismo tiempo se mejora la utilización de recursos y el personal se enfoca en los proyectos más críticos. Esto aumenta la motivación y conduce a un ambiente laboral más sano y con menos rotación de personas frustradas.
- Considerar el riesgo en la selección de los componentes: Considerar al riesgo como un criterio ineludible al seleccionar y priorizar los componentes. Esto no significa que no se pueda iniciar componentes riesgosos, significa que se debe conocer y gestionar los riesgos. La consideración del riesgo lleva a la ejecución de componentes que tengan más posibilidades de éxito y minimiza la cantidad de componentes que fracasan debido a grandes riesgos materializados que se pudieron haber considerado durante su selección y priorización.
- Mejorar la agilidad y la colaboración: Mejorar la coordinación y el trabajo entre las distintas áreas de una organización. Aprovechar soluciones de colaboración para sincronizar el trabajo y adaptarse a los cambios. Esto implica tener un portafolio balanceado, que cuente con iniciativas que le permitan mantener operando la organización e iniciativas que le permitan cambiar, es decir, tener una mezcla óptima.
- Gobernar de modo robusto: Establece un marco para la gobernanza de portafolios lo cual involucra decidir bien, rápido y con criterios acordados. Esto además transparenta la información sobre el avance, los resultados y los

beneficios de los componentes. Mejora la capacidad de analizar, decidir y comunicar.

- Gestionar las interdependencias: Facilita encontrar y gestionar las interdependencias existentes entre los componentes de un portafolio, o entre componentes de un portafolio y otros portafolios u otras organizaciones, proveedores, etc. Permite manejar las interdependencias internas y externas para reducir riesgos y mejorar la comunicación, coordinación y colaboración.
- Aumentar la capacidad de innovar: Si la organización no innova le será difícil diferenciarse, adaptarse a las tendencias y demandas del mercado, aumentar su valor y sus ganancias, así como sobrevivir en el tiempo. La gestión de portafolios ayuda a gestionar mejor el proceso de innovación. Cuando una organización carece de la gestión de portafolios, sus recursos están sobre asignados y enfocados en “apagar incendios”, así desperdicia su tiempo y sus recursos, y es imposible que piensen en innovación.
- Mejorar la calidad de ejecución del portafolio y sus componentes: Al lograr que la organización se enfoque en lo prioritario, se asegura un manejo coherente de la carga de trabajo y ser financieramente efectivos.
- Mejorar la visibilidad del portafolio: Qué componentes están en curso, a qué objetivos estratégicos contribuyen, cuál es su prioridad y valor para la organización y cómo se están desempeñando.
- Habilitar la estandarización de procesos: Se logra una integración coherente entre la gestión de proyectos, programas, portafolios y operaciones. Se estandarizan los procesos a través de las operaciones y proyectos de diversos temas. Además, brinda un vocabulario y un entendimiento común, relativo a los conceptos de la gestión de portafolios, esto facilita el trabajo y las comunicaciones, simplifica y reduce costos.

Las características de la gestión de portafolio presentadas por la autora del libro son comparadas con la gestión de proyectos y de programas, con el fin de visualizar claramente las diferencias en estas categorías y comprender específicamente los aspectos puntuales de la gestión de portafolios. Estas características son las siguientes:

Cuadro 4. Características de la gestión de portafolios

Característica	Descripción
Enfoque	Estratégico, en lo global o macro, en un conjunto de programas, proyectos, operaciones, y en el plan estratégico de la organización.
Liderazgo	Gestiona el valor que genera el portafolio a la organización y el personal que reporta a la gerencia de portafolios.
Busca	Alinear el portafolio a los objetivos estratégicos de la organización.
Responsable	Gerente de portafolios.
Predecesor	Definición del plan estratégico de la organización.
Se enfoca en	La combinación de hacer los componentes correctos y estos se hagan correctamente a nivel colectivo.
Implica	Gestionar la demanda, beneficios, finanzas y recursos, seleccionar, priorizar, balancear y optimizar el portafolio e informar sobre el mismo.
Éxito	Lograr el desempeño esperado de las inversiones y los beneficios de los componentes del portafolio.
Horizonte de tiempo	Es permanente y de largo plazo.
Alcance	Tiene un alcance organizacional que cambia según cambian los objetivos estratégicos y el contexto organizacional.
Monitoreo	El desempeño del portafolio y de sus riesgos, los cambios estratégicos y el balanceo de recursos.
Enfoque	Estratégico, en lo global o macro, en un conjunto de programas, proyectos, operaciones, y en el plan estratégico de la organización.

Fuente: Secretos para dominar la gestión de portafolios de programas y proyectos. (B. Global, Ed.) (Primera Ed). Uruguay. Buchtik Liliana. (2016).

Las definiciones anteriores, muestran una relación clara entre la gestión de portafolios y la planeación estratégica de las organizaciones, en la medida en que se evidencia la necesidad de que la organización cuente con unos objetivos estratégicos a los cuales se deben alinear los componentes del portafolio.

En este punto se hace necesario definir a qué hace referencia un componente de un portafolio. Según (Buchtik Liliana, 2016), a cada proyecto, programa, sub portafolio u otro trabajo individual incluido en el portafolio se le llama componente del portafolio. Los componentes del portafolio no necesariamente están vinculados entre sí, pero sí estarán alineados a algún objetivo estratégico. De algún modo o por algún criterio están agrupados,

entonces, todos los programas, proyectos y operaciones relativos a un objetivo se agruparán en un portafolio.

De acuerdo con lo anterior, un portafolio es una agrupación de programas o proyectos y la forma en la cual se agrupan es definida a criterio de cada organización; por ejemplo, un objetivo estratégico de una organización puede estar enmarcado en la calidad, entonces todos los proyectos, programas y operaciones que apuntan al cumplimiento de ese objetivo se agrupan en un portafolio.

Es importante destacar, que en muchos de los casos existen diferencias entre los objetivos de las organizaciones tal y como se indican en la planeación estratégica y los que realmente se aplican en la práctica (de Souza, Carneiro, & Bandeira-de-Mello, 2015), lo que quiere decir que para la mayoría de las organizaciones, se hace difícil llevar esos planes a la acción, o los objetivos no se cumplen con las acciones realizadas.

Las estrategias planeadas y sus correspondientes objetivos estratégicos deben detallarse en los planes de acción y los proyectos correspondientes, sin embargo, hay una brecha entre los ejecutivos de alto nivel, que formulan la planificación estratégica y los gerentes de nivel medio, que de hecho dirigen los proyectos que se espera transformen la estrategia en realidad. Una consecuencia no deseada de este estado de cosas es que las empresas a menudo no parecen ser capaces de seleccionar adecuadamente y priorizar el conjunto apropiado de proyectos y ejecutar estos proyectos de manera coherente para alcanzar los objetivos de toda la organización (de Souza et al., 2015).

De acuerdo con lo anterior y según (Buchtik Liliana, 2016) para pasar de la estrategia a la acción se utiliza la gestión de portafolios.

La gestión de portafolios es un tema que ha tomado bastante auge a nivel mundial debido a que se ha evidenciado, cómo desde diferentes perspectivas la gestión de portafolios se centra en materializar los objetivos estratégicos de las organizaciones.

El Project Management Institute® (PMI) en su informe Pulso de la profesión de 2013 (PMI, 2013), basándose en un estudio anual de más de 1000 gerentes de proyectos, programas

y portafolios, presenta como resultado que el 62% de los proyectos en las organizaciones que se describieron a sí mismas como altamente efectivas en la gestión de portafolios alcanzaron o sobrepasaron los beneficios esperados de la inversión.

El Informe anteriormente mencionado, profundiza en el tema de gestión de portafolios, enfocándose en la manera en que éste afecta el éxito de las organizaciones, así como en el establecimiento de métodos para elaborar una gestión de portafolios efectiva, sin embargo, a pesar de los beneficios cuantificables de esta práctica, son relativamente pocas las organizaciones que han perfeccionado esta disciplina.

El informe resalta una metodología a tres bandas para lograr mejoras en el proceso de gestión de portafolios en las organizaciones, las cuales se describen a continuación:

- Elevar la gestión de portafolios a un nivel estratégico: las organizaciones deben elevar la gestión de portafolios a un nivel estratégico, extender sus ventajas, realizar una balanza de pagos, demostrar una dirección estratégica y agilidad del portafolio.
- Forjar una cultura empresarial orientada hacia los portafolios: Para que la gestión de portafolios se convierta en parte integral de la organización, los directivos deben dedicar el tiempo, la educación y los recursos necesarios para inculcar esta práctica en las ideas, convicciones y actividades de todos, desde los miembros de equipo a los directivos.
- Aplicar herramientas y prácticas adecuadas: Para mantener la agilidad y las ventajas competitivas, las organizaciones deben dotarse de las herramientas y prácticas adecuadas para la gestión de portafolios. En comparación con las de efectividad mínima, las organizaciones altamente efectivas son casi cinco veces más propensas a utilizar frecuentemente herramientas formales de priorización, y dos veces más propensas a contar con un software diseñado específicamente para respaldar la gestión de portafolios.

Este informe concluye que, en comparación con aquellas que se describen a sí mismas como de efectividad mínima, en las organizaciones que se consideran altamente efectivas en la gestión de portafolios aumentó en casi 30% el promedio de proyectos que cumplieron o sobrepasaron los beneficios de la inversión pronosticados. Así mismo, las organizaciones pueden aprovechar las ventajas plenas de la gestión de portafolios si la convierten en un componente fijo de su cultura empresarial cotidiana.

Este resultado se presenta en la siguiente ecuación:

*Mejor gestión de carteras = Aumento en los beneficios de la inversión
y menos riesgos = Mayores y eficaces ventajas comerciales*

El informe detallado de PMI “Pulso de la profesión: Cómo desenvolverse en un entorno complejo” (PMI, 2013), se efectuó en julio de 2013 con participación de 697 gerentes de proyectos con tres o más años de experiencia en su ramo y que en la actualidad gestionan como profesionales de tiempo completo proyectos, programas o portafolios.

Según este informe el portafolio de una organización (conjunto de iniciativas estratégicas, que se entregan a través de proyectos y programas), determina la naturaleza de la complejidad. Si una organización considera que su trabajo es complejo, lo importante es que opere para desenvolverse de la mejor manera posible a través de dicha complejidad. La forma en que las organizaciones anticipan, entienden y se desenvuelven a través de la complejidad, determina sus éxitos y fracasos.

Este informe se centra en las estrategias necesarias para gestionar dos características principales que mejor definen la complejidad de la realización de los proyectos: las múltiples partes implicadas y la ambigüedad. La ambigüedad de las características, recursos y fases de los proyectos resulta muy predominante en aquellas organizaciones que se enfrentan a un alto porcentaje de proyectos complejos. Manejar las exigencias de múltiples partes implicadas es vital para la adecuada gestión organizacional ya que es posible que éstas tengan fuertes y diversas opiniones sobre los procesos y métodos para gestionar un programa o proyecto.

El 64% de las organizaciones cuyos portafolios contienen más que todo proyectos altamente complejos indican que la ambigüedad es su característica más definitoria, en comparación con solo 44% de las organizaciones cuyos portafolios incluyen menos proyectos altamente complejos.

Este informe expone que la existencia de un portafolio de proyectos complejos obliga a las organizaciones a encontrar métodos efectivos para hacerle frente a la ambigüedad, así como las características de la complejidad de los proyectos de una organización, las cuales se listan a continuación:

- Multiplicidad de partes implicadas.
- Ambigüedad de las características, recursos, fases, etc. del proyecto.
- Considerables influencias políticas/de las autoridades.
- Se desconocen características, recursos, fases, etc. del proyecto.
- Gobernanza dinámica (cambiante) del proyecto.
- Influencias externas considerables.
- Uso de una tecnología nueva para la organización.
- Uso de una tecnología que no ha sido aún desarrollada.
- Considerables influencias internas interpersonales o sociales.
- Entorno altamente regulado.
- La duración del proyecto sobrepasa el ciclo de las tecnologías relevantes.

Las organizaciones al desenvolverse efectivamente a través de la complejidad logran una ventaja competitiva. Estos valores agregados podrían también hacer que las organizaciones tengan más opciones estratégicas, más capacidad para gestionar sus portafolios y estén en una posición más prominente para hacer posible la innovación.

El Project Management Institute en su reporte de serie anual “Thought Leadership Series Report” del 2015 (Project Management Institute, 2015), buscó sustentar que los proyectos de una organización gestionados a través de un portafolio, brindan mayores beneficios y dan una visión general del impacto generado por los mismos, para lo cual realizó una encuesta virtual en gerencia de portafolio de proyectos a 466 participantes en julio de 2015.

Los encuestados fueron seleccionados estratégicamente para asegurar que representaban un papel activo en la gestión de portafolios y que estaban familiarizados con la relación de la gerencia de portafolio de proyectos y la estrategia de la organización.

Los encuestados representaban más de 20 industrias con las siguientes características:

- Regiones: 35% Asia y Pacífico; 27% de Norte América; 23% de Europa, Medio Oriente y África; y 16% Latinoamérica.
- Tamaño de las compañías: 37% son organizaciones con menos de \$100 millones de dólares en ventas; 31% son organizaciones entre \$100 millones y \$1 billón; y 32% son organizaciones con \$1 billón o más.
- Cargos: 20% gerentes de programas; 19% directores de gerencia de proyectos/PMO; 19% gerentes de proyectos; 13% gerentes funcionales; 29% gerentes de portafolio.
- Número de proyectos en el portafolio: 1-5 el 38%; 6-20 el 39%; 21 o más 22%
- Número de portafolio de proyectos en la organización: 1-3 el 20%; 4-10 el 24%; 11 o más 20%; el resto informó que no sabía.

La tabulación de la información determinó que, cuando se trata de gestión de portafolios, las organizaciones tienen un amplio margen de mejora, pues solo uno de cada cuatro participantes cree que la gestión de portafolios es madura en su organización; sin embargo, el beneficio que viene con la madurez impacta tanto el éxito de los proyectos individuales, como el éxito general de la organización:

- El 94% de las organizaciones con alta madurez indicaron que la gestión de portafolios tiene un efecto tangible y positivo en su organización, comparado con el 64% de las organizaciones de baja madurez.
- El 88% de las organizaciones con alta madurez indicaron que la gestión de portafolios es una ventaja competitiva para la organización, en comparación al 56% de las organizaciones de baja madurez.

- El 83% de las organizaciones con alta madurez indicaron que la gestión de portafolios permite que la organización sea más ágil cuando surjan condiciones imprevistas del mercado y situaciones competitivas, en comparación con el 59% de las organizaciones de baja madurez (Project Management Institute, 2015).

Se evidencia en los resultados de estudios realizados acerca de la gestión de portafolios de proyectos en las organizaciones, que esta práctica a lo largo del tiempo ha demostrado diversos beneficios para las organizaciones que han decidido implementarla. Estos beneficios se centran básicamente en: reducción de desperdicios, es decir, alto aprovechamiento de los recursos, optimización de los procesos, medición real de los beneficios de los proyectos del portafolio, eliminación de duplicidad en los procesos, lo cual favorece la motivación del personal, todo esto aportando directamente en el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización.

5.2. Planeación estratégica en las Instituciones de Educación Superior

La 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 institución hacia el futuro. (Serna Gómez Humberto, 2008)

De acuerdo con el artículo “La planeación estratégica en la pequeña y mediana empresa: una revisión bibliográfica”, la planeación estratégica es un proceso indispensable para la dirección de una empresa, ya que provee de estructura para tomar decisiones y ayuda a tener una visión de largo plazo (Salazar & Salazar, 2005).

Los resultados de este artículo sostienen que la planeación estratégica ejerce un impacto positivo en el desempeño de la organización, así como promueve el pensamiento a futuro, reduce la atención de detalles operativos, y provee los conceptos para identificar y evaluar alternativas estratégicas que mejoran el desempeño. Este artículo propone que la

planeación estratégica debe ser considerada seriamente por los directivos, sin importar el horizonte de planeación o el grado de formalidad con la que se llevan a cabo las estrategias.

Con el fin de identificar la estructura de la planeación estratégica de las Instituciones de Educación Superior, se analizaron los planes estratégicos de cinco IES acreditadas en la ciudad de Bogotá, como se presenta a continuación:

El Programa de Desarrollo Integral 2016-2020 de la Universidad de los Andes, plantea cinco ejes estratégicos: Liderazgo Académico, Visibilidad e Impacto, Comunidad y Cultura Institucional, Viabilidad y Efectividad Institucional e Infraestructura Física Eficiente y Flexible, los cuales se desglosan en objetivos y acciones. (Los Andes, 2016)

Por su parte, La Universidad de la Sabana en su Plan Estratégico al 2019, establece siete frentes estratégicos: la Consolidación del cuerpo profesoral para la realización de la misión institucional y el cumplimiento de los objetivos estratégicos; la Identificación y consolidación de áreas estratégicas de investigación para ser reconocidos como autoridad académica; el aseguramiento de la calidad de los procesos académicos para la formación integral y la globalización; el fortalecimiento del vínculo con estudiantes y graduados para afianzar el sentido de pertenencia e impactar el entorno, la consolidación de la proyección de la Universidad para contribuir al progreso de la sociedad; la sostenibilidad social, económica y ambiental de la Universidad para reafirmar su compromiso y responsabilidad con la sociedad y la Implementación de nuevos modelos de gestión universitaria para apalancar el desarrollo institucional, estos frentes se desarrollan en su interior en propósitos que definen el horizonte de la Universidad en cada frente estratégico (La Sabana, 2011).

La Universidad del Rosario en su Plan Integral de Desarrollo PID 2004-2019, presenta cuatro ejes estratégicos y de apoyo: El Fortalecimiento académico, la Consolidación de la identidad y la comunidad Rosarista, la Internacionalización de la Universidad y el Fortalecimiento de los servicios de apoyo y optimización de la gestión financiera, estos ejes se despliegan en programas y subprogramas con objetivos estratégicos (ROSARIO, 2009).

El Plan General de Desarrollo 2012 – 2015 de la Universidad Santo Tomás, plantea tres ejes con sus respectivas políticas: USTA y Sociedad; Comunidad Universitaria y Gestión

Institucional, estos ejes se desglosan en programas que agrupan un conjunto de estrategias para realizar las intencionalidades del Plan, las cuales cuentan con metas e indicadores (SANTO TOMAS, 2012).

La Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito presenta en su Plan de Desarrollo 2016-2025 siete ejes estratégicos: Formación de excelencia, Desarrollo de la investigación y la innovación, Fortalecimiento de la relación con el entorno; Aseguramiento de la calidad, Desarrollo de la comunidad universitaria, Eficiencia y sostenibilidad institucional e Infraestructura sostenible, estos ejes se despliegan en objetivos generales, objetivos específicos y proyectos (Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito, 2016).

Se observa que la estructura del plan estratégico de las Instituciones de Educación Superior consultadas presenta varias similitudes, en la medida en que cuentan ámbitos de desarrollo en los temas de sus funciones misionales docencia, investigación y extensión, y en temáticas de interés general como lo son, los estudiantes, profesores y campus sostenible.

Por otra parte y de acuerdo con el artículo “Desafíos y recomendaciones a la planeación estratégica en universidades”, las universidades requieren ser auto sostenibles y productivas para garantizar su existencia y es así como los miembros de la comunidad académica deben trabajar encaminados a alcanzar los objetivos institucionales con un eficiente uso de los recursos a través de un proceso de planeación, organización y control, como un modelo a largo plazo, en el cual, se profundiza en los cursos de acción que se han de seguir para cumplir con las expectativas organizacionales en un periodo específico (Lesmes, 2008).

Según el Dr. José Luis Almuñás Rivero y la Dra. Judith Galarza López en su artículo “El verdadero valor del proceso de planificación estratégica en las Instituciones de Educación Superior”, la planeación estratégica está en auge en la educación superior como un enfoque que contribuye al direccionamiento de su rumbo en función de las demandas del entorno. Esta se desarrolla a través de un proceso que genera un conjunto de resultados, los cuales no siempre son valorados en toda su magnitud por los directivos y otros implicados en el mismo, centrándose la atención principal, casi exclusivamente, en el diseño o formulación de la estrategia (Judith & López, 2014).

En este artículo se expresa que “la calidad en la educación superior puede analizarse de múltiples y variadas formas. Como se conoce, emerge como un concepto relativo y multidimensional que abarca el conjunto de las cualidades deseables en los resultados y en sus impactos, en los insumos a los procesos universitarios y en las condiciones internas con que estos se desarrollan” (Judith & López, 2014). Los autores también presentan la brecha que existe lo previsto y lo real, entre cómo se desarrolla el proceso de planeación estratégica y cómo transcurre su implementación y control en la práctica (Xianjun & Wuliang, 2011).

El artículo *Strategic Planning in Higher Education*, presenta que las instituciones de educación superior de todo el mundo asumen más responsabilidad por su propia planificación futura. Como resultado, necesitan fortalecer aún más su capacidad para el desempeño estratégico. Los autores proponen tres etapas para el proceso de planeación estratégica: primero se analizan las demandas cambiantes del medio ambiente (economía, sociedad, política, investigación, etc.) frente al potencial interno de la institución, segundo sobre la base del análisis, se evalúan varios escenarios de desarrollo y por último algunos se seleccionan posteriormente para su formulación como objetivos estratégicos concisos (Kotler & Murphy, 2016).

La pertinencia, calidad y acreditación constituyen una unidad que se articula con el establecimiento de un sistema único y estandarizado de información y evaluación, para tareas de planificación estratégica de instituciones educativas, gobierno y sociedad en su conjunto (Didriksson, 2004).

Las buenas decisiones de planificación y gestión no pueden ser realizadas por procesos puramente mecánicos o procedimientos rutinarios. Por lo tanto, mejorar la planificación y la gestión en la educación postsecundaria se traduce directamente en la mejora de las capacidades de las personas que llevan a cabo las funciones de planificación y gestión (Review, 2016).

La planeación estratégica es un proceso que se adelanta de diferentes formas en las Instituciones de Educación Superior, algunas cuentan con procesos bastante elaborados,

otras lo realizan de forma más empírica, sin embargo, tienen el mismo propósito y es el de establecer el norte de la institución, plasmar sus intenciones a largo plazo, establecer los mecanismos para atender las demandas del entorno y determinar en el tiempo la forma en que la institución obtendrá los beneficios planeados.

Como resultado de esta planeación estratégica, las Instituciones de Educación Superior cuentan con planes estratégicos los cuales indican el futuro deseado de cada institución en un periodo de tiempo establecido, a desarrollarse a través de programas y proyectos.

5.3. Portafolio de proyectos de las Instituciones de Educación Superior

Se identificaron las características de la planeación estratégica de las instituciones de educación superior acreditadas en Bogotá y los aspectos relevantes de la gestión del portafolio de proyectos, se realizó una comparación a nivel teórico de sus componentes y se analizó la adaptación de estos conceptos al desarrollo de las IES.

Se encontró que los planes estratégicos de las instituciones de educación superior cuentan con una estructura similar en la medida en que agrupan las iniciativas en paquetes generales de objetivos institucionales, los ámbitos de desarrollo generalmente se centran en formación, extensión e investigación siendo estas las funciones sustantivas de cualquier IES, y en consecuencia, tienen bastantes iniciativas desarrolladas simultáneamente; y su enfoque principal está en la conceptualización, definición y formulación, para los que definen una gran cantidad de herramientas e involucran a los diferentes actores de la comunidad universitaria.

Por otro lado, se estableció que las Instituciones de Educación Superior cuentan con una gran diversidad de proyectos que se desarrollan simultáneamente, derivados de los ejes estratégicos definidos en sus planes de desarrollo, los cuales deben gestionarse adecuadamente con el fin de evidenciar de forma más clara los beneficios institucionales y el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

Para el caso de las IES, se pueden comparar definiciones de gestión de portafolios, en la medida en que los Planes de Desarrollo hacen referencia a un portafolio y cada eje estratégico o frente de trabajo a un sub portafolio que está conformado por programas y proyectos a desarrollar en una ventana de tiempo establecida.

La gestión de portafolios se fundamenta en la planeación estratégica de la institución, en la que la definición de objetivos estratégicos y el establecimiento de un norte claro, son la clave para el desarrollo de las instituciones de educación superior.

6. MARCO METODOLÓGICO

En esta sección (capítulo) se presenta el trabajo realizado en el marco metodológico de la investigación, tomando como base cada uno de los objetivos específicos definidos para el desarrollo del trabajo de grado.

6.1. Tipo de investigación

Con base en la pregunta de investigación planteada: ¿Cómo con la implementación de una guía metodológica para la gestión del portafolio de proyectos, pueden beneficiarse las Instituciones de Educación Superior (IES)?, se llevó a cabo un proceso de revisión de literatura en el cual se evidenció la poca existencia de estudios e investigaciones asociadas al tema de portafolios de proyectos en las Instituciones de Educación Superior.

De acuerdo con lo anterior, se determina el tipo de investigación a realizar, la cual se enmarca en una metodología descriptiva con un enfoque cualitativo.

Investigación descriptiva

De acuerdo con (Hernandez Sampieri et al., 2010), la investigación descriptiva busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice; también describe las tendencias de un grupo o población.

Con base en lo anterior, se define que este tipo de investigación aplica al cumplimiento del objetivo propuesto en el trabajo de grado, debido a que lo que se pretende, es contar con información acerca de las características específicas de los portafolios de proyectos de las Instituciones de Educación Superior, acreditadas institucionalmente por el Consejo Nacional de Acreditación – CNA, en la ciudad de Bogotá D.C.

Investigación cualitativa

Este enfoque se basa en métodos de recolección de datos no estructurados para obtener las perspectivas y puntos de vista de los participantes a través de sus emociones, prioridades, experiencias, significados y otros aspectos subjetivos. El análisis que se realiza no es estadístico, es decir, que se basa en descripciones detalladas de situaciones,

eventos, personas, interacciones, conductas observadas y sus manifestaciones (Hernandez Sampieri et al., 2010).

Por lo anterior y de acuerdo con el tema de investigación seleccionado, ésta metodología aportará al desarrollo del trabajo de grado en la recolección de datos que mostrará como resultado la percepción de los expertos en gestión universitaria y en gestión de portafolios, sobre como actualmente las IES ejecutan su planeación estratégica y cómo deberían hacerlo. Los resultados obtenidos son el insumo para el desarrollo de la guía que se plantea como entregable de esta investigación.

6.2. Tipo de muestra

Para este caso se establece un tipo de muestra no probabilística por conveniencia la cual es usada para estudios con enfoque cualitativo (Hernandez Sampieri et al., 2010). La muestra por conveniencia consiste en seleccionar una muestra de la población a la cual se puede tener acceso de forma fácil debido a que se encuentra disponible.

Para este caso, el universo está enmarcado en las Instituciones de Educación Superior, acreditadas institucionalmente por el Consejo Nacional de Acreditación – CNA, en la ciudad de Bogotá D.C. y se tomaron como muestra las instituciones con las cuales se tienen relaciones cercanas. A marzo de 2017, Colombia cuenta con cuarenta y cuatro (44) IES acreditadas institucionalmente de las cuales dieciocho (18), se encuentran ubicadas en la ciudad de Bogotá¹.

¹ <https://www.icetex.gov.co/dnnpro5/es-co/cr%C3%A9ditoeducativo/institucionesconacreditaci%C3%B3ndealtacalidad.aspx>

A continuación, se muestra el listado de IES universo de este estudio:

Cuadro 5. Listado de Instituciones de Educación Superior en Bogotá acreditadas institucionalmente

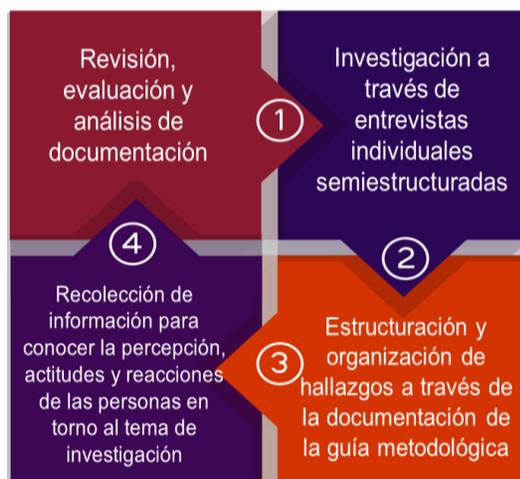
No.	Institución de Educación Superior	Sitio Web
1	Colegio de Estudios Superiores en Administración-CESA	www.cesa.edu.co
2	Colegio Mayor Nuestra Señora del Rosario	www.urosario.edu.co
3	Dirección Nacional de Escuelas-Policía Nal.	www.policia.gov.co
4	Escuela Colombia de Ingeniería Julio Garavito	www.escuelaing.edu.co/es/
5	Fundación Universidad de Bogotá-Jorge Tadeo Lozano	www.utadeo.edu.co
6	Pontificia Universidad Javeriana	www.javeriana.edu.co
7	Universidad de la Sabana	www.unisabana.edu.co
8	Universidad de la Salle	www.lasalle.edu.co
9	Universidad de los Andes	www.uniandes.edu.co
10	Universidad EAN	www.ean.edu.co
11	Universidad el Bosque	http://www.uelbosque.edu.co/
12	Universidad Externado de Colombia	www.uexternado.edu.co
13	Universidad Libre	http://www.unilibre.edu.co/
14	Universidad Militar Nueva Granada	www.umng.edu.co
15	Universidad Nacional de Colombia	www.bogota.unal.edu.co
16	Universidad Pedagógica Nacional	www.pedagogica.edu.co/
17	Universidad Santo Tomás de Aquino	www.usta.edu.co
18	Universidad Sergio Arboleda	www.usergioarboleda.edu.co

Fuente: ICETEX, enero 2017.

6.3. Etapas de la investigación e instrumentos utilizados

Con base en los objetivos específicos planteados, a continuación, se describen los procesos metodológicos realizados para el cumplimiento de dichos objetivos:

Figura 3. Proceso realizado para el desarrollo de la investigación



Fuente: Elaboración propia

6.4. Objetivo específico N.º 1:

Identificar y conceptualizar los procesos y prácticas para la gestión de portafolios de proyectos en las Instituciones de Educación Superior con base en la revisión documental.

6.4.1. Revisión documental:

El desarrollo de este objetivo consistió inicialmente en realizar una revisión documental detallada en la cual se definieron los parámetros de búsqueda, con el fin de contar con un conocimiento actual del tema de investigación tal y como se demuestra a través de la revisión de la literatura (Hernandez Sampieri et al., 2010). En ese sentido, se definieron los criterios de búsqueda de información basados en los siguientes términos en idiomas inglés y español adicionando los conectores y, +, de la siguiente manera:

- Portafolio proyectos universidad / Portfolio projects university
- Gestión portafolio universidades / Portfolio management universities
- Gestión proyectos universidades / Project management universities
- Gestión portafolio educación superior / Portfolio management higher education
- Gestión proyectos educación superior / *Project management higher education*

La búsqueda de literatura acerca del tema de investigación, se realizó en las siguientes bases de datos:

- Repositorio Institucional de la Escuela Colombiana de Ingeniería
- EBSCO Discovery Service
- SJR –SCImago: JournalRank
- EbscoHost
- Biblioteca Digital Colombiana (BDCOL)
- Google Scholar/ Google Book search
- JournalStorage (JSTOR)
- OAlster
- Tesis Doctorales en Red
- The Library of Congress
- ASCE library

- Biblioteca digital Luis Angel Arango
- Business Source Complete
- United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization (Unesco)

Haciendo uso de las combinaciones anteriores y realizando la búsqueda en los sitios mencionados, se obtuvo como resultado que existe poca documentación sobre el tema, específicamente en el contexto de las universidades o de la educación superior, por lo que se definieron nuevos términos de búsqueda tomando como base el tema de planeación estratégica, debido a que para poder llevar a cabo la gestión de portafolios en las organizaciones, se requiere tener como insumo la planeación estratégica de la organización, tal y como lo establece (Buchtik Liliana, 2016) quien dice que “para pasar de la estrategia a la acción se utiliza la gestión de portafolios”.

De acuerdo con lo anterior, los términos de búsqueda en idiomas inglés y español que se establecieron posteriormente fueron los siguientes:

- Planeación estratégica universidades / Strategic Planning universities
- Planeación estratégica educación superior / Strategic Planning higher education
- Problemáticas en la implementación de la planeación estratégica

Con los resultados obtenidos se llevó a cabo un ejercicio juicioso de lectura de todos los documentos encontrados para así extraer de cada uno, la información relacionada con el estudio y así construir al marco teórico el cual proporciona información útil y pertinente para así dar respuesta al problema planteado. A continuación, se muestra el cuadro de documentos consultados para el desarrollo de este trabajo:

Cuadro 6. Cuadro de documentos consultados para la investigación

N.º	Bibliografía encontrada
1	La universidad desde su futuro. Axel Didriksson. http://periodicos.sbu.unicamp.br/ojs/index.php/proposic/article/view/8643793
2	Axelos global best practice. (2014). Management of Portfolios MoP. (A. global best Practice, Ed.) (First Edit). United Kingdom.
3	Buchtik Liliana. (2016). <i>Secretos para dominar la gestión de portafolios de programas y proyectos</i> . (B. Global, Ed.) (Primera Ed). Uruguay.
4	Cómo desenvolverse en un entorno complejo PMI http://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/learning/thought-leadership/pulse/navigating-complexity.pdf?sc_lang_temp=es-ES

N.º	Bibliografía encontrada
5	Competence, D. (2016). <i>Organisational Competence Baseline for Developing Competence in Managing by Projects</i> .
6	de Souza, P. B., Carneiro, J., & Bandeira-de-Mello, R. (2015). Inquiry into the Conceptual Dimensions of Project Portfolio Management. <i>Brazilian Business Review (English Edition)</i> , 118–148. http://doi.org/10.1073/pnas.0703993104
7	Desafíos y recomendaciones a la planeación estratégica en universidades. file:///C:/Users/juama/Downloads/3994Daza.pdf
8	EL PROCESO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN LAS UNIVERSIDADES: DESENCUENTROS Y RETOS PARA EL MEJORAMIENTO DE SU CALIDAD. https://periodicos.ufsc.br/index.php/gual/article/viewFile/1983-4535.2012v5n2p72/22584
9	Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito. Plan de Desarrollo 2016 - 2025 (2016).
10	Koraneekij, P., & Khlaisang, J. (2015). Development of e-portfolio Management System towards Thai Qualifications Framework for Higher Education. <i>Procedia - Social and Behavioral Sciences</i> , 174, 1420–1427. http://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.01.770
11	La planeación estratégica en la pequeña y mediana empresa: una revisión bibliográfica http://econoquantum.cucea.udg.mx/volumen_2_num_1/vol_2_no_1_Suplemento_2.pdf
12	Project Management Institute. (2013). <i>The Standard for Portfolio Management (Third)</i> . Pennsylvania.
13	Project Management Institute. (2013). <i>Fundamentos para la dirección de proyectos (Guía del PMBOK)</i> .
14	Strategic Planning in Higher Education
15	Tobergte, D. R., & Curtis, S. (2013). Application of Project Management in Higher Education. <i>Journal of Chemical Information and Modeling</i> , 53(9), 1689–1699. http://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004
16	INDUCTORES DE VALOR PARA INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR PRIVADAS EN COLOMBIA
17	Barbosa, L. E. M. (2012). <i>Establecer cuánto cuesta el funcionamiento de las facultades, un aporte a la gestión de recursos en la sede Bogotá de la Universidad Nacional de Colombia</i> . Universidad Nacional de Colombia.
18	DE LOS RIOS CARMENADO, I., HERRERA REYES, A. T., & GUILLEN TORRES, J. (2014). LA COMPLEJIDAD EN DIRECCIÓN DE PROYECTOS: Dimensiones y marcos de trabajo a nivel internacional. <i>Dyna Management</i> , 2(3), [9 p.]-[9]. https://doi.org/10.6036/MN7008
19	Hernandez Sampieri, R., Fernandez Collado, C., & Baptista Lucio, M. del P. (2010). <i>Metodología de la investigación. Metodología de la investigación</i> . https://doi.org/- ISBN 978-92-75-32913-9
20	Herrera-reyes, A. T. (2011). LA COMPLEJIDAD EN LA DIRECCIÓN DE PROYECTOS ANÁLISIS DEL CONCEPTO Y MODELOS DE EVALUACIÓN DE LA COMPLEJIDAD, 6–8.
21	Oscar, Rubiano; Sandra, C. (2015). De Proyectos De Construcción : Estudio De Caso En Infraestructura Universitaria Pública.
22	Payne, J. H. (1995). Management of multiple simultaneous projects: a state-of-the-art review. <i>International Journal of Project Management</i> , 3, 163–168.
23	Project Management Institute. (2015). <i>The Practitioner's Perspective: Winning through Project Portfolio Management</i> .
24	ROSARIO, U. (2009). PLAN INTEGRAL DE DESARROLLO.
25	SANTO TOMAS, U. (2012). PLAN GENERAL DE DESARROLLO.
26	Serna Gómez Humberto. (2008). <i>Gerencia estratégica. Planeación estratégica: un marco de referencia</i> . (3R Editores, Ed.). Bogotá D.C.
27	Didriksson, A. (2004). La universidad desde su futuro. <i>Pró-Posições</i> , 15(3), 63–73.
28	Los Andes, U. (2016). Programa de Desarrollo integral (PDI 2016-2020). Retrieved from https://planeacion.uniandes.edu.co/pdi/pdi-2016-2020/programa-de-desarrollo-integral-pdi-2016-2020
29	Melo B, L. A., Ramos F, J. E., & Hernández S, P. O. (2014). La Educación Superior en Colombia: Situación Actual y Análisis de Eficiencia. <i>Borradores de Economía</i> , 808.
30	EOI. (2014). Gestión de proyectos - Glosario de términos.
31	La Sabana, U. (2011). PLAN ESTRATÉGICO DE LA UNIVERSIDAD DE LA SABANA.
32	Project Management Institute (PMI). (2013b). <i>OPM3_ThirdEdition.pdf</i> .
33	Project Management Institute. (2015). <i>The Practitioner's Perspective: Winning through Project Portfolio Management</i> .

N.º	Bibliografía encontrada
34	Congreso de la República de Colombia. (1992). Ley 30 de Diciembre 28 de 1992; Por el cual se organiza el servicio público de la Educación Superior. El Congreso de Colombia, 26.
35	Review, P. (2016). Nchems : Improving Higher Education Productivity by Focusing on Management Author (s): Wayne Kirschling Source : Public Productivity Review , Vol . 2 , No . 5 , Productivity in Higher Education (1977), Stable URL : http://www.jstor.org/stable/3379843 , 2(5), 38–45.
36	The "Managerial Revolution" in Higher Education Francis E. Rourke, Glenn E. Brooks <i>Administrative Science Quarterly</i> , Vol. 9, No. 2 (Sep., 1964), pp. 154-181
37	Xianjun, H., & Wuliang, P. (2011). AISC 109 - Think in Higher Education Administration Based on Quality Project, 641–647.
38	Aberdeen Group. (2011). Project Portfolio Management: Selecting the right projects for optimal Investment Opportunity.
39	EI VERDADERO VALOR DEL PROCESO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN LAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR http://revistas.unica.cu/index.php/regu/article/view/25/36
40	Fondos competitivos y cambio académico e institucional en las universidades públicas argentinas. El caso del Fondo para el Mejoramiento de la Calidad Universitaria (FOMEC). http://184.168.109.199:8080/jspui/bitstream/123456789/1575/1/110_castro.pdf
41	How Ideation Portfolio Management Influences Front-End Success
42	Kilford, C. (2016). MoP and PMI's portfolio management guidance: Is this the yin yang of portfolio management ?, (March). https://www.axelos.com/CMSPages/GetFile.aspx?guid=49436215-f522-4794-97e9-f5b87b71875a
43	La elaboración de proyectos de investigación. Una tarea de los profesionales de salud pública. http://www.medigraphic.com/pdfs/mediciego/mdc-2014/mdcs141r.pdf
44	La planificación estratégica en las instituciones de educación superior mexicanas: De la retórica a la práctica. http://revistas.uv.mx/index.php/cpue/article/view/203/1654
45	LA RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA (RSU) EN EL CONTEXTO DEL CAMBIO DE LA EDUCACION SUPERIOR. http://ambiental.uaslp.mx/eventos/HESD07/abstracts/HESD07-Abstract-SanchezGonzalez-et-al_VF.pdf
46	Milkovich, A. (2015). Organizational Portfolio Management and Institutions of Higher Education. <i>Planning for Higher Education Journal</i> , 43(2 January-March), 24–32. Retrieved from https://lopes.idm.oclc.org/login?url=http://search.proquest.com.lopes.idm.oclc.org/docview/1677223940?accountid=7374
47	Ministerio de Educación Nacional. (2015). <i>Marco Estratégico del Ministerio de Educación Nacional para el periodo 2015-2025</i> . Bogotá: 2015.
48	Portfolio Risk Management and Its Contribution to Project Portfolio Success: An Investigation of Organization, Process, and Culture. Juliane Teller, Technische Universität Berlin, Berlin, Germany
49	Portfolios for entrepreneurship and self-evaluation of higher education institutions
50	Reflexiones en torno a la definición de Proyecto. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-21412004000200005

Fuente: Elaboración propia

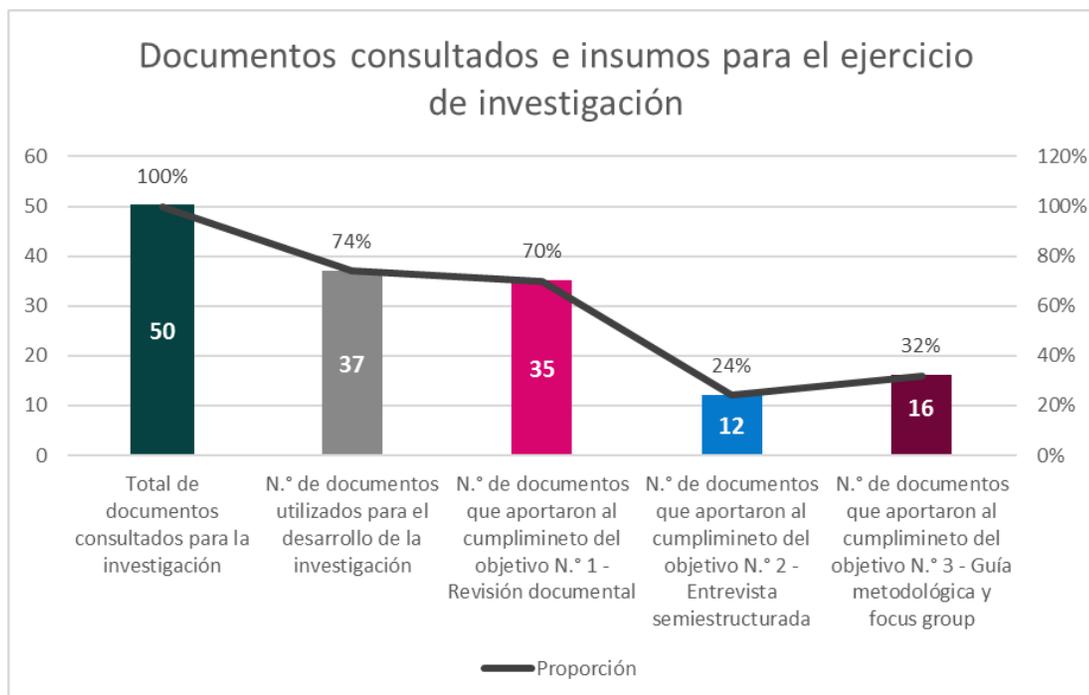
Con base en los documentos consultados, a continuación, se muestra un gráfico de la proporción de documentos consultados, los que aportaron al ejercicio de investigación y el desglose de los que aportaron al cumplimiento de los tres objetivos de investigación propuestos.

Figura 4. Proceso de consulta de información para la investigación



Fuente: Elaboración propia

Figura 5. Proporción de documentos consultados y aporte al ejercicio de investigación



Fuente: Elaboración propia

Posteriormente, se clasificó la información que aporta al estudio que se está realizando, consolidando en un cuadro los que fueron utilizados para el estudio, cuya relación se presenta a continuación:

Cuadro 7. Documentos utilizados para la investigación

N.º	Bibliografía encontrada	Tema	Objetivo asociado
1	La universidad desde su futuro. Axel Didriksson. http://periodicos.sbu.unicamp.br/ojs/index.php/prop/prop/article/view/8643793	Planeación estratégica en IES	1. Identificar y conceptualizar los procesos y prácticas para la gestión de portafolios de proyectos en las Instituciones de Educación Superior.
2	Axelos global best practice. (2014). Management of Portfolios MoP. (A. global best Practice, Ed.) (First Edit). United Kingdom.	Definición de portafolio	1. Identificar y conceptualizar los procesos y prácticas para la gestión de portafolios de proyectos en las Instituciones de Educación Superior. 3. Crear la versión preliminar de la guía metodológica para la gestión de portafolio de proyectos de las IES, validar con expertos, ajustar y obtener la versión final.
3	Buchtik Liliana. (2016). <i>Secretos para dominar la gestión de portafolios de programas y proyectos</i> . (B. Global, Ed.) (Primera Ed). Uruguay.	Gestión de portafolios	1. Identificar y conceptualizar los procesos y prácticas para la gestión de portafolios de proyectos en las Instituciones de Educación Superior. 2. Realizar el levantamiento de la información con expertos en gestión universitaria y en gestión de portafolios. 3. Crear la versión preliminar de la guía metodológica para la gestión de portafolio de proyectos de las IES, validar con expertos, ajustar y obtener la versión final.
4	Cómo desenvolverse en un entorno complejo PMI http://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/learning/thought-leadership/pulse/navigating-complexity.pdf?sc_lang=temp=es-ES	Gestión de portafolios	1. Identificar y conceptualizar los procesos y prácticas para la gestión de portafolios de proyectos en las Instituciones de Educación Superior.
5	Competence, D. (2016). <i>Organisational Competence Baseline for Developing Competence in Managing by Projects</i> .	Gestión de portafolios	1. Identificar y conceptualizar los procesos y prácticas para la gestión de portafolios de proyectos en las Instituciones de Educación Superior.
6	de Souza, P. B., Carneiro, J., & Bandeira-de-Mello, R. (2015). Inquiry into the Conceptual Dimensions of Project Portfolio Management. <i>Brazilian Business Review (English Edition)</i> , 118–148. http://doi.org/10.1073/pnas.0703993104	Gestión de portafolios	1. Identificar y conceptualizar los procesos y prácticas para la gestión de portafolios de proyectos en las Instituciones de Educación Superior. 3. Crear la versión preliminar de la guía metodológica para la gestión de portafolio de proyectos de las IES, validar con expertos, ajustar y obtener la versión final.
7	Desafíos y recomendaciones a la planeación estratégica en universidades. file:///C:/Users/juama/Downloads/3994Daza.pdf	Planeación estratégica en universidades	1. Identificar y conceptualizar los procesos y prácticas para la gestión de portafolios de proyectos en las Instituciones de Educación Superior. 2. Realizar el levantamiento de la información con expertos en gestión universitaria y en gestión de portafolios.

N.º	Bibliografía encontrada	Tema	Objetivo asociado
8	EL PROCESO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN LAS UNIVERSIDADES: DESENCUENTROS Y RETOS PARA EL MEJORAMIENTO DE SU CALIDAD. https://periodicos.ufsc.br/index.php/gual/article/viewFile/1983-4535.2012v5n2p72/22584	Importancia de los procesos de autoevaluación. Planes de mejoramiento	1. Identificar y conceptualizar los procesos y prácticas para la gestión de portafolios de proyectos en las Instituciones de Educación Superior. 3. Crear la versión preliminar de la guía metodológica para la gestión de portafolio de proyectos de las IES, validar con expertos, ajustar y obtener la versión final.
9	Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito. Plan de Desarrollo 2016 - 2025 (2016).	Planeación estratégica IES	1. Identificar y conceptualizar los procesos y prácticas para la gestión de portafolios de proyectos en las Instituciones de Educación Superior. 2. Realizar el levantamiento de la información con expertos en gestión universitaria y en gestión de portafolios. 3. Crear la versión preliminar de la guía metodológica para la gestión de portafolio de proyectos de las IES, validar con expertos, ajustar y obtener la versión final.
10	Koraneekij, P., & Khlaisang, J. (2015). Development of e-portfolio Management System towards Thai Qualifications Framework for Higher Education. <i>Procedia - Social and Behavioral Sciences</i> , 174, 1420–1427. http://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.01.770	Planeación estratégica en universidades	1. Identificar y conceptualizar los procesos y prácticas para la gestión de portafolios de proyectos en las Instituciones de Educación Superior.
11	La planeación estratégica en la pequeña y mediana empresa: una revisión bibliográfica http://econoquantum.cucea.udg.mx/volumen_2_numero_1/vol_2_no_1_Suplemento_2.pdf	Planeación estratégica	1. Identificar y conceptualizar los procesos y prácticas para la gestión de portafolios de proyectos en las Instituciones de Educación Superior.
12	Project Management Institute. (2013). <i>The Standard for Portfolio Management</i> (Third). Pennsylvania.	Gestión de portafolios	1. Identificar y conceptualizar los procesos y prácticas para la gestión de portafolios de proyectos en las Instituciones de Educación Superior. 2. Realizar el levantamiento de la información con expertos en gestión universitaria y en gestión de portafolios. 3. Crear la versión preliminar de la guía metodológica para la gestión de portafolio de proyectos de las IES, validar con expertos, ajustar y obtener la versión final.
13	Project Management Institute. (2013). <i>Fundamentos para la dirección de proyectos (Guía del PMBOK)</i> .	Definición de portafolio, programas y proyectos	1. Identificar y conceptualizar los procesos y prácticas para la gestión de portafolios de proyectos en las Instituciones de Educación Superior. 2. Realizar el levantamiento de la información con expertos en gestión universitaria y en gestión de portafolios. 3. Crear la versión preliminar de la guía metodológica para la gestión de portafolio de proyectos de las IES, validar con expertos, ajustar y obtener la versión final.
14	Strategic Planning in Higher Education	Planeación estratégica en universidades	1. Identificar y conceptualizar los procesos y prácticas para la gestión de portafolios de proyectos en las Instituciones de Educación Superior.

N.º	Bibliografía encontrada	Tema	Objetivo asociado
15	Tobergte, D. R., & Curtis, S. (2013). Application of Project Management in Higher Education. <i>Journal of Chemical Information and Modeling</i> , 53(9), 1689–1699. http://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004	Gestión de proyectos en IES	1. Identificar y conceptualizar los procesos y prácticas para la gestión de portafolios de proyectos en las Instituciones de Educación Superior.
16	INDUCTORES DE VALOR PARA INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR PRIVADAS EN COLOMBIA	Gestión universitaria	1. Identificar y conceptualizar los procesos y prácticas para la gestión de portafolios de proyectos en las Instituciones de Educación Superior. 2. Realizar el levantamiento de la información con expertos en gestión universitaria y en gestión de portafolios. 3. Crear la versión preliminar de la guía metodológica para la gestión de portafolio de proyectos de las IES, validar con expertos, ajustar y obtener la versión final.
17	Barbosa, L. E. M. (2012). <i>Establecer cuánto cuesta el funcionamiento de las facultades, un aporte a la gestión de recursos en la sede Bogotá de la Universidad Nacional de Colombia</i> . Universidad Nacional de Colombia.	Gestión universitaria	1. Identificar y conceptualizar los procesos y prácticas para la gestión de portafolios de proyectos en las Instituciones de Educación Superior.
18	DE LOS RIOS CARMENADO, I., HERRERA REYES, A. T., & GUILLEN TORRES, J. (2014). LA COMPLEJIDAD EN DIRECCIÓN DE PROYECTOS: Dimensiones y marcos de trabajo a nivel internacional. <i>Dyna Management</i> , 2(3), [9 p.]-[9]. https://doi.org/10.6036/MN7008	Gestión de proyectos	1. Identificar y conceptualizar los procesos y prácticas para la gestión de portafolios de proyectos en las Instituciones de Educación Superior.
19	Hernandez Sampieri, R., Fernandez Collado, C., & Baptista Lucio, M. del P. (2010). <i>Metodología de la investigación</i> . <i>Metodología de la investigación</i> . https://doi.org/- ISBN 978-92-75-32913-9	Metodología de la investigación	
20	Herrera-reyes, A. T. (2011). LA COMPLEJIDAD EN LA DIRECCIÓN DE PROYECTOS ANÁLISIS DEL CONCEPTO Y MODELOS DE EVALUACIÓN DE LA COMPLEJIDAD, 6–8.	Gestión de proyectos	1. Identificar y conceptualizar los procesos y prácticas para la gestión de portafolios de proyectos en las Instituciones de Educación Superior.
21	Oscar, Rubiano; Sandra, C. (2015). De Proyectos De Construcción : Estudio De Caso En Infraestructura Universitaria Pública.	Gestión universitaria	1. Identificar y conceptualizar los procesos y prácticas para la gestión de portafolios de proyectos en las Instituciones de Educación Superior.
22	Payne, J. H. (1995). Management of multiple simultaneous projects: a state-of-the-art review Title. <i>International Journal of Project Management</i> , 3, 163–168.	Gestión de proyectos	1. Identificar y conceptualizar los procesos y prácticas para la gestión de portafolios de proyectos en las Instituciones de Educación Superior.
23	Project Management Institute. (2015). The Practitioner's Perspective: Winning through Project Portfolio Management.	Gestión de proyectos	1. Identificar y conceptualizar los procesos y prácticas para la gestión de portafolios de proyectos en las Instituciones de Educación Superior. 3. Crear la versión preliminar de la guía metodológica para la gestión de

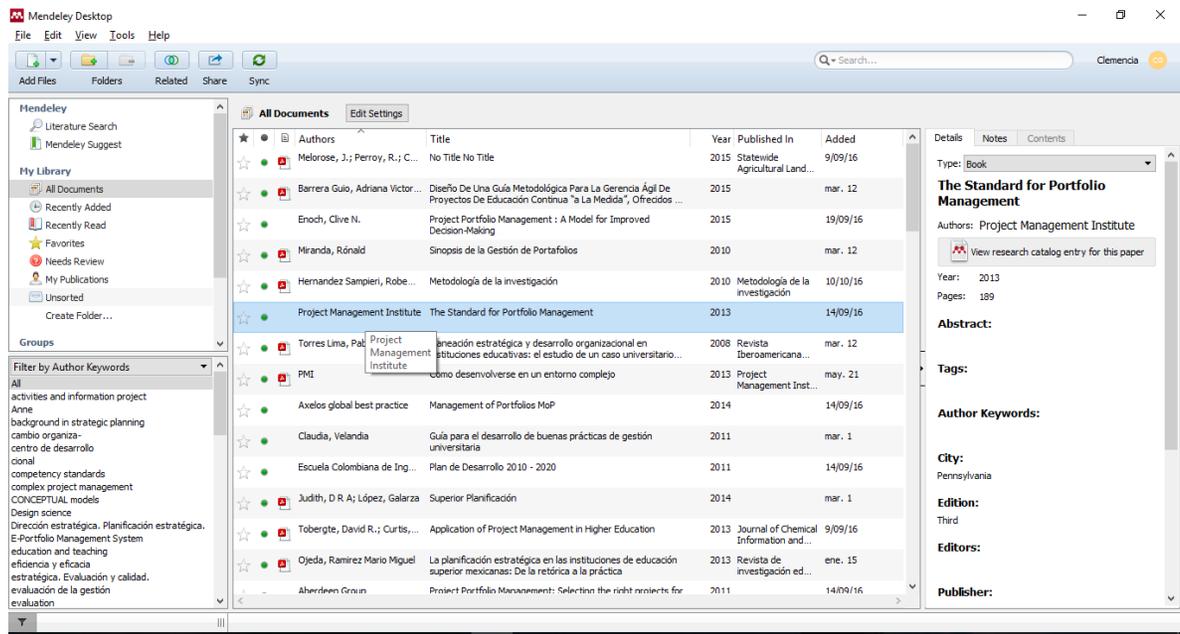
N.º	Bibliografía encontrada	Tema	Objetivo asociado
			portafolio de proyectos de las IES, validar con expertos, ajustar y obtener la versión final.
24	ROSARIO, U. (2009). PLAN INTEGRAL DE DESARROLLO.	Planeación estratégica IES	1. Identificar y conceptualizar los procesos y prácticas para la gestión de portafolios de proyectos en las Instituciones de Educación Superior. 2. Realizar el levantamiento de la información con expertos en gestión universitaria y en gestión de portafolios. 3. Crear la versión preliminar de la guía metodológica para la gestión de portafolio de proyectos de las IES, validar con expertos, ajustar y obtener la versión final.
25	SANTO TOMAS, U. (2012). PLAN GENERAL DE DESARROLLO.	Planeación estratégica IES	1. Identificar y conceptualizar los procesos y prácticas para la gestión de portafolios de proyectos en las Instituciones de Educación Superior. 2. Realizar el levantamiento de la información con expertos en gestión universitaria y en gestión de portafolios. 3. Crear la versión preliminar de la guía metodológica para la gestión de portafolio de proyectos de las IES, validar con expertos, ajustar y obtener la versión final.
26	Serna Gómez Humberto. (2008). <i>Gerencia estratégica. Planeación estratégica: un marco de referencia</i> . (3R Editores, Ed.). Bogotá D.C.	Definición planeación estratégica	1. Identificar y conceptualizar los procesos y prácticas para la gestión de portafolios de proyectos en las Instituciones de Educación Superior.
27	Didriksson, A. (2004). La universidad desde su futuro. <i>Pró-Posições</i> , 15(3), 63–73.	Planeación estratégica IES	1. Identificar y conceptualizar los procesos y prácticas para la gestión de portafolios de proyectos en las Instituciones de Educación Superior.
28	Los Andes, U. (2016). Programa de Desarrollo integral (PDI 2016-2020). Retrieved from https://planeacion.uniandes.edu.co/pdi/pdi-2016-2020/programa-de-desarrollo-integral-pdi-2016-2020	Planeación estratégica IES	1. Identificar y conceptualizar los procesos y prácticas para la gestión de portafolios de proyectos en las Instituciones de Educación Superior. 2. Realizar el levantamiento de la información con expertos en gestión universitaria y en gestión de portafolios. 3. Crear la versión preliminar de la guía metodológica para la gestión de portafolio de proyectos de las IES, validar con expertos, ajustar y obtener la versión final.
29	Melo B, L. A., Ramos F, J. E., & Hernández S, P. O. (2014). La Educación Superior en Colombia: Situación Actual y Análisis de Eficiencia. <i>Borradores de Economía</i> , 808.	Educación superior	1. Identificar y conceptualizar los procesos y prácticas para la gestión de portafolios de proyectos en las Instituciones de Educación Superior. 2. Realizar el levantamiento de la información con expertos en gestión universitaria y en gestión de portafolios.
30	EOI. (2014). Gestión de proyectos - Glosario de términos.	Glosario de términos	3. Crear la versión preliminar de la guía metodológica para la gestión de portafolio de proyectos de las IES, validar con expertos, ajustar y obtener la versión final.
31	La Sabana, U. (2011). PLAN ESTRATÉGICO DE LA UNIVERSIDAD DE LA SABANA.	Planeación estratégica IES	1. Identificar y conceptualizar los procesos y prácticas para la gestión de portafolios de proyectos en las Instituciones de Educación Superior. 2. Realizar el levantamiento de la información con expertos en gestión universitaria y en gestión de portafolios. 3. Crear la versión preliminar de la guía metodológica para la gestión de

N.º	Bibliografía encontrada	Tema	Objetivo asociado
			portafolio de proyectos de las IES, validar con expertos, ajustar y obtener la versión final.
32	Project Management Institute (PMI). (2013b). OPM3_ThirdEdition.pdf.	Gestión de portafolios	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificar y conceptualizar los procesos y prácticas para la gestión de portafolios de proyectos en las Instituciones de Educación Superior. 2. Realizar el levantamiento de la información con expertos en gestión universitaria y en gestión de portafolios. 3. Crear la versión preliminar de la guía metodológica para la gestión de portafolio de proyectos de las IES, validar con expertos, ajustar y obtener la versión final.
33	Project Management Institute. (2015). The Practitioner's Perspective: Winning through Project Portfolio Management.	Gestión de portafolios	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificar y conceptualizar los procesos y prácticas para la gestión de portafolios de proyectos en las Instituciones de Educación Superior.
34	Congreso de la República de Colombia. (1992). Ley 30 de diciembre 28 de 1992; Por el cual se organiza el servicio público de la Educación Superior. El Congreso de Colombia, 26.	Educación superior	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificar y conceptualizar los procesos y prácticas para la gestión de portafolios de proyectos en las Instituciones de Educación Superior. 2. Realizar el levantamiento de la información con expertos en gestión universitaria y en gestión de portafolios. 3. Crear la versión preliminar de la guía metodológica para la gestión de portafolio de proyectos de las IES, validar con expertos, ajustar y obtener la versión final.
35	Review, P. (2016). Nchems : Improving Higher Education Productivity by Focusing on Management Author (s): Wayne Kirschling	Planeación estratégica en universidades Gestión de portafolios en IES	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificar y conceptualizar los procesos y prácticas para la gestión de portafolios de proyectos en las Instituciones de Educación Superior.
36	The "Managerial Revolution" in Higher Education Francis E. Rourke, Glenn E. Brooks Administrative Science Quarterly, Vol. 9, No. 2 (Sep., 1964), pp. 154-181	Gestión universitaria	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificar y conceptualizar los procesos y prácticas para la gestión de portafolios de proyectos en las Instituciones de Educación Superior.
37	Xianjun, H., & Wuliang, P. (2011). AISC 109 - Think in Higher Education Administration Based on Quality Project, 641–647.	Impacto de los proyectos en educación superior.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificar y conceptualizar los procesos y prácticas para la gestión de portafolios de proyectos en las Instituciones de Educación Superior.

Fuente: Elaboración propia

Para organizar las referencias bibliográficas resultantes la búsqueda de información, se utiliza el gestor bibliográfico Mendeley, en el cual se encuentran organizados todos los documentos consultados como se presenta a continuación:

Figura 6. Gestor bibliográfico Mendeley



6.4.2. Hallazgos

- Con base en la revisión documental en diferentes sitios de búsqueda como lo son: el Repositorio Institucional de la Escuela Colombiana de Ingeniería, bases de datos internacionales (EBSCO Discovery Service, EbscoHost, JournalStorage JSTOR), Google Scholar/ Google Book search, Biblioteca digital Luis Angel Arango, entre otros, se identifica que existe poca información sobre la gestión de portafolios de proyectos de las Instituciones de Educación Superior.
- De acuerdo con la búsqueda de información realizada, se identifica que las Instituciones de Educación Superior cuentan con una planeación estratégica la cual está disponible para consulta en sus portales web. Así mismo, se identifica que la estructura de los planes estratégicos es bastante similar en la medida

en que todos cuentan con ámbitos de desarrollo estratégicos que se descomponen en agrupaciones de iniciativas y proyectos.

- Realizando la búsqueda de información enfocada a la planeación estratégica, se identificó que existe mayor documentación acerca de esta temática, con respecto a información enfocada a gestión de portafolios en IES en Latinoamérica.

6.4.3. Conclusiones

- Se concluye que existen escasos estudios e investigaciones acerca del tema específico de gestión de portafolios de proyectos en las Instituciones de Educación Superior.
- Por otra parte, se concluye que los ámbitos estratégicos o temáticos de agrupación en general de las instituciones de Educación Superior son: la formación, la investigación, la extensión, la calidad, los estudiantes y profesores, entre otros.

6.4.4. Recomendaciones

- Se recomienda continuar con más estudios e investigaciones acerca de la gestión e implementación del portafolio de proyectos al interior de las Instituciones de Educación Superior. Continuar robusteciendo esta temática tan importante para el desarrollo de la sociedad, en la medida en que las IES brindan el servicio público de educación a los futuros trabajadores del país y por lo tanto deben garantizar las mejores prácticas en su gestión.

6.5. Objetivo específico N.º 2

Realizar el levantamiento de la información con expertos en gestión universitaria y en gestión de portafolios.

Para dar cumplimiento a este objetivo, se identificaron los posibles expertos en gestión universitaria y en gestión de portafolios, los cuales eran potenciales participantes para el estudio debido a que por su parte, los expertos en gestión universitaria conocen de primera mano el comportamiento, la cultura, las características, los procesos de una o varias Instituciones de Educación Superior y complementariamente los expertos en gestión de portafolios conocen las buenas prácticas, los procesos, algunas metodologías alineadas a los diferentes estándares que existen sobre la gestión de portafolios y los beneficios para las organizaciones al ejecutar las iniciativas que aportan al cumplimiento de sus objetivos estratégicos.

Con base en el trabajo realizado en lo referente a la revisión documental, se definieron los temas críticos a abordar con los expertos. Debido a que existe poca información sobre la gestión de portafolios de proyectos en las Instituciones de Educación Superior, se realizó un trabajo de homologación de la terminología de los estándares de gestión de portafolios a conceptos y términos utilizados en las IES, con el fin de que el instrumento permitiera extraer la mayor cantidad de información posible. Con base en lo anterior, se definieron entre varias las siguientes temáticas para abordar con los expertos:

- Planeación estratégica.
- Alineación de las iniciativas con los objetivos estratégicos.
- Definición de metas e indicadores.
- Asignación de recursos para la ejecución de las iniciativas.
- Proceso de gestión de la planeación estratégica.
- Habilitadores organizacionales.
- Apoyo institucional para la implementación de la planeación estratégica.

6.5.1. Entrevista semiestructurada como método de recolección de información

La entrevista semiestructurada se basa en una guía de temas o preguntas en donde el entrevistador puede incluir preguntas adicionales para aclarar conceptos y obtener mejor información sobre los temas planteados, ya que no todas las preguntas deben estar predeterminadas.

De acuerdo con lo anterior, se diseñaron preguntas que apuntaban a conocer la experiencia específica en gestión de portafolios de la organización y otras en las cuales se buscaba obtener información sobre cómo el experto consideraba debían realizarse los procesos, es decir, “el deber ser”. Además, se tuvo en cuenta la revisión documental realizada como insumo para llevar a cabo el diseño del instrumento. Los instrumentos pueden ser consultados en el Anexo A y B.

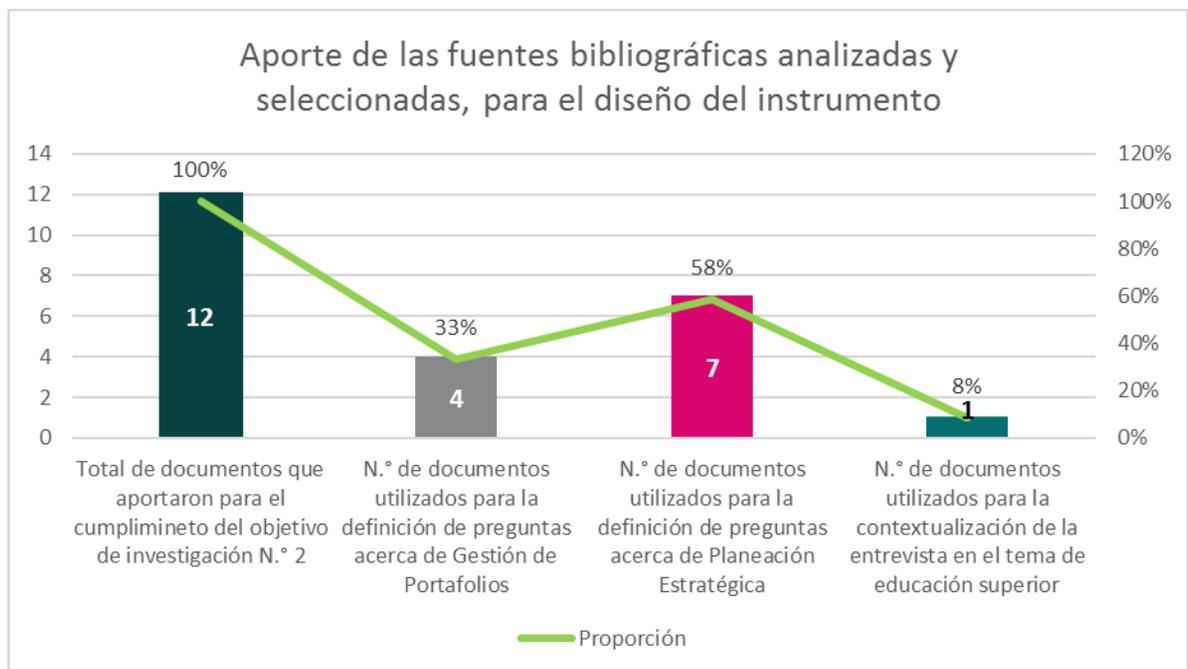
Cuadro 8. Aporte de las fuentes bibliográficas analizadas y seleccionadas, sobre el diseño del instrumento

N.º	Bibliografía encontrada	Tema	Insumo para
3	Buchtik Liliana. (2016). <i>Secretos para dominar la gestión de portafolios de programas y proyectos</i> . (B. Global, Ed.) (Primera Ed). Uruguay.	Gestión de portafolios	Entrevista
7	Desafíos y recomendaciones a la planeación estratégica en universidades. file:///C:/Users/juama/Downloads/3994Daza.pdf	Planeación estratégica IES	Entrevista
9	Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito. Plan de Desarrollo 2016 - 2025 (2016).	Planeación estratégica IES	Entrevista
12	Project Management Institute. (2013). <i>The Standard for Portfolio Management</i> (Third). Pennsylvania.	Gestión de portafolios	Entrevista
13	Project Managment Institute. (2013). <i>Fundamentos para la dirección de proyectos (Guía del PMBOK)</i> .	Definición de portafolio, programas y proyectos	Entrevista
16	INDUCTORES DE VALOR PARA INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR PRIVADAS EN COLOMBIA	Gestión universitaria	Entrevista
24	ROSARIO, U. (2009). PLAN INTEGRAL DE DESARROLLO.	Planeación estratégica IES	Entrevista
25	SANTO TOMAS, U. (2012). PLAN GENERAL DE DESARROLLO.	Planeación estratégica IES	Entrevista

N.º	Bibliografía encontrada	Tema	Insumo para
28	Los Andes, U. (2016). Programa de Desarrollo integral (PDI 2016-2020). Retrieved from https://planeacion.uniandes.edu.co/pdi/pdi-2016-2020/programa-de-desarrollo-integral-pdi-2016-2020	Planeación estratégica IES	Entrevista
29	Melo B, L. A., Ramos F, J. E., & Hernández S, P. O. (2014). La Educación Superior en Colombia: Situación Actual y Análisis de Eficiencia. <i>Borradores de Economía</i> , 808.	Educación superior	Entrevista
31	La Sabana, U. (2011). PLAN ESTRATÉGICO DE LA UNIVERSIDAD DE LA SABANA.	Planeación estratégica IES	Entrevista
32	Project Management Institute (PMI). (2013b). OPM3_ThirdEdition.pdf.	Gestión de portafolios	Entrevista

Fuente: Elaboración propia

Figura 7. Aporte de las fuentes bibliográficas analizadas y seleccionadas, sobre el diseño del instrumento



Fuente: Elaboración propia

Posteriormente, los expertos de las dos áreas (gestión universitaria y gestión de portafolio), fueron convocados a participar en la entrevista semiestructurada, para dar inicio a la recolección de información para la investigación.

En el desarrollo de las entrevistas se tuvieron en cuenta las recomendaciones metodológicas expuestas por (Hernandez Sampieri et al., 2010), las cuales se listan a continuación:

- Informar sobre el propósito de la entrevista.
- Escuchar atentamente al entrevistado.
- Lograr naturalidad, espontaneidad y amplitud de respuestas.
- Generar un clima de confianza para el entrevistado.
- Es indispensable no preguntar de manera tendenciosa o induciendo la respuesta.
- No usar calificativos.
- Escuchar activamente, pedir ejemplos y hacer una sola pregunta a la vez.
- Evitar elementos que obstruyan la conversación.
- Las preguntas deben contar con una estructura y secuencia lógica.
- La entrevista debe surgir como un diálogo.
- El entrevistador debe mostrar interés por las respuestas y solicitar aclaraciones.
- Se debe demostrar al entrevistado legitimidad, seriedad e importancia del estudio y la entrevista.

Los resultados de las entrevistas realizadas se transcribieron, se analizaron, se consolidaron, se identificaron aspectos comunes, y se estructuraron en una matriz en la cual se presentan los hallazgos, las fortalezas, las conclusiones y las recomendaciones, tomando como referencia los grupos de procesos enmarcados en el estándar de portafolios del PMI (Definir, alinear y autorizar y controlar), así como otros aspectos los cuales se muestran a continuación, para cada proceso:

- **Definir:** alineación estratégica, priorización y selección, gestión de desempeño, gestión de riesgos.
- **Alinear:** Gestión de cambios estratégicos, balanceo (capacidades vs. trabajo), oferta y demanda, dependencias entre proyectos y personal ideal para los proyectos.
- **Autorizar y controlar:** hace referencia solo a los procesos de autorización y control.

Los resultados de las entrevistas se pueden consultar en el Anexo C.

Finalmente, la información consolidada en la matriz es el insumo principal para iniciar la elaboración de la versión preliminar de la guía metodológica. En el Anexo D se puede consultar la matriz consolidada resultado del proceso de entrevista semiestructurada.

De acuerdo con la descripción realizada previamente, en la siguiente figura se muestra el proceso diseñado y desarrollado para llevar a cabo las entrevistas semiestructuradas con los expertos:

Figura 8. Proceso para el desarrollo de entrevistas semiestructuradas



Fuente: Elaboración propia

6.5.2. Hallazgos

- Todas las organizaciones consultadas (Empresas privadas e IES), cuentan con una planeación estratégica.
- El proceso de creación de la planeación estratégica es un proceso participativo en la mayoría de las organizaciones e IES consultadas.
- Se cuenta con planes estratégicos que aportan al cumplimiento de los objetivos estratégicos.
- Se cuenta con proyectos agrupados para el cumplimiento de un mismo objetivo estratégico.
- Los objetivos son confundidos con las metas y adicionalmente, no son medibles.
- Los criterios de priorización son diferentes para cada organización, sin embargo, aspectos como el costo, la duración, requisitos legales y el impacto esperado de los proyectos, son generalmente utilizados.
- Algunos usan criterios de priorización definidos por el equipo que formula el plan estratégico, otros criterios son los de la alta dirección.
- Las IES no cuentan con sistemas de gestión de riesgos.
- En algunos proyectos se identifican los riesgos, sin embargo, en las IES no hay un procedimiento estandarizado.
- Algunas iniciativas o proyectos formulados en la planeación estratégica de las IES son desarrolladas, sin embargo, luego de su finalización no se evidencia el aporte al cumplimiento de los objetivos estratégicos.
- En las organizaciones consultadas existen los procesos establecidos para la solicitud y aprobación de cambios, sin embargo, en las IES no existe. Los expertos hablan sobre la flexibilidad al cambio que deben tener las IES en sus planes de desarrollo.
- En las IES se realiza una evaluación inicial de las capacidades de los recursos humanos, sin embargo, no necesariamente se cumple.
- Existe una persona o dependencia encargada de consolidar la información del portafolio, que generalmente se denomina oficina de planeación.
- En general en las IES no se definen las dependencias entre los proyectos asociados a la planeación estratégica.

- Se evidencia que en las organizaciones existen los roles definidos de gerentes de proyectos, programas y portafolios; estos roles no son claros en las IES, debido a que en su gran mayoría cuentan con una estructura organizacional de tipo funcional.
- En general en las organizaciones que cuentan con cultura de proyectos existen metodologías para el seguimiento y control de los proyectos, programas y portafolios, sin embargo, en las IES se llevan a cabo de forma primaria y no se evidencia el aporte a la generación de beneficios ni al cumplimiento de los objetivos.
- En las IES hacen uso de herramientas tecnológicas primarias para el seguimiento y control de los proyectos, así como de los portafolios.

6.5.3. Conclusiones

- Se concluye que la planeación estratégica es importante para las IES, ya que todas cuentan con un entregable elaborado para tal fin, que está conformado por iniciativas alineadas a los objetivos estratégicos.
- Existen criterios de priorización, sin embargo, no están alineados a una metodología y en los casos en los que se tiene definida una metodología luego la alta dirección hace las modificaciones con base en sus propios criterios.
- Se concluye que las IES no conocen y no miden los beneficios asociados al desarrollo del plan estratégico.
- Se requieren personas capacitadas en las áreas de gestión de portafolios, programas y proyectos, que den soporte a la organización para el desarrollo de las iniciativas de la planeación estratégica, con miras a lograr el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la institución.
- Se concluye que las IES no conocen de forma clara el avance y aporte de las iniciativas de la planeación estratégica al cumplimiento de las metas y los objetivos planteados.

6.5.4. Recomendaciones

- Se recomienda realizar el análisis permanente del entorno para identificar posibles impactos que afecten a las IES.
- Las metas deben estar asociadas a los indicadores de desempeño de la educación superior a nivel nacional.
- Se debe validar la correlación de la planeación estratégica con la consecución de los objetivos de las organizaciones y de las IES.
- Las metas deben ser medibles.
- Se recomienda que la priorización se realice no solo teniendo en cuenta los criterios del equipo encargado de la formulación, sino con una metodología avalada por la institución y de conocimiento público.
- Se debe realizar el proceso de asignación de recursos para así dar soporte a la priorización con base en las capacidades de las organizaciones y de las IES.
- Se requiere llevar a cabo un proceso de identificación, evaluación y plan de respuesta a los riesgos que pueden afectar el desarrollo de los proyectos, programas y portafolios de las IES.
- Se deben crear indicadores que den cuenta de los beneficios generados por las iniciativas de la planeación estratégica.
- Se debe crear un proceso formal de solicitud y aprobación de cambios a los proyectos, programas y portafolios.
- Se requiere la definición de un proceso para establecer las capacidades de los recursos humanos y así definir cuanto personal adicional se requiere para llevar a cabo los proyectos, programas y portafolios de la planeación estratégica.
- Se debe hacer una revisión de los proyectos que son insumos para otros proyectos y así poder contar con un *roadmap* del portafolio.
- Se requiere establecer criterios unificados para la consolidación.
- Se requiere establecer metodologías de seguimiento y control que muestren la realidad de la ejecución de los proyectos, programas y portafolios para las IES, así como el aporte en el cumplimiento de las metas.

6.6. Objetivo específico N.º 3

Crear la versión preliminar de la guía metodológica para la gestión de portafolio de proyectos de las IES, validar con expertos, ajustar y obtener la versión final.

6.6.1. Crear versión preliminar de la guía metodológica

Esta actividad consiste en construir de forma preliminar la guía metodológica para la gestión del portafolio de proyectos de las Instituciones de Educación Superior, a partir de los resultados obtenidos en el desarrollo de la entrevista semiestructurada realizada a los expertos en gestión universitaria y en gestión de portafolios y con base en la revisión documental acerca de la planeación estratégica en Instituciones de Educación Superior.

El estándar en gestión de portafolios del PMI es una de las principales herramientas para el desarrollo de la guía metodológica, ya que, con base en estos lineamientos, los resultados consolidados de la entrevista semiestructurada y los resultados de la revisión documental, se puede dar inicio a la construcción de la guía metodológica.

En ese sentido y con base en el juicio de expertos y en el enfoque de la Maestría en Desarrollo y Gerencia Integral de Proyectos de la Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito, se tomó como referencia para el desarrollo de la guía metodológica, la tercera edición del estándar para la Gestión de Portafolios del PMI (Project Management Institute) y la revisión documental que se presenta a continuación:

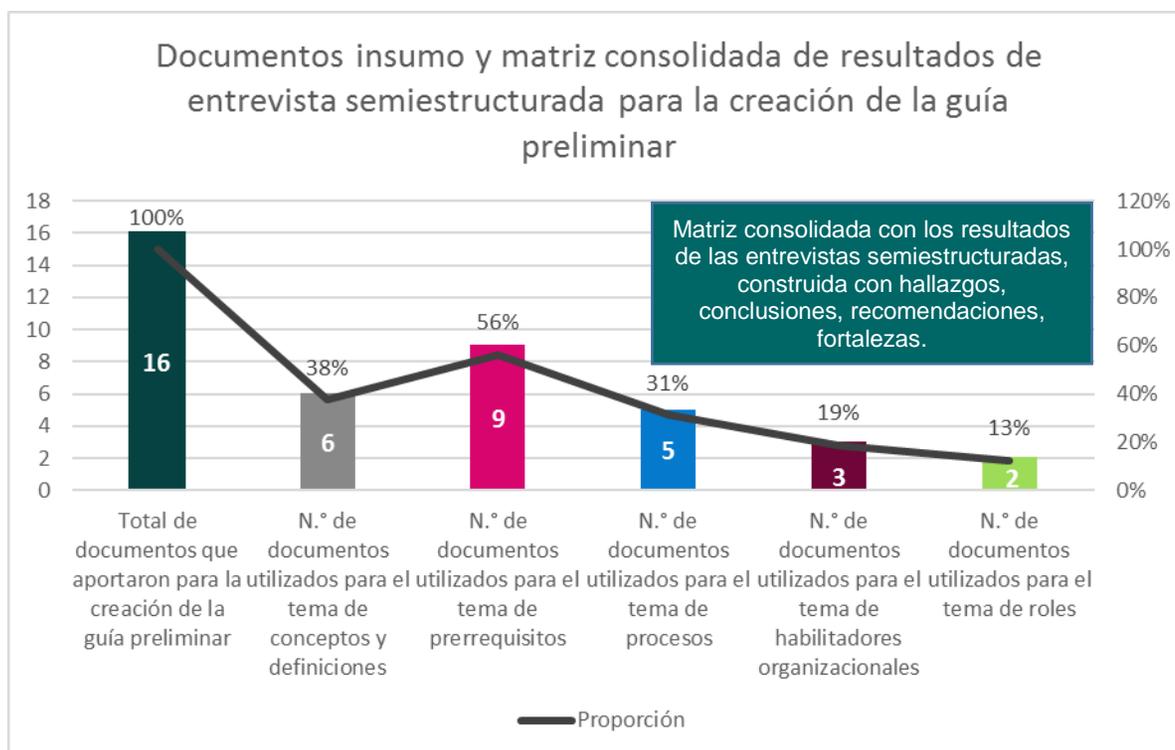
Cuadro 9. Aporte de la revisión documental a la creación de la guía preliminar

N.	Bibliografía encontrada	Tema	Insumo para
2	2. Axelos global best practice. (2014). Management of Portfolios MoP. (A. global best Practice, Ed.) (First Edit). United Kingdom.	Definición de portafolio	Conceptos y definiciones
3	3. Buchtik Liliana. (2016). <i>Secretos para dominar la gestión de portafolios de programas y proyectos</i> . (B. Global, Ed.) (Primera Ed). Uruguay.	Gestión de portafolios	Roles Conceptos y definiciones Procesos Habilitadores organizacionales Prerrequisitos

N.	Bibliografía encontrada	Tema	Insumo para
6	6. de Souza, P. B., Carneiro, J., & Bandeira-de-Mello, R. (2015). Inquiry into the Conceptual Dimensions of Project Portfolio Management. <i>Brazilian Business Review (English Edition)</i> , 118–148. http://doi.org/10.1073/pnas.0703993104	Gestión de portafolios	Procesos
8	8. EL PROCESO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN LAS UNIVERSIDADES: DESENCUENTROS Y RETOS PARA EL MEJORAMIENTO DE SU CALIDAD. https://periodicos.ufsc.br/index.php/gual/article/viewFile/1983-4535.2012v5n2p72/22584	Importancia de los procesos de autoevaluación. Planes de mejoramiento	Prerrequisitos
9	9. Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito. Plan de Desarrollo 2016 - 2025 (2016).	Planeación estratégica IES	Prerrequisitos
12	12. Project Management Institute. (2013). <i>The Standard for Portfolio Management</i> (Third). Pennsylvania.	Gestión de portafolios	Roles Conceptos y definiciones Procesos Habilitadores organizacionales Prerrequisitos
13	13. Project Management Institute. (2013). <i>Fundamentos para la dirección de proyectos (Guía del PMBOK)</i> .	Definición de portafolio, programas y proyectos	Conceptos y definiciones
16	INDUCTORES DE VALOR PARA INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR PRIVADAS EN COLOMBIA	Gestión universitaria	Conceptos y definiciones
23	Project Management Institute. (2015). <i>The Practitioner's Perspective: Winning through Project Portfolio Management</i> .	Gestión de proyectos	Procesos
24	ROSARIO, U. (2009). PLAN INTEGRAL DE DESARROLLO.	Planeación estratégico IES	Prerrequisitos
25	SANTO TOMAS, U. (2012). PLAN GENERAL DE DESARROLLO.	Planeación estratégica IES	Prerrequisitos
28	Los Andes, U. (2016). Programa de Desarrollo integral (PDI 2016-2020). Retrieved from https://planeacion.uniandes.edu.co/pdi/pdi-2016-2020/programa-de-desarrollo-integral-pdi-2016-2020	Planeación estratégica IES	Prerrequisitos
30	EOI. (2014). <i>Gestión de proyectos - Glosario de términos</i> .	Glosario de términos	Conceptos y definiciones
31	La Sabana, U. (2011). PLAN ESTRATÉGICO DE LA UNIVERSIDAD DE LA SABANA.	Planeación estratégica IES	Prerrequisitos
32	Project Management Institute (PMI). (2013b). <i>OPM3_ThirdEdition.pdf</i> .	Gestión de portafolios	Procesos Habilitadores organizacionales
34	Congreso de la República de Colombia. (1992). Ley 30 de Diciembre 28 de 1992; Por el cual se organiza el servicio público de la Educación Superior. El Congreso de Colombia, 26.	Educación superior	Prerrequisitos

Fuente: Elaboración propia

Figura 9. Insumos para la creación de la guía preliminar



Fuente: Elaboración propia

El documento que compone la guía metodológica contiene los siguientes aspectos:

- Los objetivos de la guía
- Alcance
- Exclusiones
- Materiales y métodos
- Conceptos y definiciones
- Roles
- Procesos: Entradas, herramientas y técnicas y salidas
- Prerrequisitos para la implementación de la guía
- Habilitadores organizacionales
- Recomendaciones para la implementación de la guía en las IES.

6.6.2. Validar la guía metodológica con expertos (Técnica *focus group*)

En el objetivo propuesto para la investigación se requiere realizar el proceso de validación de la guía metodológica para la gestión del portafolio de proyectos de las Instituciones de Educación Superior; en ese sentido se estableció como técnica para llevar a cabo la validación un grupo focal o *focus group*.

El *focus group* es una técnica utilizada en la investigación cualitativa, en la cual se realizan reuniones entre grupos pequeños de personas (entre tres y diez personas), y tienen como objetivo propiciar la interacción de los participantes a través de la conversación acerca del tema de investigación, en este caso, de la guía metodológica para la gestión del portafolio de proyectos en las Instituciones de Educación Superior, permitiendo al equipo investigador captar los conceptos, las experiencias, las emociones, las creencias, las categorías, los sucesos o los temas que interesan en el planteamiento de la investigación. (Hernandez Sampieri et al., 2010). El interés principal está enmarcado en la perspectiva y los conceptos emitidos por los expertos con base en la guía metodológica.

En la siguiente figura se muestra el proceso realizado para llevar a cabo la técnica de grupo focal o *focus group* el cual será explicado con más detalle posteriormente:

Figura 10. Proceso para el desarrollo del grupo focal



Fuente: Elaboración propia

Identificar el perfil del grupo: el perfil del grupo hace referencia a expertos en gestión universitaria y en gestión de portafolios.

Identificar los expertos: personas identificadas que cumplen con los requisitos del perfil del grupo requerido para desarrollar la técnica.

Invitar a los expertos a la sesión: definir la fecha, la hora y el lugar en el cual se desarrollará la sesión y realizar la invitación personalizada a cada uno de los expertos. La invitación se puede realizar a través de correo electrónico o tarjeta de invitación con quince días mínimo de anticipación para lograr que las personas cuenten con el espacio disponible para asistir; posteriormente, se debe realizar la confirmación de la asistencia a la sesión con una semana de anticipación y dos días antes de la sesión.

Organizar la sesión: Sobre la base de que el grupo investigador no participa en el proceso, sino que actúa como observador, se estableció la participación de un facilitador externo como apoyo al desarrollo de la técnica; también se definió que el número de sesiones de grupo focal a realizarse será solo una debido a que esta sesión está enfocada en complementar y validar los resultados cualitativos de las entrevistas semiestructuradas realizadas a los expertos y las cuales se plasmaron en la guía metodológica. Se debe elaborar la agenda de la sesión para tener una guía sobre el desarrollo de la misma.

Desarrollar la sesión: La sesión se desarrolla con base en la agenda propuesta y para orientar el avance, se diseñaron las siguientes preguntas facilitadoras:

- Con base en su experiencia, ¿Por qué es importante la priorización en la ejecución de las iniciativas de la planeación institucional?
- ¿Considera usted que la implementación de la guía permitirá evidenciar una mejora en los resultados de las iniciativas en comparación con otras instituciones?
- ¿Cuáles considera pueden ser factores que impidan la implementación de la guía en las IES?
- ¿Qué tan importante es la definición previa de los beneficios esperados en la gestión de portafolios? ¿Es posible iniciar la gestión de portafolios y sobre la marcha definir los beneficios?

- ¿Existe algún prerrequisito adicional, para la implementación de la guía metodológica en las IES?
- ¿Qué aspectos adicionales aportaría usted para la construcción de la guía?

El aporte de cada uno de los participantes se puede evidenciar en el Anexo E.

Elaborar el reporte de la sesión: Para elaborar el reporte se realizó la transcripción de la información que se encuentra en la grabación del audio de la sesión. La información contempla como contenido la fecha, hora y duración de la sesión, la interacción entre los expertos, así como la actitud y el comportamiento de los mismos hacia la guía metodológica en estudio.

El siguiente cuadro muestra la ficha técnica de la sesión realizada con los expertos:

Cuadro 10. Ficha técnica *focus group*

Ficha técnica del <i>focus group</i>	
Perfil del grupo	Mujeres y hombres expertos en gestión universitaria y en gestión de portafolios.
Ámbito	Bogotá D.C.
Método de muestreo	No probabilístico, una sola sesión
Tamaño de la muestra	Se tuvo la asistencia y participación de 11 expertos
Lugar de realización de la técnica	Bogotá D.C.
Fecha y hora de desarrollo de la sesión	26 de abril de 2017 entre las 7:00 a.m. y las 9:00 a.m.
Equipos y materiales utilizados	Presentación en PowerPoint del desarrollo de la investigación y de los procesos de la guía metodológica. copia de la guía metodológica enviada con una semana de anticipación a los expertos, marcadores, tablero, <i>video beam</i> , esferos, hojas blancas para los expertos participantes, instrumento con preguntas para los expertos, grabadora de audio.
Método de procesamiento de información	Manual

Fuente: Elaboración propia

Cabe anotar, que dentro del alcance definido para el trabajo de grado se menciona que no se realizará la aplicación de la guía a una Institución de Educación Superior debido a las restricciones de tiempo establecidas por la Maestría en Desarrollo y Gerencia Integral de Proyectos de la Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito.

6.6.3. Ajustes a la guía con base en los resultados de la técnica *focus group*

Con base en los resultados obtenidos de la técnica de *focus group* se ajusta la guía metodológica la cual en su versión final será entregada a los expertos para su uso en las Instituciones de Educación Superior.

- Se modificó el macroproceso, incluyendo en la elaboración del plan de gestión del portafolio un subproceso denominado plan financiero del portafolio, con el fin de brindar una herramienta adicional y darle un nivel más alto de importancia al tema presupuestal.
- Se modificó el diseño, aunque la guía en términos generales tiene un planteamiento bastante agradable e intuitivo en su navegación, se recibió y aplico el consejo de mitigar el color verde que puede llegar a cansar en la lectura.
- Aunque una de las recomendaciones fue aplicar como piloto y caso de estudio la guía metodológica en la Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Gravito, ésta labor no hace parte del alcance del presente trabajo de grado por ende no es posible ejecutar la recomendación, sin embargo, en el capítulo 8. recomendaciones para investigaciones futuras del presente documento, se plantea la posibilidad que en un trabajo de grado posterior o como parte y labor de la PMO de la Escuela se realice la implementación de la guía metodológica, porque como han manifestado los asistentes al *focus group*, sería un gran instrumento para la ayudar en la gestión de proyectos del portafolio institucional, presentada desde la PMO que se encentra en construcción.

Cuadro 11. Recomendaciones de los expertos del *focus group* a la guía

Pregunta	Conclusión	Recomendación
Pregunta N.º 1: Con base en su experiencia, ¿Por qué es importante la priorización en la ejecución de las iniciativas de la planeación institucional?	La priorización es importante para las organizaciones porque apoya en la toma de decisiones que aportan a los intereses de la institución y a la gestión con base en la oferta y la demanda que se ve reflejada en las capacidades de las organizaciones para ejecutar el portafolio de proyectos.	Ninguna
Pregunta N.º 2: ¿Considera usted que la implementación de la guía	Efectivamente para las Instituciones de Educación Superior que pongan en práctica la guía como instrumento	Ninguna

Pregunta	Conclusión	Recomendación
<p>permitirá evidenciar una mejora en los resultados de las iniciativas en comparación con otras instituciones?</p>	<p>facilitador se evidenciará una mejora significativa, sin embargo, ésta deberá mostrarse a la comunidad, no como algo que le va a generar más trabajo operativo reflejado en formatos y planillas, sino como una iniciativa que va a aliviar a la comunidad en general permitiendo enfocar sus esfuerzos hacia unos objetivos concretos que en últimas instancia aportarán a la toma de decisiones estratégicas al interior de la institución.</p> <p>Todas las universidades tienen portafolios, pero los están gestionando de manera dispersa e intuitiva.</p>	
<p>Pregunta N.º 3: ¿Cuáles considera pueden ser factores que impidan la implementación de la guía en las IES?</p>	<p>Las Instituciones de Educación Superior por su naturaleza y sus particularidades son reacias a los temas de planeación y no tienen interiorizadas las buenas prácticas en ejecución de iniciativas y portafolios; por este motivo es muy importante generar estrategias tendientes a evaluar y lograr interiorizar culturalmente el tema de gestión de portafolio de proyectos, los habilitadores organizacionales serán claves en este sentido.</p>	Ninguna
<p>Pregunta N.º 4: ¿Qué tan importante es la definición previa de los beneficios esperados en la gestión de portafolios? ¿Es posible iniciar la gestión de portafolios y sobre la marcha definir los beneficios?</p>	<p>la definición de los beneficios esperados por la implementación de las iniciativas, es primordial y debería ser una actividad obligatoria, pero más importante es la mirada holística de los beneficios esperados en toda la Institución, en este ámbito la gestión de portafolios deberá ser un impulsador de esta práctica.</p>	Ninguna
<p>Pregunta N.º 5: ¿Existe algún prerrequisito adicional, para la implementación de la guía metodológica en las IES?</p>	<p>Los prerrequisitos son necesarios para generar la cultura y abonar el terreno necesario para que la guía metodológica tenga acogida y genere el impacto deseado en las instituciones, tal y como esta guía ha sido presentada cumple con lo esperado en temas de habilitadores organizaciones y prerrequisitos.</p>	Ninguna
<p>Pregunta N.º 6: ¿Qué aspectos adicionales aportaría usted para la construcción de la guía?</p>	<p>La gestión financiera del portafolio, debe definirse de manera más clara en los procesos de gestión de la guía, porque este es un punto de inflexión en el cual muchas de esas iniciativas pueden caer en desviaciones.</p>	<p>Incluir un sub proceso que contemple la gestión financiera del portafolio. Modificar el color verde de la guía. Realizar una prueba piloto de la guía en la Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito.</p>

Fuente: Elaboración propia

6.6.4 Aportes de la técnica *focus group* al cumplimiento del objetivo específico N.º 3

A través de la experiencia y conocimiento de los participantes en la técnica se documentaron conclusiones y recomendaciones valiosas que se incluyeron en la guía, lo cual permitió validar la pertinencia de la investigación y el contenido del producto principal del trabajo de grado. Algunas de ellas son:

- La gestión financiera debe quedar de manera explícita en los procesos.
- Es indispensable que las Instituciones que deseen implementar la guía metodológica, tengan un nivel de madurez en gestión del cambio y gestión de proyectos.
- Los participantes al *focus group* tenían perfiles multidisciplinarios todos ellos con amplia trayectoria en gestión de proyectos, programas y portafolio o en gestión universitaria. El enfoque que cada uno le dio desde su experiencia y su entorno permitió que la guía pueda ser analizada y entendida desde cualquier perspectiva.
- Aunque no es un prerrequisito, es altamente recomendable que la institución cuente con una oficina de proyectos, que sea la encargada de sensibilizar e implementar el instrumento propuesto.

6.6.5. Hallazgos

- La guía se encuentra correctamente estructurada, los procesos están alineados a una secuenciación lógica, que permite su uso e implementación de una forma natural.
- El instrumento recoge las buenas prácticas en gestión de portafolio de proyectos ya probadas en diferentes sectores, de igual manera no riñe con las guías metodologías estándar.
- En términos generales a los asistentes del focus group, la guía les pareció un instrumento muy completo, de fácil lectura y bastante intuitivo.

6.6.6. Conclusiones

- La priorización es importante para las organizaciones, porque apoya en la toma de decisiones que aportan a los intereses de la institución y a la gestión con base en la oferta y la demanda que se ve reflejada en las capacidades de las organizaciones para ejecutar el portafolio de proyectos.
- Efectivamente para las Instituciones de Educación Superior que pongan en práctica la guía como instrumento facilitador se evidenciará una mejora significativa, sin embargo, ésta deberá mostrarse a la comunidad, no como algo que le va a generar más trabajo operativo reflejado en formatos y planillas, sino como una iniciativa que va a aliviar a la comunidad en general, permitiendo enfocar sus esfuerzos hacia unos objetivos concretos que en última instancia aportarán a la toma de decisiones estratégicas al interior de la institución.
- Todas las universidades tienen portafolios, pero los están gestionando de manera dispersa e intuitiva.
- Las Instituciones de Educación Superior por su naturaleza y sus particularidades son reacias a los temas de planeación y no tienen interiorizadas las buenas prácticas en ejecución de iniciativas y portafolios; por este motivo es muy importante generar estrategias tendientes a evaluar y lograr interiorizar culturalmente el tema de gestión de portafolio de proyectos, los habilitadores organizacionales serán claves en este sentido.
- La definición de los beneficios esperados por la implementación de las iniciativas, es primordial y debería ser una actividad obligatoria, pero más importante es la mirada holística de los beneficios esperados en toda la Institución, en este ámbito la gestión de portafolios deberá ser un impulsador de esta práctica.
- Los prerequisites son necesarios para generar la cultura y abonar el terreno para que la guía metodológica tenga acogida y genere el impacto deseado en las instituciones, tal y como esta guía ha sido presentada cumple con lo esperado en temas de habilitadores organizaciones y prerequisites.
- La gestión financiera del portafolio, debe definirse de manera más clara en los procesos de gestión de la guía, porque este es un punto de inflexión en el cual muchas de esas iniciativas pueden caer en desviaciones.

6.6.7. Recomendaciones

- Definir de manera más detallada un proceso de gestión financiera para darle un nivel más alto de importancia al tema de presupuesto.
- Aunque la guía en términos generales tiene un diseño bastante agradable e intuitivo en su navegación, se aconseja mitigar el color verde que puede llegar a cansar en la lectura.
- Específicamente para la Escuela Colombiana de Ingeniería, la guía metodológica, sería un gran instrumento para la ayudar en la gestión de proyectos del portafolio institucional, presentada desde la PMO que se encuentra en construcción.

7. GUÍA METODOLÓGICA

Con base en los resultados del proceso de investigación realizado, enmarcado en la revisión documental, las entrevistas semiestructuradas a expertos en gestión universitaria y en gestión de portafolios, se inició el proceso de construcción de la Guía metodológica para la gestión del portafolio de proyectos de las Instituciones de Educación Superior, la cual fue validada posteriormente por expertos a fin de identificar e implementar ajustes. A continuación, se presentan en detalle algunos de los componentes de la guía. [Para tener acceso a la guía metodológica hacer clic aquí.](#)

7.1. Introducción

La introducción de la guía metodológica cuenta con la siguiente descripción:

Este documento se ha elaborado en el marco del trabajo de grado de la Maestría en Desarrollo y Gerencia Integral de Proyectos, bajo la dirección de la Ingeniera Martha Edith Rolón; la Administradora Viviana Morales Tarquino y los Ingenieros Clemencia González Fajardo y Jimmy Ruiz Villate, quienes han diseñado una guía metodológica para la gestión del portafolio de proyectos de las Instituciones de Educación Superior - IES, con el fin de

facilitar, orientar y dirigir los procesos de la gestión del portafolio de proyectos y así contribuir al cumplimiento de los objetivos estratégicos de las IES.

Basados en las evidencias encontradas en los instrumentos de investigación utilizados, tales como: revisión documental, entrevistas individuales semiestructuradas aplicadas a expertos en gestión universitaria y a expertos en gestión de portafolios, así como la aplicación de la técnica *focus group*; se formulan y documentan las recomendaciones y buenas prácticas, sobre gestión de la planeación estratégica y gestión de portafolios, con el fin de ofrecer una guía que contribuya en la consecución de beneficios para las IES que lleven a cabo su implementación.

7.2. Objetivos

Los siguientes son los objetivos incluidos en la guía metodológica:

- Unificar conceptos relacionados con portafolios, programas y proyectos en las Instituciones de Educación Superior.
- Identificar y conceptualizar los procesos y prácticas para la gestión de portafolios de proyectos en las Instituciones de Educación Superior.
- Estandarizar a través de una guía metodológica aplicable a las Instituciones de Educación Superior los lineamientos generales para la gestión de portafolios de proyectos.

7.3. Alcance de la guía

La siguiente es la descripción del alcance de la guía metodológica incluida en el documento:

Esta guía pretende entregar un conjunto de recomendaciones desarrolladas de forma sistémica, para ayudar en la consecución de las metas propuestas en la planeación estratégica de cada una de la Instituciones de Educación Superior, materializadas a través de la formulación y ejecución del portafolio de proyectos.

Orientará a las oficinas de planeación, a las oficinas de gestión de proyectos y/o portafolios y a los responsables de los proyectos, en la ejecución, el seguimiento y el control de cada una de las iniciativas.

Aunque se espera que los usuarios de esta guía tengan algún conocimiento básico de gerencia de proyectos, se desglosarán y explicarán algunos conceptos relevantes para su implementación.

7.4. Exclusiones

No corresponde a esta guía establecer los criterios para la formulación de un plan estratégico, ni la forma en que se materializarán las iniciativas derivadas del ejercicio de planeación. De igual manera, tampoco corresponde orientar la forma en que los proyectos deben alinearse estratégicamente a la Institución.

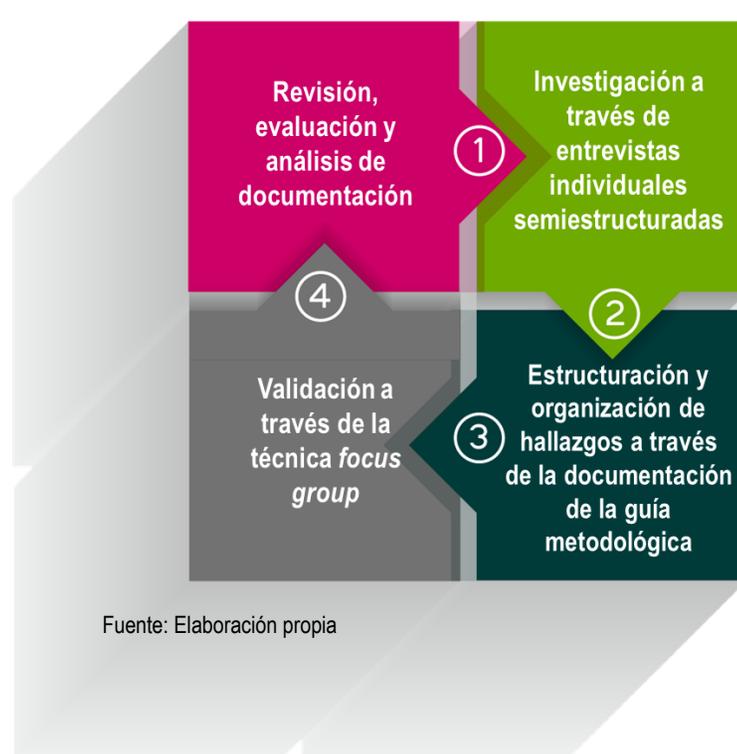
Aunque se recomendará el uso de procesos, procedimientos, formatos y plantillas, ninguna de ellas será documentada y entregada en el presente documento y deberán servir como sugerencia y no como imposición.

A raíz de la restricción inicial de tiempo está excluida la validación de la guía con un caso de estudio, sin embargo, se usará la técnica *focus group* para la validación con expertos.

7.5. Materiales y métodos

La elaboración de la guía metodológica estuvo a cargo de un equipo de trabajo coordinado, que ha participado en varios procesos de planeación estratégica en una Institución de Educación Superior acreditada en Bogotá D.C.; de igual manera, en la investigación participaron diferentes expertos multidisciplinarios que aportaron desde su conocimiento práctico, una serie de experiencias valiosas que sirvieron de insumo.

Figura 11. Frentes de acción para el desarrollo de la guía

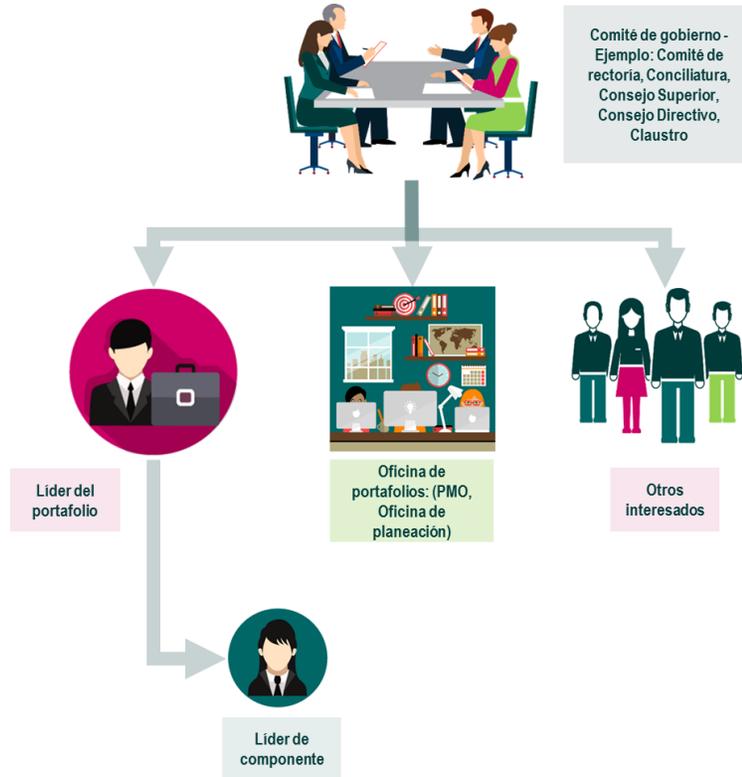


7.6. Roles establecidos para la implementación de la guía

Se realizó una revisión de los roles establecidos por el estándar de portafolio del PMI y los que describen otros autores, también identificando en las IES cuales podrían ser los roles que sin llamarse de la misma forma llevan a cabo las funciones propuestas por el equipo del proyecto para la implementación de la guía.

Enmarcado en las buenas prácticas, a continuación, se describen los roles específicos y sus responsabilidades, sin embargo, es necesario identificar en el contexto de cada una de las Instituciones de Educación Superior, las áreas, los cargos y las personas que actualmente están cumpliendo estas funciones, como lo pueden ser la unidad o grupo encargado de la aprobación del plan estratégico o el responsable de la planeación estratégica. Cabe anotar, que una persona podría realizar más de un rol simultáneamente.

Figura 12. Roles establecidos para la implementación de la guía



Fuente: Elaboración propia

A continuación, se describen las funciones de cada uno de los roles propuestos para la gestión de portafolios:

Comité de Gobierno

- Brindar apoyo y dirección al líder de portafolio, estableciendo las prioridades y estrategias a desarrollar.
- Informar de cualquier asunto que provenga de la alta dirección o grupo de liderazgo organizacional.
- Decidir y aprobar las inversiones. Ninguna iniciativa se debe iniciar sin la debida aprobación de este comité.

- Asegurar que el portafolio esté alineado a las estrategias de la institución y a sus restricciones.
- Recibir, tramitar y gestionar los incidentes de riesgos y temas críticos y aprobar las solicitudes de cambios en tiempo.
- Se recomienda que éste comité incluya ejecutivos e individuos de alto nivel, tanto del área de proyectos como de las áreas funcionales. Puede incluir a los directivos clave como los encargados de la operación, las finanzas, las tecnologías de la información y la oficina de proyectos.
- Es altamente recomendable que el comité de gobierno no sea de más de 5 personas.

Oficina de portafolios

- Definir y actualizar la metodología de gestión de portafolios de la IES, sus procesos y plantillas.
- Recopilar y difundir mejores prácticas de gestión de portafolios.
- Facilitar o coordinar la capacitación en gestión de portafolios.
- Participar en revisiones y mediciones de los portafolios.
- Definir el cuadro de mando de cada portafolio y reportar a las directivas de la IES.
- Recopilar, consolidar y comunicar la información sobre el desempeño de los portafolios.
- Suministrar la proyección de demanda de los recursos de los portafolios.
- Apoyar en la gestión de interdependencias de los portafolios.

Líder de portafolios

- Gestionar día a día el portafolio.
- Comprender la estrategia de la IES y asegurar que el portafolio se mantiene alineado permanentemente a ella.
- Asegurar el involucramiento y el apoyo de los directivos.
- Gestionar las interacciones del portafolio con el Comité de Gobernanza y los patrocinadores del portafolio

- Proveer la información necesaria a los directivos, al Comité de Gobernanza y a los interesados para la toma de decisiones.
- Evaluar, reportar y escalar riesgos e incidentes críticos al comité de gobernanza
- Monitorear el avance y resolver cualquier incidente que pueda comprometer su entrega y/o la consecución de beneficios
- Monitorear la implementación del plan de gestión del portafolio.
- Liderar la implementación y entrega del portafolio.
- Facilitar la selección, priorización, balanceo y optimización del portafolio.
- Crear, monitorear y comunicar el mapa de ruta del portafolio.
- Analizar el portafolio para recomendar su reasignación, re priorización y optimización para asegurar un alineamiento continuo con las metas, oportunidades y amenazas.
- Gestionar los cambios estratégicos y actuar cuando dichos cambios impactan el portafolio. Evaluar el impacto de dichos cambios en los recursos que utiliza el portafolio.
- Participar en la identificación, cuantificación y análisis de los beneficios del portafolio.
- Asegurar que los beneficios del portafolio hayan sido aprobados.
- Realizar talleres de mapeo de beneficios y asegurar que todos los beneficios estén alineados a los objetivos estratégicos.
- Crear las métricas de la gestión de beneficios del portafolio.
- Medir y monitorear el desempeño económico y/o financiero del portafolio y de sus beneficios, usando métricas.
- Gestionar los interesados y sus expectativas, promover las relaciones, involucrar a los expertos y motivar a los equipos.
- Comunicar a tiempo el avance, los cambios y el impacto en los componentes.
- Gestionar los riesgos e incidentes del portafolio.
- Cancelar o suspender los componentes que correspondan a tiempo.
- Trabajar de cerca de la gerencia de la PMO y de las áreas operativas para coordinar las interrelaciones de los componentes con las áreas operativas, de proyectos y de programas.

- Monitorear el avance de los componentes en términos del desempeño, los cambios, los riesgos, en coordinación y comunicación con el gerente de la PMO.
- Asegurar que se sigan los procesos de gestión de portafolios.
- Participar en revisiones de proyectos y programas del portafolio como apoyo, así como el liderazgo e involucramiento en decisiones claves.
- Participar en la identificación, cuantificación y análisis de los beneficios del portafolio en conjunto con los gerentes de programas y proyectos.
- Mantener actualizados el registro, cronograma y los perfiles de beneficios.
- Promover prácticas efectivas de gestión de beneficios de portafolios.

Líder de componente

- Preparar y consolidar los datos necesarios para el análisis de los programas y proyectos pertenecientes a los portafolios.
- Apoyar la supervisión de los componentes (proyectos y programas)
- Escalar incidentes y riesgos al líder de portafolio

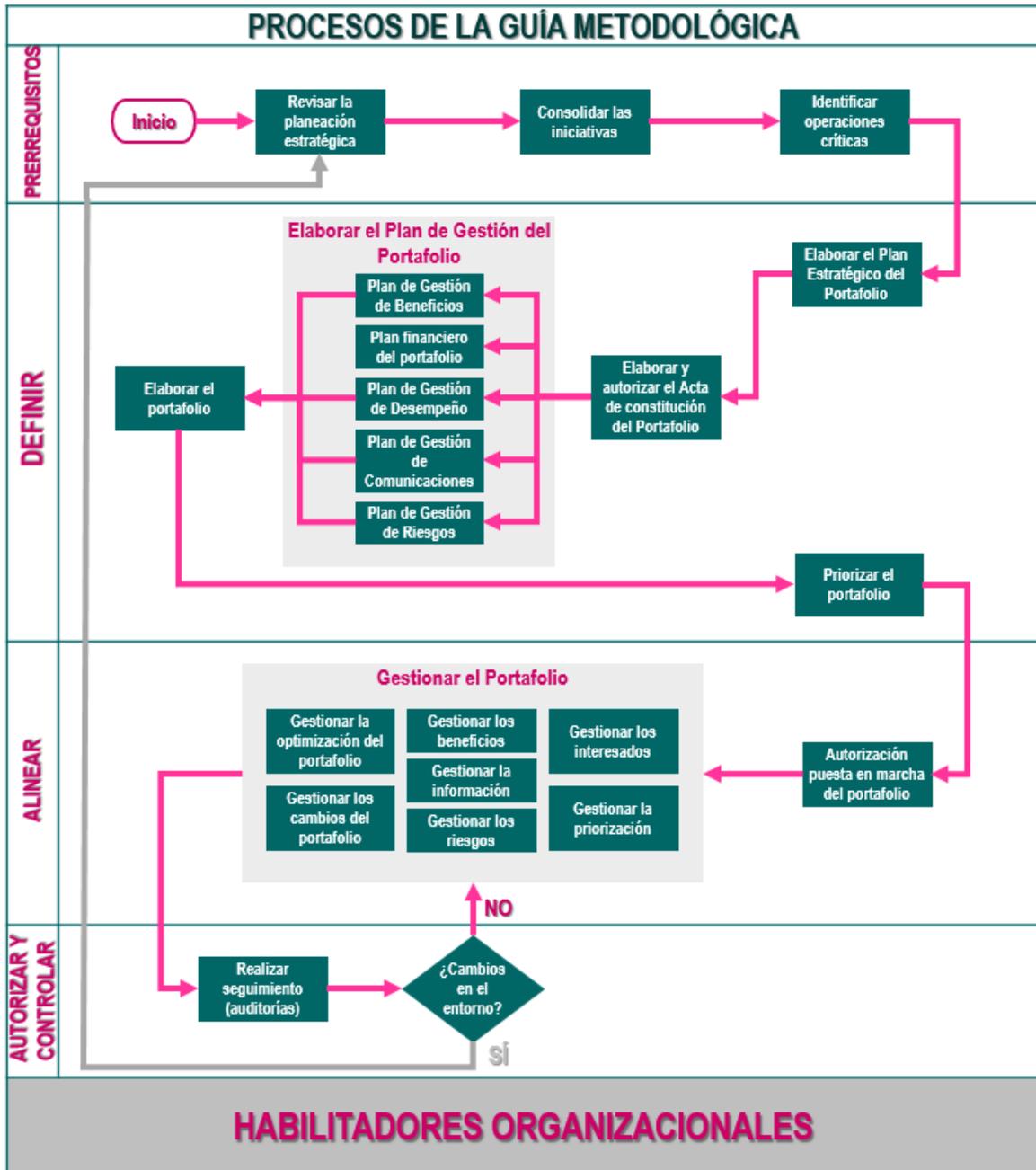
Otros interesados

Son personas o grupos que pueden ser afectados o pueden influenciar positiva o negativamente un portafolio o uno de los componentes. Sus principales responsabilidades son:

- Apoyar al equipo de gobernanza en el análisis del impacto generado por cambios en el portafolio.
- Representar a las áreas funcionales en los comités de gobierno.

7.7. Procesos de la guía metodológica

Figura 13. Procesos de la guía metodológica



Fuente: Elaboración propia

7.8. Prerrequisitos para la implementación de la guía metodológica

Los prerrequisitos son las condiciones previas que deben cumplir las IES para llevar a cabo la implementación de la Guía metodológica para la gestión de portafolios de proyectos. En la siguiente figura se muestran los pasos previos para la implementación de la gestión de portafolios:

Figura 14. Pasos previos para la implementación de la gestión de portafolios



Fuente: Elaboración propia

Como prerrequisito fundamental para la implementación de la gestión de portafolios en las Instituciones de Educación Superior, se encuentra la identificación de los siguientes aspectos, los cuales a continuación, se describe cada uno en detalle:

Ideación: La idea central de la Institución que proporciona un propósito, una identidad y una intención a largo plazo.

Naturaleza: Cultura, estructura y estrategia de la Institución.

Visión: Objetivos, métricas y estrategia de la Institución.

Acoplamiento - *engagement*

El compromiso se ve manifestado a través de la estrategia y su conexión con un portafolio de proyectos, dentro de un marco de políticas que expresen los valores de la Institución, soportados en la aplicación de metodologías, y en un entorno en el que trabajando en equipo se alcancen los objetivos estratégicos y los valores de la Institución.

Revisar la planeación estratégica, las iniciativas y las operaciones críticas

Para planificar el estado al que se desea llevar a la institución es indispensable conocer los resultados de la planeación estratégica. Para esto se debe desarrollar el primer proceso de la guía llamada “Revisar la planeación estratégica”.

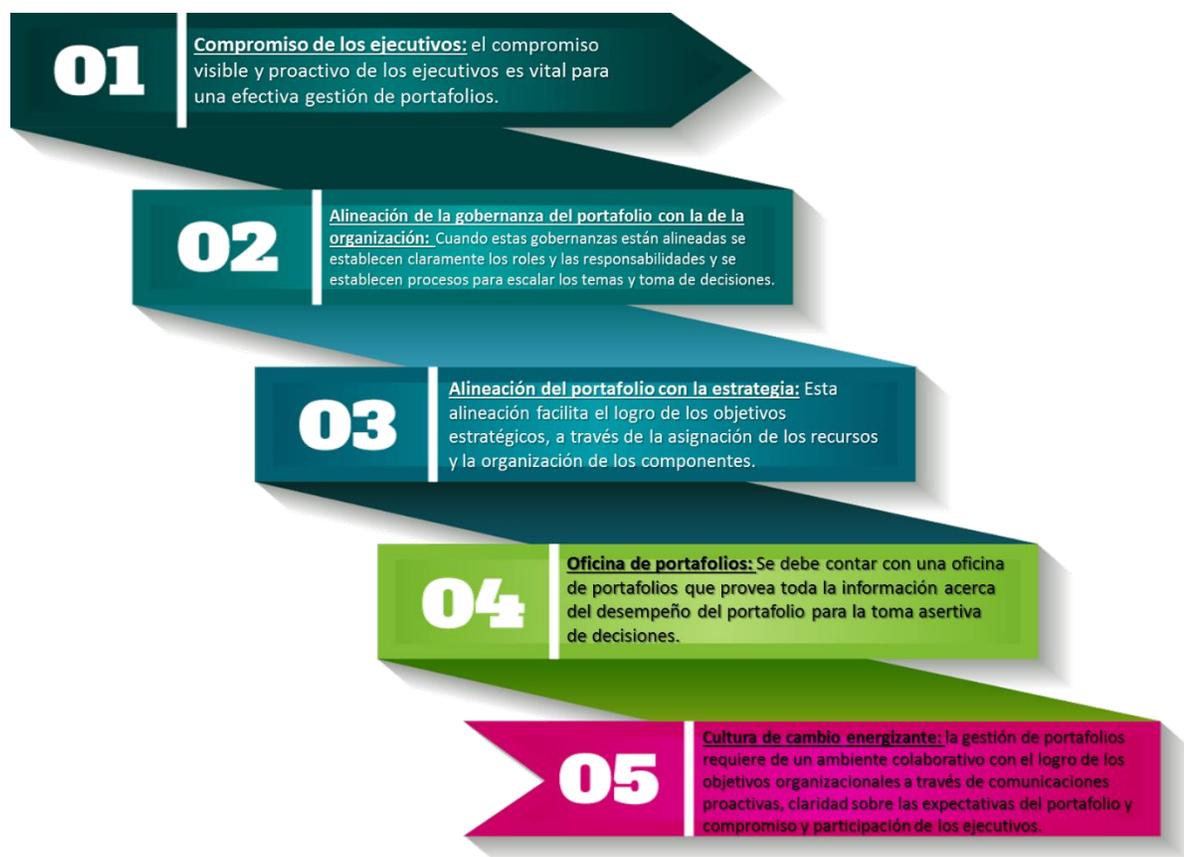
Uno de los componentes principales en la gestión de portafolios son las iniciativas o proyectos derivados del ejercicio de planeación estratégica. Una adecuada consolidación y alineación con la estrategia institucional, permitirá la consecución de los beneficios estimados y la obtención de victorias tempranas. Para esto se ha formulado el segundo proceso de esta guía.

Como parte del análisis e identificación de los diferentes componentes del portafolio, las operaciones diarias que generan impacto en la Institución, deben ser tenidas en cuenta, debido a que son ellas quienes permiten obtener los recursos financieros necesarios para la materialización de las iniciativas. Posterior a la identificación, es importante obtener los indicadores esenciales con sus respectivos valores, para que el líder de portafolio presente en las reuniones de seguimiento y avance y así brindar herramientas de toma de decisión al comité de gobierno.

7.9. Habilitadores organizacionales para la implementación de la guía metodológica

El MOP se sustenta en cinco principios para definir su modelo de gestión de portafolios, estos aspectos son indispensables para permitir a las organizaciones realizar sus procesos de gestión de portafolios de forma más natural:

Figura 15. Principios del modelo MOP



Fuente: Basado en AXELOS - MoP® - Management of Portfolios.

Las Instituciones de Educación Superior que deseen abordar la gestión de sus portafolios de proyectos, deben definir y estructurar una metodología y procesos adecuados a su particularidad, por lo tanto, se recomienda que para esta definición se realice un diagnóstico.

Diagnóstico

Es importante evaluar qué tan madura está actualmente la Institución en el uso de habilitadores organizacionales y en la gestión de portafolios, para esto, se puede diseñar y aplicar en los diferentes niveles de la organización los siguientes cuestionamientos:

Gobierno

- ¿Tiene la Institución el apoyo y compromiso directivo con la gestión del portafolio de proyectos?
- ¿Las decisiones sobre las iniciativas o proyectos se basan en hechos o en el instinto?
- ¿Existen patrocinadores definidos para las iniciativas o proyectos?
- ¿Están claramente definidos los responsables del portafolio de proyectos en las áreas de finanzas, recursos, seguimiento, entre otros?

Recursos y capacidad

- ¿Se cuenta con un mecanismo de priorización de recursos?
- ¿Los responsables de gestionan los componentes de los portafolios tienen las capacidades para ello?
- ¿Se tienen centralizados los recursos?
- ¿La Institución tiene políticas y procedimientos para asegurar los recursos suficientes para el desarrollo del portafolio?
- ¿Para los roles claves del portafolio, está disponible la capacitación en caso de ser necesaria?

Riesgos

- ¿Se tienen identificados los riesgos de los componentes? Y ¿Se usan para priorizar su ejecución?
- ¿Se gestionan riesgos en los portafolios o solo en los componentes individualmente?

Comunicaciones e interesados

- ¿Se comunica apropiadamente el desempeño del portafolio?
- ¿Se gestionan adecuadamente los interesados del portafolio?
- ¿Las personas notan el valor de la gestión de portafolios o la ven como una carta?

Desempeño

- ¿Las iniciativas o proyectos terminan a tiempo, dentro del alcance y con el presupuesto asignado?
- ¿Los componentes tienen métricas que brinden información necesaria para la toma de decisiones?
- ¿El personal se encuentra capacitado y usa herramientas para la toma de decisiones?

Procesos

- ¿Se tienen procesos definidos para gestionar el portafolio?
- ¿Qué también están definidos estos procesos?
- ¿Los procesos apoyan la consecución de la estrategia?
- ¿Los procesos son ágiles y permiten cambiar el rumbo en caso de ser necesario?
- ¿Los procesos permiten cuantificar los beneficios del portafolio?

Gestión del cambio

- ¿Se desarrollan programas orientados a la gestión del cambio organizacional al interior de la Institución?
- Si la respuesta anterior fue si, por favor responda las siguientes preguntas:
- ¿La selección de la metodología para la gestión del cambio es la misma a todos los niveles de la Institución?
- ¿La alta dirección está involucrada en el programa de gestión del cambio Institucional?
- ¿Los impactos del programa de gestión del cambio, son compartidos con todos los interesados?

Los hallazgos y conclusiones del paso anterior servirán como insumo principal para determinar el estado actual de la gestión de portafolios en la institución, sus prerequisites y habilitadores.

A continuación, en la siguiente figura se muestra el grupo unificado de habilitadores organizacionales y prerequisites:

Figura 16. Grupos de habilitadores y prerequisites organizacionales



Fuente: Elaboración propia. Adaptado de Organizational Project Management. Estándar PMI en OPM3 (Project Management Institute (PMI), 2013b).

7.10. Recomendaciones para la implementación

Para asegurar una adecuada implementación del presente instrumento, es aconsejable que la Institución de Educación Superior tengan en cuenta las siguientes recomendaciones:

- Debe existir una adecuada planeación estratégica con objetivos claros, métricas y beneficios asociados a estos, con el fin de evaluar de una manera directa los aportes que han tenido las iniciativas para los cumplimientos de las metas propuestas.
- Los máximos órganos de gobierno deben estar comprometidos con el portafolio de proyectos de las Instituciones.

- De existir una(s) dependencia(s) encargada del control y seguimiento de los proyectos, con el fin de tener una mirada holística del portafolio y presentar a las directivas mecanismos y herramientas para la toma de decisiones asertivas.
- La cultura organizacional debe contemplar la gestión de proyectos a todos los niveles de la Institución, con el fin de que la comunidad en general dinamice la gestión y la consecución de los beneficios esperados del portafolio.
- Específicamente la implementación de la guía metodológica para la gestión del portafolio de proyectos, debe estar acompañada de un proceso de gestión del cambio el cual debe encaminar a la comunidad para que la aceptación de este instrumento sea natural y se vea como una imposición.

8. RESULTADOS

El presente trabajo se ha enmarcado en la creación de una guía metodológica para la gestión del portafolio de proyectos de las Instituciones de Educación Superior, la cual al ser implementada de manera adecuada contribuirá a convertir las oportunidades y necesidades que actualmente tienen estas instituciones en beneficios tangibles.

La guía estructura y presenta de manera organizada la forma como deben ser abarcados los proyectos, programas y operaciones de los diferentes portafolios de las IES. En ella se incluyen las entradas, herramientas y salidas propuestas para cada uno de los procesos, los prerrequisitos y los habilitadores organizacionales propuestos.

Lo anterior, permite que el instrumento construido sea una herramienta que contribuya a la generación de beneficios para las IES; esta afirmación se puede evidenciar analizando y comparando los beneficios de gestionar portafolios, que Liliana Buchtik documenta en su libro *Secretos para dominar la gestión de portafolios de programas y de proyectos* (Buchtik Liliana, 2016) y la guía metodológica propuesta.

A continuación, se presenta un cuadro que muestra los beneficios comparados con el contenido de la guía metodológica.

Cuadro 12. Beneficios vs componentes de la guía metodológica

N.º	Beneficio	Contenido Guía
1	Conectar la estrategia con la ejecución de la organización.	<ul style="list-style-type: none"> • Se propone como primer proceso de la guía la revisión de la planeación estratégica, de igual manera se ha diseñado un instrumento llamado PESP-001- contenido del plan estratégico, el cual permite documentar la información institucional, los objetivos estratégicos, las metas asociadas a estos y los hallazgos y recomendaciones. • El segundo proceso propuesto en la guía orienta la forma como deben consolidarse las iniciativas (proyectos) y agruparse en componentes más grandes (programas) y realizar la alineación estratégica requerida. Para ello se ha construido un instrumento CONS-001- plantilla consolidación de iniciativas y alineación. • El tercer proceso de la guía documenta y recomienda la forma como se deben identificar las operaciones críticas de las IES y los principales indicadores para medir frecuentemente.
2	Enfocarse en lo más importante.	<ul style="list-style-type: none"> • El cuarto proceso de la guía propone la forma como debe abordarse la elaboración del plan estratégico, en el cual se identifican y establecen las iniciativas que más contribuyen a los objetivos de la Institución y propone cómo estructurar el portafolio para que incluya los distintos componentes. Como herramienta de ayuda se propone el formato PEP-001 – formato del plan estratégico – habilidades comunicativas – presentaciones efectivas. • El séptimo proceso documenta la forma como se recomienda elaborar el portafolio, con el fin de concentrar esfuerzos en los componentes que más beneficio otorgan, para ello se han creado dos herramientas EPOR – portafolio y EPOR2 – Interdependencia de portafolio.
3	Concretar los beneficios	<ul style="list-style-type: none"> • El sexto proceso de la guía, denominado elaborar el plan de gestión del portafolio, se ha creado un subproceso llamado plan de gestión de beneficios; allí se pretende orientar la forma como se deben identificar y cuantificar los beneficios asociados a los proyectos o programas y para esto se propone el formato PGB- 001- cuantificación de beneficios por componente. • De igual manera en el proceso número 10 denominado gestionar el portafolio, se ha creado un subproceso con nombre gestionar los beneficios del portafolio y allí se orienta al líder de portafolio como asegurar que los beneficios se concreten y se entreguen según lo planeado. Se proponen los formatos PGB-002- análisis y cronograma de gestión de beneficios y PGB – 003 – estado y entrega de beneficios.
4	Asignar los recursos óptimamente	<ul style="list-style-type: none"> • Para contribuir a este beneficio se creó dentro del proceso denominado elaborar el plan de gestión del portafolio un subproceso llamado plan financiero del portafolio el cual permite a través del formato PFP – 001 – plan financiero del portafolio, definir la inversión de capital, los costos de operación, los costos de los recursos para desglosar los valores por vigencia, contemplando las restricciones financieras propuestas por el comité de gobierno de la IES. • De igual manera, el octavo proceso llamado priorizar el portafolio permite identificar los criterios relevantes de priorización para aplicarlos a cada componente y así seleccionar los prioritarios. Se propone el formato PRPOR – 001 – priorización.
5	Eliminar la redundancia	<ul style="list-style-type: none"> • El proceso de gestionar el portafolio, contiene un subproceso denominado gestionar la optimización del portafolio, el cual tiene como propósito balancear los recursos escasos priorizando en los componentes de mayor importancia estratégica. Para esto se propone el formato OPTP – 001 – formato de optimización del portafolio de escenarios.
6	Suspender los componentes a tiempo	<ul style="list-style-type: none"> • En el proceso número 10 denominado gestionar el portafolio, existe un subproceso creado con el fin de gestionar los cambios del portafolio, allí se gestionan los interesados, la priorización, riesgos y comunicaciones los cuales culminan en la toma de decisiones sobre el portafolio y algunas veces será

N.º	Beneficio	Contenido Guía
		necesario detener una iniciativa, suspenderla o adelantarla. Se propone el formato GCP – 001- gestión del cambio del portafolio.
7	Reducir el caos y aumentar la motivación	<ul style="list-style-type: none"> En el proceso número 10 denominado gestionar el portafolio, existen tres subprocesos creados con el fin de gestionar los interesados, gestionar la información (comunicaciones) y gestionar los riesgos. Para esto se proponen los formatos GPPI – 001 – registro de interesados, PGRIP – 002 – cuadro de riesgos del componente del portafolio y PGCOM – 001 – matriz de comunicaciones. La guía contiene un capítulo dedicado a los prerrequisitos y otro a habilitadores organizacionales.
8	Considerar el riesgo en la selección de los componentes	<ul style="list-style-type: none"> Se ha documentado el subproceso llamado plan de gestión de riesgos el cual es uno de los componentes del proceso número 6 denominado elaboración del plan de gestión del portafolio. Allí se entregan una serie de pautas para que el líder de portafolio revise y analice los riesgos estratégicos, de los proyectos, programas y operaciones y elaborare el respectivo registro de riesgo. Para esto se propone el formato PGRIP – 001 – registro de riesgos del portafolio. De igual manera también se propone un subproceso denominado gestión de riesgos del portafolio, en el cual se presenta el formato PGRIP – 002 – cuadro de riesgos de los componentes del portafolio como herramienta para que el líder de portafolio realice una agrupación de riesgos por categoría y componente.
9	Mejorar la agilidad y la colaboración	<ul style="list-style-type: none"> A través de la priorización, el balanceo de recursos y la optimización del portafolio, soportado en los habilitadores organizacionales se mejora la agilidad y la colaboración.
10	Gobernar de modo robusto	<ul style="list-style-type: none"> En la guía metodológica se ha creado un capítulo denominado roles, el cual, enmarcado en las buenas prácticas para la gestión del portafolio, propone y describe los roles específicos y las responsabilidades. Los principales son: comité de gobierno, líder de portafolio, oficina de portafolios, líder de componente y otros interesados.
11	Gestionar las interdependencias	<ul style="list-style-type: none"> En el proceso número 7 elaborar el portafolio, se establece que el líder debe Identificar si las iniciativas, proyectos, programas u otros trabajos son interdependientes o directamente relacionados. Para esto se propone el formato EPOR – 002 – interdependencias del portafolio.
12	Mejorar la calidad de ejecución del portafolio y sus componentes	<ul style="list-style-type: none"> Con la ejecución adecuada del macroproceso propuesto, el cual está basado en buenas prácticas y estándares internacionales, las IES podrían mejorar en la ejecución de los componentes del portafolio.
13	Mejorar la visibilidad del portafolio	<ul style="list-style-type: none"> Para aportar en este beneficio la guía propone el proceso número 11 denominado realizar seguimiento al portafolio, allí el líder y su equipo deben recopilar la información necesaria para evidenciar los siguientes aspectos: <ul style="list-style-type: none"> Avance del portafolio Contribución del avance al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la IES Dificultades en la ejecución de componentes Alertas de materialización de riesgos. <p>Todo lo anterior permite tomar decisiones asertivas de manera periódica, se ha propuesto para esta labor el formato SEG-001 –proceso de seguimiento.</p> <ul style="list-style-type: none"> A través del subproceso denominado gestionar la información del portafolio se generan espacios de comunicación entre el líder de portafolio y los integrantes del comité, para informar el estado del portafolio y así tomar decisiones
14	Habilitar la estandarización de procesos	La guía, propone una metodología estandarizada para la gestión del portafolio de proyectos de las IES.

Fuente: Elaboración propia

9. RECOMENDACIONES PARA INVESTIGACIONES FUTURAS

A continuación, se presentan las recomendaciones que el equipo de trabajo de grado considera pertinentes realizar como trabajo futuro:

- Continuar con la investigación de este trabajo de grado, realizando una aplicación de la guía metodológica para la gestión del portafolio en una Institución de Educación Superior, con un acompañamiento permanente en donde se pueda evidenciar en la práctica la implementación de los procesos de la guía, así como la supervisión de la aplicación de los procesos de gestión de cambio al interior de la IES.
- Realizar un estudio sobre la frontera de eficiencia de la gestión del portafolio en las Instituciones de Educación Superior, el cual oriente el proceso de seleccionar componentes bajo una restricción de riesgo.
- Profundizar en el proceso de balanceo del portafolio de proyectos de las IES, teniendo en cuenta la capacidad del recurso humano y las restricciones impuestas por el entorno.
- Definir un proceso de gestión del cambio organizacional para la implementación de la guía al interior de las Instituciones de Educación Superior, el cual determine los efectos de los procesos propuestos en la guía, realice un diagnóstico de la situación actual, elabore un plan de sensibilización a toda la comunidad institucional, determine los cambios culturales necesarios para su adecuada implementación, genere un modelo de capacitación del personal y establezca un plan de seguimiento permanente.
- Realizar un estudio acerca de la pertinencia de la implementación de una PMO estratégica en las Instituciones de Educación Superior, con el fin de establecer lineamientos para la adecuada integración de esta oficina en las IES.
- Realizar una investigación sobre las brechas y particularidades de las IES con respecto al sector productivo para determinar recomendaciones que permitan la implementación de buenas prácticas en la gestión del portafolio de proyectos.

10. BIBLIOGRAFÍA.

- Axelos global best practice. (2014). *Management of Portfolios MoP*. (A. global best Practice, Ed.) (First Edit). United Kingdom.
- Barbosa, L. E. M. (2012). *Establecer cuánto cuesta el funcionamiento de las facultades, un aporte a la gestión de recursos en la sede Bogotá de la Universidad Nacional de Colombia*. Universidad Nacional de Colombia.
- Buchtik Liliana. (2016). *Secretos para dominar la gestión de portafolios de programas y proyectos*. (B. Global, Ed.) (Primera Ed). Uruguay.
- Competence, D. (2016). *Organisational Competence Baseline for Developing Competence in Managing by Projects*.
- Congreso de la República de Colombia. (1992). Ley 30 de Diciembre 28 de 1992; Por el cual se organiza el servicio público de la Educación Superior. *El Congreso de Colombia*, 26.
- Congreso de la República de Colombia. (2016). Ley 1819 de 2016 Reforma tributaria.
- DE LOS RIOS CARMENADO, I., HERRERA REYES, A. T., & GUILLEN TORRES, J. (2014). LA COMPLEJIDAD EN DIRECCIÓN DE PROYECTOS: Dimensiones y marcos de trabajo a nivel internacional. *Dyna Management*, 2(3), [9 p.]-[9].
<https://doi.org/10.6036/MN7008>
- de Souza, P. B., Carneiro, J., & Bandeira-de-Mello, R. (2015). Inquiry into the Conceptual Dimensions of Project Portfolio Management. *Brazilian Business Review (English Edition)*, 118–148. <https://doi.org/10.1073/pnas.0703993104>
- Didriksson, A. (2004). La universidad desde su futuro. *Pró-Posições*, 15(3), 63–73.
- EOI. (2014). Gestión de proyectos - Glosario de términos.
- Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito. (2016). *Plan De Desarrollo 2016-2025*.
- Hernandez Sampieri, R., Fernandez Collado, C., & Baptista Lucio, M. del P. (2010). *Metodología de la investigación. Metodología de la investigación*. [https://doi.org/10.1016/0190-5683\(10\)61839-9](https://doi.org/10.1016/0190-5683(10)61839-9) ISBN 978-92-75-32913-9
- Herrera-reyes, A. T. (2011). LA COMPLEJIDAD EN LA DIRECCIÓN DE PROYECTOS ANÁLISIS DEL CONCEPTO Y MODELOS DE EVALUACIÓN DE LA COMPLEJIDAD, 6–8.
- Judith, D. R. A., & López, G. (2014). Superior Planificación, 2(1).
- Kotler, P., & Murphy, P. E. (2016). Strategic Planning for Higher Education, 52, 470–489.
- La Sabana, U. (2011). PLAN ESTRATÉGICO DE LA UNIVERSIDAD DE LA SABANA.

- Lesmes, J. D. (2008). Desafíos y recomendaciones a la planeación estratégica en universidades, 1–16.
- Los Andes, U. (2016). Programa de Desarrollo integral (PDI 2016-2020). Retrieved from <https://planeacion.uniandes.edu.co/pdi/pdi-2016-2020/programa-de-desarrollo-integral-pdi-2016-2020>
- Melo B, L. A., Ramos F, J. E., & Hernández S, P. O. (2014). La Educación Superior en Colombia: Situación Actual y Análisis de Eficiencia. *Borradores de Economía*, 808.
- Neary, M., & Saunders, G. (2011). Leadership and Learning Landscapes: the Struggle for the Idea of the University (65th ed., pp. 333–352).
- Oscar, Rubiano; Sandra, C. (2015). De Proyectos De Construcción : Estudio De Caso En Infraestructura Universitaria Pública.
- Payne, J. H. (1995). Management of multiple simultaneous projects: a state-of-the-art review. *International Journal of Project Management*, 3, 163–168.
- PMI. (2013). Como desenvolverse en un entorno complejo. *Project Management Institute*.
- Project Management Institute. (2013). *The Standard for Portfolio Management* (Third). Pennsylvania.
- Project Management Institute. (2015). *The Practitioner's Perspective: Winning through Project Portfolio Management*.
- Project Management Institute (PMI). (2013a). *Fundamentos para la dirección de proyectos (Guía del PMBOK)*.
- Project Management Institute (PMI). (2013b). *OPM3_ThirdEdition.pdf*.
- ROSARIO, U. (2009). PLAN INTEGRAL DE DESARROLLO.
- Salazar, A., & Salazar, L. (2005). La planeación estratégica en la pequeña y mediana empresa : una revisión bibliográfica. *EconoQuantum*, (1995), 141–164. Retrieved from <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=125015749006>
- SANTO TOMAS, U. (2012). PLAN GENERAL DE DESARROLLO.
- Serna Gómez Humberto. (2008). *Gerencia estratégica. Planeación estratégica: un marco de referencia*. (3R Editores, Ed.). Bogotá D.C.
- Tobergte, D. R., & Curtis, S. (2013). Application of Project Management in Higher Education. *Journal of Chemical Information and Modeling*, 53(9), 1689–1699. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Zapata, V. C., Velásquez, R. G., Aurelio, Ó., & Rodríguez, G. (n.d.). Inductores de valor para instituciones de educación superior privadas en Colombia.

11. ANEXOS

11.1. Anexo A

EXPERTOS EN PLANEACION ESTRATEGICA Y GESTIÓN DE PORTAFOLIOS

ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA

El siguiente instrumento tiene como objetivo aportar a la construcción de una guía metodológica para la gestión del portafolio de proyectos de las IES.

Agradecemos su apertura y sinceridad en las respuestas, estas solo serán utilizadas para fines académicos e investigativos.

La entrevista tendrá una duración de 45 minutos aproximadamente, para tener record de las respuestas y consultar posteriormente el material, le solicitamos su autorización para grabar en audio esta sesión.

1. ¿Cómo se realiza la planeación estratégica en su institución/organización y cómo fue el proceso de elaboración del plan estratégico?
2. ¿Existen metas definidas a la planeación estratégica?
3. ¿Quiénes participan en el desarrollo del plan estratégico?
4. ¿Cómo denominan las iniciativas derivadas de la planeación estratégica?
5. ¿Utilizan algún criterio para agrupar estas iniciativas/proyectos?
6. ¿Cómo se priorizan las iniciativas/proyectos resultado de la planeación estratégica??
7. ¿Existe en su institución una dependencia o persona encargada de la consolidación y seguimiento de estas iniciativas/proyectos?
8. ¿Qué roles existen para la ejecución de las iniciativas/proyectos? Expertos en proyectos. Gerencia. ¿El líder de proyecto cuenta con algún apoyo de un área o experto para la administración?
9. ¿Cómo se asignan los recursos a las iniciativas/proyectos? Humanos, financieros, tecnológicos
10. ¿Qué herramientas usan en el desarrollo de las iniciativas/proyectos? Formato con preguntas establecidas, plantillas, participación de la comunidad, tecnológicas.

11. ¿Cuáles han sido los principales inconvenientes en el desarrollo de las iniciativas/proyectos?
12. ¿Qué aspectos considera se deberían mejorar para evitar que se repitan estos inconvenientes?
13. ¿Existen indicadores de seguimiento para la implementación de las iniciativas/proyectos?
14. ¿Cómo se mide el beneficio o impacto generado por el desarrollo de las iniciativas/proyectos?
15. ¿Cómo se realiza el seguimiento y control al desarrollo de las iniciativas/proyectos?
16. ¿Usan herramientas tecnológicas para el control y seguimiento al plan estratégico en su organización? ¿Cuáles?
17. ¿Qué apoyo considera usted debe brindar la institución a los encargados del desarrollo de los proyectos de la planeación estratégica?
18. ¿Qué tan común es que se den cambios en los proyectos derivados de la planeación estratégica, cuáles son las causas más comunes y como se manejan?
19. ¿Considera usted que la resistencia al cambio de los involucrados en la planeación estratégica afecta el resultado de esta? ¿Por qué? ¿Cómo lo maneja?
20. ¿Cuáles considera deben ser los pasos para implementar un plan estratégico?
21. ¿Cómo hace la institución para cumplir con la operación y las iniciativas/proyectos derivados de la planeación estratégica?
22. ¿Existe algún criterio para la asignación del número de iniciativas/proyectos por líder?
23. ¿Existe algún mecanismo para monitorear los beneficios de las iniciativas/proyectos?
24. ¿Existe una gestión transversal de las iniciativas/proyectos? Compartir recursos, no duplicar
25. ¿Cuáles considera que son los factores críticos de éxito para la implementación del plan estratégico?

11.2. Anexo B

EXPERTOS EN GESTIÓN UNIVERSITARIA

ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA

El siguiente instrumento tiene como objetivo aportar a la construcción de una guía metodológica para la gestión del portafolio de proyectos de las IES que cuentan con acreditación institucional de alta calidad.

Agradecemos su apertura y sinceridad en las respuestas, estas solo serán utilizadas para fines académicos e investigativos.

La entrevista tendrá una duración de 45 minutos aproximadamente, para tener record de las respuestas y consultar posteriormente el material, le solicitamos su autorización para grabar en audio esta sesión.

1. ¿Cómo considera usted que debería llevarse a cabo la planeación estratégica en una IES?
2. ¿Cómo se deberían asignar metas a la planeación estratégica?
3. ¿Quiénes deberían participar en el desarrollo de la planeación estratégica? Proyectos
4. ¿Cómo deberían materializarse las iniciativas de la planeación estratégica? Proyectos, programas, portafolios.
5. ¿Cuáles deben ser los criterios de priorización de las iniciativas de la planeación estratégica?
6. ¿Cómo se deben asignar los recursos a las iniciativas/proyectos? Humanos, financieros, tecnológicos
7. ¿Considera usted que debería existir en la institución una dependencia o persona encargada de la consolidación y seguimiento de estas iniciativas/proyectos? ¿Cuáles deberían ser sus funciones?
8. ¿Cuáles deben ser los roles de los participantes en el proceso de implementación y seguimiento de las iniciativas/proyectos de la planeación estratégica?
9. ¿Considera usted que en el desarrollo de las iniciativas/proyectos deben ser independientes los roles de ejecutor y de gestión administrativa de las iniciativas/proyectos?
10. ¿Cómo se debe medir el beneficio o impacto generado por el desarrollo de las?

11. ¿Qué herramientas conoce para la formulación, seguimiento y control de las iniciativas/proyectos?
12. ¿Cuáles considera que son los inconvenientes más recurrentes en la implementación de la planeación estratégica?
13. ¿Qué aspectos considera se deberían mejorar para evitar que se repitan estos inconvenientes?
14. ¿Qué tan común es que se den cambios en los proyectos derivados de la planeación estratégica, cuáles son las causas más comunes y como se deberían manejar?
15. ¿Cómo se debería realizar el seguimiento y control al desarrollo de las iniciativas/proyectos?
16. ¿Cómo debería ser la integración entre la planeación estratégica y los planes de mejoramiento resultado de los procesos de autoevaluación?
17. ¿Qué apoyo considera usted debe brindar la institución a los encargados del desarrollo de los proyectos de la planeación estratégica?
18. ¿Cómo debería manejarse la resistencia al cambio de los involucrados en la implementación de la planeación estratégica?
19. ¿Qué considera usted deben tener las iniciativas/proyectos para generar beneficios a las IES?
20. ¿Cuáles considera deben ser los pasos para llevar a cabo un plan estratégico en una IES?
21. ¿Qué considera usted que debería contener una guía metodológica para implementación de la planeación estratégica en una IES?
22. ¿Qué acciones deben realizar las IES para cumplir con la operación y las iniciativas/proyectos derivados de la planeación estratégica?
23. ¿Cuáles deben ser los criterios para la asignación del número de iniciativas/proyectos por líder?
24. ¿Cuáles considera que son los factores críticos de éxito para la implementación del plan estratégico en una IES?

11.3. Anexo C

Entrevistado N.º 1

N.º	PREGUNTA	RESPUESTA
1.	¿Cómo considera usted que debería llevarse a cabo la planeación estratégica en una IES?	<p>Se lleva cabo una planeación estratégica fuerte, tienen plan estratégico institucional, pero llevan a planes de desarrollo a todas las unidades académicas y a unidades transversales como la investigación, la extensión y la comunicación institucional. De igual manera llevan planes de desarrollo a ciertas unidades administrativas definidas por el alto gobierno de la universidad.</p> <p>Actualmente tienen 13 unidades administrativas con plan de desarrollo establecido y están trabajando con la unidad número 14.</p> <p>Todos los planes de desarrollo están enmarcados en el plan estratégico institucional.</p> <p>Para hacer el plan estratégico institucional, se revisan los procesos de autoevaluación pues dan una mirada holística, esto lleva a planes de desarrollo o de mejoramiento.</p> <p>Uno de los factores más importantes a la hora de dimensionar los planes de desarrollo es la mirada al entorno, se hacen análisis externos como por ejemplo el monitoreo de tendencias en el sector educativo, sin embargo, también se analizan otros sectores que están íntimamente relacionados (tecnología, sector productivo), se hace también referenciación o benchmarking para nutrir el proceso de planeación estratégica.</p> <p>Para desarrollar el proceso de planeación estratégica, se hace reunión con todos los decanos y directores de áreas académicas y administrativas, jornadas de reflexión sobre los puntos establecidos en la autoevaluación (oportunidades de mejora y fortalezas), también se miran los elementos externos. Se divide la plenaria en mesas de trabajo cada una con temáticas específicas, ejercicio participativo y los resultados del ejercicio se consolidan en un documento que lo administra la dirección de planeación, para llevar a instancias de gobierno y aprobar para divulgar.</p> <p>Los planes de desarrollo quedan alineados al diagnóstico estratégico documentado con un DOFA y al direccionamiento donde se revisa y define la misión y visión, objetivos estratégicos, objetivos específicos, metas y respónsables al periodo seleccionado</p>

N.º	PREGUNTA	RESPUESTA
2.	¿Cómo se deberían asignar metas a la planeación estratégica?	<p>Los planes de desarrollo todos tienen metas puntuales, pero como es la acción a través de un modelo de gestión del desempeño que permite que anualmente esas metas consignadas en el plan de desarrollo se lleven a objetivos de desempeño individual a nivel de toda la organización, salvo el nivel muy operativo (servicios generales). Se apalancan en 2 sistemas de información:</p> <p>Agenda académica anual para los profesores allí diligencias sus objetivos de desempeño a través de componentes (funciones, gestión académica).</p> <p>Las metas se negocian con el jefe inmediato (realizar 5 artículos con revista indexada)</p> <p>Módulo de gestión del desempeño es la herramienta para administrativos, permiten hacer el ciclo completo, planeación, seguimiento y control y cierre de los objetivos.</p>
3.	¿Quiénes deberían participar en el desarrollo de la planeación estratégica? Proyectos	<p>Todas las personas que conforman el STAF directivo tanto académico como administrativo. Adicional se debe tener una mirada del entorno tecnológico y el sector productivo. Debe ser un proceso completamente participativo</p>
4.	¿Cómo deberían materializarse las iniciativas de la planeación estratégica? Proyectos, programas, portafolios.	<p>Se denominan proyectos los cuales surgen en dos vías, es el cómo alcanzar el resultado esperado de las metas. Los proponen la institución a nivel institucional, como proyectos específicos o la dependencia que tiene asignada una meta propone proyectos para cumplir esas metas.</p> <p>Si existen portafolios de proyectos, pero la forma de llevarlos está asociada a los frentes estratégicos. Hoy en día no hay inventario de proyectos porque se monitorea directamente la meta.</p>
5.	¿Cuáles deben ser los criterios de priorización de las iniciativas de la planeación estratégica?	<p>Se priorizan por grupos de proyectos siempre y cuando el cumplimiento de la meta sea abarcado por múltiples proyectos. En estos casos se prioriza así:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Con base en el que genere más impacto en el core institucional 2. Con base en la parte financiera 3. Si hay otra manera de hacerlo y puede esperar.
6.	¿Cómo se deben asignar los recursos a las <u>iniciativas/proyectos</u> ? Humanos, financieros, tecnológicos	<p>Los recursos se llevan a instancias para aprobación, sobre todo cuando son transversales. Para asignar recursos financieros se verifica la planeación financiera la cual va a 2025</p>
7.	¿Considera usted que debería existir en la institución una dependencia o persona encargada de la consolidación y seguimiento de estas <u>iniciativas/proyectos</u> ? ¿Cuáles deberían ser sus funciones?	<p>No hay PMO</p> <p>La oficina de planeación estratégica no acompaña todos los proyectos, solo a solicitud, ni tampoco orientan técnicamente el desarrollo de los proyectos.</p> <p>La unidad encargada del proyecto es la que gerencia y controla y la unidad jefa es el patrocinador.</p> <p>Planeación controla el cumplimiento de la meta.</p>

N.º	PREGUNTA	RESPUESTA
8.	¿Cuáles deben ser los roles de los participantes en el proceso de implementación y seguimiento de las <u>iniciativas/proyectos</u> de la planeación estratégica?	Hoy en día existen roles, pero no de manera marcada, existe: 1. El patrocinador del proyecto 2. El líder del proyecto 3. Coordinador 4. Equipo de proyecto (participantes)
9.	¿Considera usted que en el desarrollo de las <u>iniciativas/proyectos</u> deben ser independientes los roles de ejecutor y de gestión administrativa de las <u>iniciativas/proyectos</u> ?	Dependiendo del tamaño y complejidad de los proyectos, por este motivo la Universidad trata de buscar entes externos para la implementación de macro proyectos.
10.	¿Cómo se debe medir el beneficio o impacto generado por el desarrollo de las?	A través de las Metas pues son ellas las que se enmarcan en los beneficios.
11.	¿Qué herramientas conoce para la formulación, seguimiento y control de las <u>iniciativas/proyectos</u> ?	Las herramientas institucionales son: Agenda académica y gestión del desempeño, herramientas construidas internamente, sin embargo, no está institucionalizado ni obligatoriedad del su uso, se puede gestionar por Excel. La oficina de planeación tiene tableros de control implementados en la intranet a través de Excel
12.	¿Cuáles considera que son los inconvenientes más recurrentes en la implementación de la planeación estratégica?	En la ejecución de los proyectos normalmente se dan inconvenientes más aun cuando son megaproyectos, en la mayoría de los casos están dadas por desfases en costo y tiempo. De igual manera se puede cambiar el alcance.
13.	¿Qué aspectos considera se deberían mejorar para evitar que se repitan estos inconvenientes?	Criterios estándar institucionales apalancados en las mejores prácticas, ayudarían muchísimo. Buscar siempre el retorno de la inversión del proyecto
14.	¿Qué tan común es que se den cambios en los proyectos derivados de la planeación estratégica, cuales son las causas más comunes y como se deberían manejar?	Muy común, es más no conozco el primer proyecto que haya terminado en el tiempo, o en el costo programado, las causas son que los recursos normalmente son limitados y deben trasladarse entre iniciativas, además de un alcance mal definido, sin embargo, no es común el cambio en las metas, pues anualmente se verifica la pertinencia de las mismas
15.	¿Cómo se debería realizar el seguimiento y control al desarrollo de las <u>iniciativas/proyectos</u> ?	
16.	¿Cómo debería ser la integración entre la planeación estratégica y los planes de mejoramiento resultado de los procesos de autoevaluación?	Siempre deben tenerse en cuenta los procesos de autoevaluación, como insumo a la planeación estratégica y esto debe estar generalizado en el sector educativos pues todas las instituciones ejecutan procesos de autoevaluación.

N.º	PREGUNTA	RESPUESTA
17.	¿Qué apoyo considera usted debe brindar la institución a los encargados del desarrollo de los proyectos de la planeación estratégica?	Implementación de metodologías, hoy en día la Universidad tiene implementado seis sigma para macro proyectos de mucho impacto. Se formularon un grupo de personas de la institución en esta metodología, ya hay Black Belt y en proceso Green Belt. Se han profesionalizado la implementación de proyectos, esto ha permitido mejor planteamiento y mejor desarrollo de los mismos, llevan más o menos año y medio.
18.	¿Cómo debería manejarse la resistencia al cambio de los involucrados en la implementación de la planeación estratégica?	Un factor crítico de éxito en proyectos grandes que generan transformación institucional es el tema cultural, juega un papel preponderante, porque si la gente no se apropia no se compromete con el cambio es muy difícil materializar una iniciativa. En los proyectos grandes, se ha acompañado la implementación con iniciativas de gestión del cambio y debe ir en paralelo.
19.	¿Qué considera usted deben tener las <u>iniciativas/proyectos</u> para generar beneficios a las IES?	En términos del cumplimiento de la meta, porque las metas están formuladas para dar beneficios a la institución. Por este motivo se tienen tableros de indicadores para evaluar y hacer seguimiento al cumplimiento de la meta.
20.	¿Cuáles considera deben ser los pasos para llevar a cabo un plan estratégico en una IES?	Lo más difícil es poder llevar la planeación estratégica a la acción, formas y metodologías hay muchas. Planear, llevar a estrategias de cambio
21.	¿Qué considera usted que debería contener una guía metodológica para implementación de la planeación estratégica en una IES?	
22.	¿Qué acciones deben realizar las IES para cumplir con la operación y las <u>iniciativas/proyectos</u> derivados de la planeación estratégica?	Depende del proyecto, uno de los criterios es acompañarse de expertos en temáticas, trabajar con firmas consultoras, esto para los megaproyectos. Para proyectos más pequeños se asignan recursos internos entre unidades interesadas o con participación e injerencia en el proyecto. sin embargo cada proyecto se evalúa de manera particular.
23.	¿Cuáles deben ser los criterios para la asignación del número de <u>iniciativas/proyectos</u> por líder?	
24.	¿Cuáles considera que son los factores críticos de éxito para la implementación del plan estratégico en una IES?	<ol style="list-style-type: none"> 1. Recursos financieros que lo acompañen 2. Visión compartida a través de procesos participativos de planeación. 3. Apropiación de la visión estratégica (socialización y comunicación) 4. Hacer despliegue concreto en el accionar institucional de los que esta formulado en la planeación estratégica. 5. Seguimiento cercano al cumplimiento de las metas, para tomar decisiones en un momento dado. 6. Todos a un mismo fin.

N.º	PREGUNTA	RESPUESTA
		7. Validación de objetivos de desempeño. 8. Tener herramientas tecnológicas que apoyen el ciclo completo de planeación, implementación, seguimiento, evaluación.

Entrevistado N.º 2

N.º	PREGUNTA	RESPUESTA
1.	¿Cómo se realiza la planeación estratégica en su institución/organización? ¿Cómo fue el proceso de elaboración del plan estratégico?	En la organización se implementó el modelo deliberado, es decir una planeación estratégica a largo plazo sabiendo que se va a hacer, esto se puede hacer por la madurez de la empresa, más de 40 años. La planeación se hace con miras a 5 años, son reuniones de comité directivo de la empresa, en el cual se analizan factores como evolución del mercado, tendencias en tecnología. Por ser una empresa multinacional, se debe hacer en cada uno de los países el mismo análisis. Se recoge la visión del comité directivo y de los dueños quienes tienen en su cabeza el ADN de la empresa y la visión de la misma. Sin embargo cada año se analiza la estrategia de la compañía para evitar rezagos y sobre todo para responder a la demanda del mercado y poder anticiparse.
2.	¿Existen metas definidas a la planeación estratégica?	En la planeación estratégica se tiene la misión, la visión y se tienen una metas pero no cuantificables en cifras, más que metas son planteamientos porque como es una empresa multinacional es difícil poner metas a toda la compañía, deben ser localizadas y sectorizadas.
3.	¿Quiénes participan en el desarrollo del plan estratégico?	Los dueños de la empresa, el comité directivo de cada país, que son los altos cargos de cada una de las oficinas.
4.	¿Cómo denominan las iniciativas derivadas de la planeación estratégica?	Proyectos y también se tienen portafolios de programas estratégicos agrupados dependiendo del impacto que queramos generar en el medio.
5.	¿Utilizan algún criterio para agrupar estas iniciativas/proyectos?	Sí los proyectos se agrupan en programas, los cuales a su vez agrupamos en portafolios de programas estratégicos, ellos son lo que marcan el camino hacia los objetivos planteados y hacia la consecución de esa visión compartida.
6.	¿Cómo se priorizan las iniciativas/proyectos resultado de la planeación estratégica?	Se hace a través de un método de scoring que evalúa cada programa por: Impacto del negocio Nivel de inversión

N.º	PREGUNTA	RESPUESTA
		<p>Complejidad Se califican cada uno de los 41 programas con este método.</p> <p>Sin embargo hoy en día es poco usada esta priorización porque al final prima el juicio de expertos.</p>
7.	¿Existe en su institución una dependencia o persona encargada de la consolidación y seguimiento de estas iniciativas/proyectos?	Si, existe una PMO corporativa, sin embargo el portafolio de programas no lo lleva la PMO, lo gerencia el entrevistador quien hace las funciones de portafolio manager y es una actividad del equipo directivo.
8.	<p>¿Qué roles existen para la ejecución de las iniciativas/proyectos? Expertos en proyectos. Gerencia</p> <p>¿El líder de proyecto cuenta con algún apoyo de un área o experto para la administración del proyecto (actualización de cronograma, actualización de riesgos, generación de informes de estado, etc.)?</p>	<p>La PMO se encarga de gestionar los proyectos que vende la compañía es decir un control de la operación.</p> <p>El portafolio manager se encarga de gestionar el portafolio de programas estratégicos.</p>
9.	¿Cómo se asignan los recursos a las iniciativas/proyectos? Humanos, financieros, tecnológicos	<p>La materialización del portafolio debe reflejarse en el plan anual, es decir debe verse reflejado en el ejercicio de presupuesto anual de lo contrario el portafolio entrará a competir con recursos de la operación y normalmente terminara perdiendo. Si no se hace así lo que normalmente ocurría era que los programas del portafolio se hacían con dineros de adiciones presupuestales.</p> <p>Obviamente el balanceo de estos proyectos se hace por país pero apuntándole a un presupuesto global.</p>
10.	¿Qué herramientas usan en la presentación (formulación) y posterior ejecución de las iniciativas/proyectos? Formato con preguntas establecidas, plantillas, metodologías para gestión de proyectos, participación de la comunidad, tecnológicas.	Se usan talas en Excel, para el control y seguimiento, sin embargo la información de cada proyecto reside en SharePoint.

N.º	PREGUNTA	RESPUESTA
11.	¿Cuáles han sido los principales inconvenientes en la presentación y ejecución de las iniciativas/proyectos?	En la formulación el problema principal es el desconocimiento de para qué va a servir lo que se está haciendo. Otro problema es el desconocimiento del beneficio y la desconexión con los intereses particulares de algunas áreas.
12.	¿Qué aspectos considera se deberían mejorar para evitar que se repitan estos inconvenientes?	En nuestro caso es importante clarificar el gobierno del portafolio incluso con una matriz RACI no se ha podido evidenciar esa línea de mando. Tener muy presente las lecciones aprendidas. Estimar los programas o portafolios por hitos, con este método se asegura alcanzar paso a paso la estrategia o la meta del programa.
13.	¿Existen indicadores de seguimiento para la implementación de las iniciativas/proyectos?	Si indicadores de avance (% de alcance por fase) las fases pueden ser formulación, Project charter, alineación, etc. Adicional se tienen muchas estadísticas de la salud del portafolio.
14.	¿Cómo se mide el beneficio o impacto generado por el desarrollo de las iniciativas/proyectos?	Es el punto de mayor nivel de madurez de una organización, lamentablemente la empresa aún no ha llegado allá. Sin embargo hoy en día en el ciclo de los programas esa es la última etapa, pero aún no se han formulado las métricas adicionales a las financieras y esto hace que no se puedan capturar esos indicadores claves para tomar decisiones en tiempo real.
15.	¿Cómo se realiza el seguimiento y control al desarrollo de las iniciativas/proyectos?	El portafolio manager se encarga de realizar el seguimiento y control de los proyectos y con la reevaluación anual del plan estratégico se toman decisiones sobre cada uno de ellos.
16.	¿Usan herramientas tecnológicas para el control y seguimiento al plan estratégico en su organización? ¿Cuáles?	No el seguimiento y control aún se hace de manera manual, la empresa no tiene el nivel de madurez para esto.
17.	¿Qué apoyo considera usted debe brindar la institución a los encargados del desarrollo de los proyectos de la planeación estratégica?	Debe ser una prioridad de la máxima instancia (si el CEO no compra esta idea seguramente será un fracaso) no puede ser una práctica aislada, debe ser parte del esquema de gobierno. Para asignar de manera correcta todos los recursos, debe asegurarse que todos los proyectos pasen por el esquema de gobierno establecido, no puede hacerse ningún proyecto que no haya pasado por el portafolio manager
18.	¿Qué tan común es que se den cambios en los proyectos derivados de la planeación estratégica, cuales son las causas más comunes y como se manejan?	Efectivamente es muy común, en nuestro caso particular hemos cancelado programas enteros porque han cambiado las dinámicas del negocio. Otro factor que impacta el cambio de los proyectos es que en la medida que se van desarrollando éstos se pueden ir haciendo más sencillos de lo que inicialmente se había planteado o por el contrario más complejo.

N.º	PREGUNTA	RESPUESTA
19.	¿Considera usted que la resistencia al cambio de los involucrados en la planeación estratégica afecta el resultado de esta? ¿Por qué? ¿Cómo lo maneja?	Si, se debe tener mucha paciencia, es una condición del ser humano hay que entender que es inevitable. En nuestro caso hay que entender los cambios culturales propios de cada país. Es importante involucrar a la gente desde un comienzo, hacerlos parte de algo, lo que es por directriz es lo que menos funciona, cuando las personas son parte de la creación de la idea hay apropiación de la misma. Es un error craso traer algo vendiendo la idea que lo que había no sirve para nada.
20.	¿Cuáles considera deben ser los pasos para implementar un plan estratégico?	
21.	¿Cómo hace la institución para cumplir con la operación y las iniciativas/proyectos derivados de la planeación estratégica?	La única forma de cumplir con ambas labores y sobre todo de darle la importancia que merecen los proyectos derivados de la planeación estratégica es incluyéndolos dentro de la operación de cada departamento y cada persona, así se asegura el éxito.
22.	¿Existe algún criterio para la asignación del número de iniciativas/proyectos por líder?	En nuestra empresa asignamos número de proyectos por País y el <i>program manager</i> es quien está dispuesto a asegurar el éxito de estos proyectos, él debe medir las capacidades de su gente, los recursos con los que cuenta y a disponibilidad de tiempo; es decir, cada <i>program manager</i> tiene la mirada global de su respectivo país.
23.	¿Existe una gestión transversal de las iniciativas/proyectos? Compartir recursos, no duplicar	Si, en el caso de la empresa el portafolio manager es quien está constantemente mirando los programas para evaluar el estado de cada uno y tomar decisiones (cierre, apertura, adicionar recursos, etc.)
24.	¿Cuáles considera que son los factores críticos de éxito para la implementación del plan estratégico?	<ul style="list-style-type: none"> • La visión estratégica debe tener sentido común al interior de la organización. • La gestión debe ser instaurada desde la dirección de la organización, se debe entender y se debe volver una necesidad. • Para que todo un esquema de portafolio sirva, tiene que haber primero una cultura, conocimiento y madurez de proyectos

Entrevistado N.º 3

N.º	PREGUNTA	RESPUESTA
1.	¿Cómo considera usted que debería llevarse a cabo la planeación estratégica en una IES?	<p>Debe realizarse como un proceso de planeación estratégica en cualquier organización, es decir definiendo metas y objetivos claros y teniendo plenamente identificada la problemática o el potencial por desarrollar. A partir de esto se puede hacer un plan para resolver dificultades y mejorar situaciones o para aprovechar recursos sobre todo físicos y humanos que son muy importantes en la IES.</p> <p>Sin embargo, es importante para la definición de estas metas, tener muy claro y más aún en el contexto de las IES, qué es lo que quiere el cliente, sus intereses y necesidades (sociedad, entorno).</p> <p>Es bastante importante que el equipo de trabajo encargado de idear la planeación estratégica, tenga conocimiento en este tema, por más buena voluntad que tengas las personas, si no se tiene conocimiento se queda en buenas ideas.</p>
2.	¿Cómo se deberían asignar metas a la planeación estratégica?	<p>Antes de plantearse objetivos ya definitivos deben definirse unas metas y unos objetivos específicos o tareas que permitan evaluar si se cumplieron o no esas metas, sin embargo, estas metas deben ser completamente flexibles, para evitar el fracaso de los planes.</p> <p>Es importante que no exista una sola meta deben definirse varias y que éstas permitan ser modificadas sin necesidad de cambiar todo el plan, además que deben ser alcanzables y viables en temas legales, ambientales y de recursos (financieros, humanos)</p>
3.	¿Quiénes deberían participar en el desarrollo de la planeación estratégica? Proyectos	<p>Siempre deben existir patrones y directrices institucionales que deben nacer en la cabeza de los directivos, sin embargo, debería participar roles como: Gobierno, sociedad (directa o indirectamente), planificador, en las IES éstos serán representados por las diferentes unidades.</p> <p>Sin embargo es muy importante que sea de manera participativa pero no de todo el mundo, de lo contrario aparecen intereses particulares que distorsionan la realidad de las necesidades y problemas y desvirtúan el ejercicio de planeación, adicional que si por alguna razón el proyecto propuesto por x persona no queda,</p>

N.º	PREGUNTA	RESPUESTA
		lo que normalmente ocurre es que éste se vuelva enemigo del plan y eso es extremadamente contraproducente.
4.	¿Cómo deberían materializarse las iniciativas de la planeación estratégica? Proyectos, programas, portafolios.	Con tareas o proyectos que sean claramente medibles y alcanzables, se debe contar con una programación del plan con tareas que presenten la programación del tiempo y los recursos. Debe existir un equipo encargado de planear estos proyectos, es un gran error que solo el dueño del proyecto sea quien lo planee y lo ejecute.
5.	¿Cuáles deben ser los criterios de priorización de las iniciativas de la planeación estratégica?	A través de la experiencia de las personas que han estado en otros procesos similares, como los de autoevaluación, otros procesos de planeación estratégica. Una IES cuando ha definido de manera coordinada y juiciosa sus objetivos, metas y estrategias y tiene un proyecto educativo claro, también tiene perfectamente claras sus prioridades, entonces hay cosas que no admiten discusión. Sin embargo las prioridades que no son tan evidentes deben estar asociadas al espíritu y ADN de cada institución, esto porque los recursos son limitados
6.	¿Cómo se deben asignar los recursos a las <u>iniciativas/proyectos</u> ? Humanos, financieros, tecnológicos	Hablando de temas académicos la prioridad siempre la deberán tener los proyectos de la ruta crítica, si definitivamente el plan está atrasado o se requieren recursos importantes en varios proyectos hay que ser consciente que las metas se van a atrasar o se van a cumplir parcialmente. Es clave asignar recursos según la programación planeada, para no perder el control
7.	¿Considera usted que debería existir en la institución una dependencia o persona encargada de la consolidación y seguimiento de estas <u>iniciativas/proyectos</u> ? ¿Cuáles deberían ser sus funciones?	Definitivamente debe haber alguien encargo de la programación y control de plan, pero lo que si es cierto es que cada responsable de proyecto debe liderar y revisar su propia programación y en los comités de seguimiento mostrar el estado real del proyecto. Es clave que haya control, pero que pase algo con el resultado del control
8.	¿Cuáles deben ser los roles de los participantes en el proceso de implementación y seguimiento de las <u>iniciativas/proyectos</u> de la planeación estratégica?	Siempre debe existir un director (gerente) de proyecto que puede ser el mismo experto en el tema, sin embargo si debe existir un rol de coordinador que es la persona más operativa, pero todo esto depende del tipo de proyecto y tipo de organización.
9.	¿Considera usted que en el desarrollo de las <u>iniciativas/proyectos</u> deben ser independientes	Depende del tipo de proyecto, porque hay proyectos en que el director es el mismo experto y organizador, también depende del tipo de organización porque si es muy departamental deberían existir departamentos con muchos expertos

N.º	PREGUNTA	RESPUESTA
	los roles de ejecutor y de gestión administrativa de las <u>iniciativas/proyectos</u> ?	interdisciplinarios y los proyectos deberían nutrirse de estos expertos, sin embargo en organizaciones matriciales esto normalmente no se da, lo que ocurre es que los expertos son directores de área y tienen a su cargo proyectos.
10.	¿Cómo se debe medir el beneficio o impacto generado por el desarrollo de las?	Asignando metas cumplibles y medibles.
11.	¿Qué herramientas conoce para la formulación, seguimiento y control de las <u>iniciativas/proyectos</u> ?	
12.	¿Cuáles considera que son los inconvenientes más recurrentes en la implementación de la planeación estratégica?	<ul style="list-style-type: none"> • Uno de los inconvenientes más relevantes es la credibilidad de los procesos de planeación • Otro de los inconvenientes son los intereses personales de un individuo o de una unidad • Dificultad en la asignación de recursos • La apropiación del plan
13.	¿Qué aspectos considera se deberían mejorar para evitar que se repitan estos inconvenientes?	<p>Se necesario hacer evidente los éxitos logrados en los planes anteriores y muy importante que las personas que hacen planeación estratégica deben tener buenos conocimientos en esta disciplina.</p> <p>Hay que tener muy claro en todos los procesos de planeación y mejora que la asignación de recursos es indiferente de las personas y mantener siempre en el horizonte la viabilidad de los procesos técnicos, jurídicos, financieros y las metas que se fijaron.</p>
14.	¿Qué tan común es que se den cambios en los proyectos derivados de la planeación estratégica, cuáles son las causas más comunes y como se deberían manejar?	<p>Es muy común, los proyectos dependen de lo que ocurra en el entorno, de los cambios tecnológicos, sin embargo, el fin último de la organización y el objetivo del proyecto si debe conservarse sin importar si se materializa con otra iniciativa.</p> <p>Sin importar si cambian los proyectos en el transcurso del tiempo, lo importante es mirar la esencia de la organización, por eso lo clave es la mirada general al momento de realizar la planeación estratégica; La pregunta “¿Qué problema voy a resolver con este plan?” o “¿Qué potencial voy a desarrollar?” debe resolverse con las metas asociadas no solo con los proyectos.</p> <p>Siempre deben estar en continua evaluación los proyectos y las metas planteadas.</p>
15.	¿Cómo se debería realizar el seguimiento y control al desarrollo de las <u>iniciativas/proyectos</u> ?	De la manera en que la Institución lo requiera, pero lo importante es realizarlo y que pase algo con ese seguimiento y control.

N.º	PREGUNTA	RESPUESTA
		<p>La institución debe proveer herramientas y tener claro que esos procesos pueden ser muy dispendiosos, por es importante saber que quiero medir y hasta donde quiero controlar o si no es poner otra persona que repita el proyecto a ver si le da lo mismo.</p> <p>Se deberían controlar las metas y los objetivos y no los proyectos, porque en última instancia el indicador que me dice si la estrategia fue exitosa son las metas propuestas.</p>
16.	¿Cómo debería ser la integración entre la planeación estratégica y los planes de mejoramiento resultado de los procesos de autoevaluación?	<p>Todos los procesos de planeación deben estar alimentados por los resultados de cualquier otro proceso de la organización, en este caso los de autoevaluación, pero en otras organizaciones podrían ser los procesos de mejoramiento de la operación. Esto con el fin de evitar sorpresas y crear proyectos especiales que no tengan nada que ver con el gran plan de desarrollo.</p> <p>Si por alguna razón no se tuvieron en cuenta todos estos procesos adicionales, el plan de desarrollo debe ser lo suficientemente flexible para permitir incluirlos sin mayores traumatismos; sin embargo si las personas que están al frente de la consecución de este plan de desarrollo conocen perfectamente a la organización no es muy común que aparezcan proyectos que no tengan nada que ver con la estrategia.</p>
17.	¿Qué apoyo considera usted debe brindar la institución a los encargados del desarrollo de los proyectos de la planeación estratégica?	Asignando todos los recursos necesarios y brindando todas las herramientas pertinentes.
18.	¿Cómo debería manejarse la resistencia al cambio de los involucrados en la implementación de la planeación estratégica?	<p>Lo primero es contar con qué recursos cuenta, sin embargo, esto no es un problema de la planeación estratégica, es una habilidad gerencial o administrativa de las personas, esto tiene que hacerse a través de los jefes o directores, hay actividades que implican la necesidad de buenos líderes y la organización está en la obligación de identificarlos.</p> <p>Sin embargo no todo tiene que cambiar y lo que las organizaciones deben hacer es reconocer y explotar las habilidades de las personas.</p>
19.	¿Qué considera usted deben tener las <u>iniciativas/proyectos</u> para generar beneficios a las IES?	<p>Unos objetivos generales que contengan objetivos específicos muy bien diseñados y unas metas asociadas a éstos. Sin conceptualizar adecuadamente estos temas es prácticamente imposible saber si su planeación estratégica sirvió o no.</p> <p>Una práctica muy recomendable es la múltiple iteración</p>

N.º	PREGUNTA	RESPUESTA
20.	¿Cuáles considera deben ser los pasos para llevar a cabo un plan estratégico en una IES?	<p>Los siguientes pasos no necesariamente están en orden cronológico</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conocer el entorno. • Analizar los requerimientos, necesidades y expectativas de las personas que conforman la IES. • Plantearse el problema o la oportunidad. • Tener muy claro lo que hace diferente a cada organización. • Escuchar a la comunidad. • Contra con un equipo autorizado y con conocimientos en planeación estratégica. • Plantear los objetivos y las metas claras y medibles • Plantear los proyectos. • Hacerle seguimiento y control. • Iterar múltiples ocasiones.
21.	¿Qué considera usted que debería contener una guía metodológica para implementación de la planeación estratégica en una IES?	
22.	¿Qué acciones deben realizar las IES para cumplir con la operación y las <u>iniciativas/proyectos</u> derivados de la planeación estratégica?	Es una práctica común en las organizaciones que no se contemplan las capacidades y los tiempos necesarios de las personas en la ejecución de los planes, debería incluirse la ejecución de los proyectos como parte de la labor diaria de las personas. Para evitar sobre asignación de tiempos es vital formular bien y asignar los recursos financieros y humanos necesarios y a conciencia.
23.	¿Cuáles deben ser los criterios para la asignación del número de <u>iniciativas/proyectos</u> por líder?	
24.	¿Cuáles considera que son los factores críticos de éxito para la implementación del plan estratégico en una IES?	<p>Es crítico definir correctamente las metas y los objetivos, tener clara la razón por la que se está haciendo planeación estratégica, definir bien el programa, hacerle seguimiento y control, hacer una adecuada asignación de recursos.</p> <p>Es vital determinar la viabilidad económica de los proyectos y que los proyectos derivados de la planeación estratégica deben estar acorde al tamaño de la organización.</p> <p>Es clave el apoyo institucional es fundamental, también es clave haber hecho una asignación adecuada de recursos, de cargas e implementar mecanismos eficientes de control.</p>

Entrevistado N.º 4

N.º	PREGUNTA	RESPUESTA
1.	¿Cómo se realiza la planeación estratégica en su institución/organización? ¿Cómo fue el proceso de elaboración del plan estratégico?	La planeación estratégica es un proceso que realizan los directivos de la compañía.
2.	¿Existen metas definidas a la planeación estratégica?	Sí, les llamamos DRF´s – Definición de retos y focos
3.	¿Quiénes participan en el desarrollo del plan estratégico?	Cada área de la compañía construye sus DRF´s
4.	¿Cómo denominan las iniciativas derivadas de la planeación estratégica?	Cuando están a nivel de idea se les llama iniciativas y cuando son aprobadas se vuelven proyectos.
5.	¿Utilizan algún criterio para agrupar estas iniciativas/proyectos?	Sí. Se llaman capacidades, las capacidades son la forma en la que se agrupan los proyecto o iniciativas, estas se dividen en : Estratégicas, potenciadoras y de operación
6.	¿Cómo se priorizan las iniciativas/proyectos resultado de la planeación estratégica?	Se calcula el ROI teniendo en cuenta, en el caso de los proyecto de TI, se valora como sería hacerlo a mano y con base en ese resultado se priorizan
7.	¿Existe en su institución una dependencia o persona encargada de la consolidación y seguimiento de estas iniciativas/proyectos?	No. Cada área lo hace a su manera. El área de tecnología es la única que consolida todos sus proyectos.
8.	¿Qué roles existen para la ejecución de las iniciativas/proyectos? Expertos en proyectos. Gerencia ¿El líder de proyecto cuenta con algún apoyo de un área o experto para la administración del proyecto (actualización de cronograma, actualización de riesgos, generación de informes de estado, etc.)?	En el área de Ti hay gerentes de proyectos, líderes y todas las personas están formadas en gerencia de proyectos.
9.	¿Cómo se asignan los recursos a las iniciativas/proyectos? Humanos, financieros, tecnológicos	Desde la planeación, se definen cuantos recursos se requieren, se mira si la compañía cuenta con esos recursos y si no los buscan para contratarlos durante el tiempo del proyecto.
10.	¿Qué herramientas usan en la presentación (formulación) y posterior ejecución de las iniciativas/proyectos? Formato con preguntas establecidas, plantillas,	En el área de TI se manejan los documentos como el <i>Project charter</i> , documentos de requerimientos, plantillas entre otros.

N.º	PREGUNTA	RESPUESTA
	metodologías para gestión de proyectos, participación de la comunidad, tecnológicas.	
11.	¿Cuáles han sido los principales inconvenientes en la presentación y ejecución de las iniciativas/proyectos?	Lo cambios permanentes de alcance de los proyectos.
12.	¿Qué aspectos considera se deberían mejorar para evitar que se repitan estos inconvenientes?	Nosotros estamos trabajando en hacer estudios de pre factibilidad
13.	¿Existen indicadores de seguimiento para la implementación de las iniciativas/proyectos?	Manejamos dos indicadores que son de cumplimiento y de avance en la ejecución
14.	¿Cómo se mide el beneficio o impacto generado por el desarrollo de las iniciativas/proyectos?	Actualmente solo se mide el ROI
15.	¿Cómo se realiza el seguimiento y control al desarrollo de las iniciativas/proyectos?	
16.	¿Usan herramientas tecnológicas para el control y seguimiento al plan estratégico en su organización? ¿Cuáles?	Actualmente usamos Project y SharePoint
17.	¿Qué apoyo considera usted debe brindar la institución a los encargados del desarrollo de los proyectos de la planeación estratégica?	Asignar los recursos necesarios para el desarrollo de los proyectos, capacitación
18.	¿Qué tan común es que se den cambios en los proyectos derivados de la planeación estratégica, cuáles son las causas más comunes y como se manejan?	Actualmente contamos con un comité de cambios que es el encargado de evaluar las solicitudes de cambios en los proyectos, los impactos que generan esos cambios y finalmente la aprobación
19.	¿Considera usted que la resistencia al cambio de los involucrados en la planeación estratégica afecta el resultado de esta? ¿Por qué? ¿Cómo lo maneja?	Sí, es una condición del ser humano. Se maneja a través de un buen plan de comunicaciones.
20.	¿Cuáles considera deben ser los pasos para implementar un plan estratégico?	
21.	¿Cómo hace la institución para cumplir con la operación y las iniciativas/proyectos derivados de la planeación estratégica?	En la medida de los posibles e busca balancear los recursos, sin embargo por la estructura de la compañía, la prioridad es la operación.
22.	¿Existe algún criterio para la asignación del número de iniciativas/proyectos por líder?	De acuerdo con la capacidad de los recursos humanos

N.º	PREGUNTA	RESPUESTA
23.	¿Existe una gestión transversal de las iniciativas/proyectos? Compartir recursos, no duplicar	Si, desde la planeación se busca no duplicar esfuerzos y compartir los recursos de acuerdo con sus habilidades y capacidades.
24.	¿Cuáles considera que son los factores críticos de éxito para la implementación del plan estratégico?	<p>Seleccionar los proyectos que realmente le apunten a la estrategia.</p> <p>Que las directivas estén involucradas.</p> <p>Cumplir con la asignación de los roles y responsabilidades</p> <p>Hacer un análisis de los interesados</p>

Entrevistado N.º 5

N.º	PREGUNTA	RESPUESTA
1.	¿Cómo considera usted que debería llevarse a cabo la planeación estratégica en una IES?	<p>Lo primero es que se debe reconocer la particularidad de cada institución, no hay recetas. He tenido la oportunidad de acompañar 7 universidades colombianas, cada institución tiene una razón misional unos principios fundacionales y tiene una cultura que hace que los que se tenga que buscar independientemente que unos se vaya por una prospectiva...es buscar unos elementos en los que yo reconozco esa individualidad y puedo apoyarme en instrumentos y metodologías existentes. No hay una mejor que la otra. En la mayoría de los casos el proceso de planeación estratégica en las universidades ha sido desarrollado con procesos de planeación prospectiva y tiene una gran fragilidad es que las universidades se dan el lujo de tener tiempos más largos para desarrollar las iniciativas. La prospectiva puede estar llevando a las universidades a no tomar decisiones. Me inclino al uso de la metodología de planeación estratégica como la de Levy que lo que hace es anteceder decisiones y con una comunidad como la académica que es una comunidad formada, culta y que no recibe órdenes, esta es una forma participativa de abrir un espacio de discusión. Lo que se deben construir son consensos a partir de metodologías muy de mostrar lo que implica una decisión. Que implica la decisión de subir las matrículas, que implica el cambio de subir el escalafón de los profesores, porque no hay plan que no diga vamos a traer y retener los mejores estudiantes y profesores, incrementar la infraestructura, garantizar que todos los estudiantes aprenden y todo suena lindo pero dígame que la va a hacer diferente de las otras universidades y eso solo se construye con la comunidad y si es así, tengo que mostrarles modelos reales de que implica la decisiones que se están tomando.</p>

N.º	PREGUNTA	RESPUESTA
2.	¿Cómo se deberían asignar metas a la planeación estratégica?	<p>Lo primero que uno debe lograr es buscar la correspondencia entre la misión y la visión, la misión es mi naturaleza, es lo que yo digo que hago distinto y mi visión es como yo voy a intensificar eso que digo en la misión, con unos objetivos realizables, medibles y de verdad que transformen la sociedad. ¿Cuál es lo más crítico a lo que nos enfrentamos? Es que nuestros resultados, en especial en Colombia, no ha universidades de investigación y ese desdibuja miento que nos está imponiendo la política pública de clasificar con en el MIDE, las universidades de investigación, pregrado, etc., fija unas condiciones externas que pueden estar alterando la naturaleza y la autonomía institucional. A lo que no puede renunciar una universidad, es a cumplirle a los estudiantes la oferta de valor que le ofrece cuando ellos se matriculan. Mire lo bonito que tiene el sistema de aseguramiento australiano; se basa en la oferta, toma un programa y la información de las condiciones de ingreso de un estudiante, después de que es admitido, el hecho de admitirlo quiere decir que la universidad considera que ese estudiante es capaz de cumplir lo que usted está dando en su universidad.</p> <p>Y si no es capaz entonces la universidad tiene que garantizar que se cumple, es decir, que se gradúe. Entonces ahí hay ya una planeación y unas evidencias clarísimas, es decir, si se matriculan 10 estudiantes, quiere decir que en mi planeación debe ser que tengo que hacer para garantizar que esos 10 se gradúen, con las competencias y los atributos que yo le dije que le iba a desarrollar.</p> <p>La planeación lo que hace es transformar eso en tangibles, yo le ofrecí a 10 que los iba a graduar, pues gradúo 10, les ofrecí a esos 10 que iban a estar en un mercado laboral con tanto salario, yo tengo que garantizar eso o si no, ese estudiante se puede devolver y ahí es donde vienen las auditorías (en Australia). Considero que la universidad colombiana se debería aterrizar en unas metas concretas, prácticas y cumpliendo la oferta de valor de los estudiantes. ¿Y por qué eso?, Porque el 90 % de sus actividades giran en torno a los programas de pregrado y posgrado.</p> <p>Las metas tienen que tener dos o tres realidades; para que sirven los rankings, para saber cómo lo están haciendo los otros, si me interesa parecerme o si no me interesa parecerme.</p>

N.º	PREGUNTA	RESPUESTA
		<p>Dos, Hoy las grandes universidades del mundo están haciendo diferenciación por su oferta misional, es que nadie escoge una universidad por el lugar en el ranking. Las metas los lamentable también de las universidades es que nunca termina eso en un presupuesto. No se debe entregar un plan a un rector que no tenga un presupuesto.</p> <p>Un tablero de control estratégico, para mi gusto, no debe tener más de 15 metas y esas metas pueden tener asociadas otras metas que son tácticas y es el despliegue del cumplimiento. Por ejemplo: voy a bajar la deserción total de 52 a 40, tengo 12 puntos. Una meta táctica es estudiantes que pasan matemáticas de primero a segundo semestre, estudiantes que no desertaron. Esa táctica tiene un directo responsable (la persona de BU), pero esa meta táctica no va a la instancia superior, porque ese es el trabajo de la persona encargada es decir que va al jefe directo. Entonces es el saber quién decide sobre qué, que finalmente es que el consejo directivo lo llenan de anécdotas y nunca pueden decidir en lo sustancial porque siempre hacen perder tiempo en anécdotas.</p>
3.	¿Quiénes deberían participar en el desarrollo de la planeación estratégica? Proyectos	<p>Depende del momento.</p> <p>Hoy en día el factor diferenciador de la planeación, es la participación; donde participa toda la comunidad, con mecanismos de participación distintos y se termina con grupos donde ellos dicen cuál debe ser la misión y cuál debe ser la visión y después quien decide es la instancia que debe tomar la decisión. De este proceso sale un insumo bien estructurado de lo que la comunidad siente es el valor agregado de su universidad. ¿Porque considero eso?, porque la vida de una universidad está en los profesores y en los estudiantes y si no son ellos quienes dan los insumos más sentidos de los que debe suceder en su universidad, no hay ninguna forma. Entonces hoy en día trabajamos una base numérica y de datos muy fuerte; si alguien va a decir “en esta universidad pagan mal, entonces metan en el plan que pagan mal”, nosotros le decimos” perdóname, pero creo que estas mal informado, estos son los 15 salarios de tu competencia, entonces ¿dime porque sientes que te pagan mal? Entonces ya empieza uno a ahondar y en ese momento se trabaja con metodologías lego, y otras innovadoras para generar esa expresión de lo que la comunidad siente. Otra técnica es pedirle a la gente que borre 10 hechos del pasado de la universidad (esto se hace en el mismo periodo que está proyectando la planeación), eso ya nos da a nosotros un conocimiento de lo que le está doliendo</p>

N.º	PREGUNTA	RESPUESTA
		<p>a la gente en la universidad, si lo quiere borrar eso para ellos es catastrófico. Entonces sí debe haber participación. En un momento, aspiraciones y sentimientos (todo el mundo); después, empiezan los tomadores de decisión y de negocios puntuales (en este caso, los decanos), los directores de área y nunca deben trabajar independientes el área académica del área administrativa. Los esquemas de participación entre el área académica y administrativa, deben ser espacios conjuntos de trabajo en participación, y por último estos resultados se llevan a las instancias de gobierno con todos los insumos de ese proceso escalonado de participación. Y en las instancias de gobierno se les pone aún más complejo. ¿Qué pasa si usted no toma esta decisión? Ah bueno, ¿si usted está diciendo “quiero ser una universidad de investigación” ah listo, que implica eso? Que usted va a traer profesores con salario de universidad de investigación, lo va a hacer o no lo va a hacer, no se puede, entonces no le genere falsas expectativas a su comunidad. Es ponerles mapas de decisión.</p> <p>La conclusión es. La participación si es necesaria pero no para recreación. Estos procesos son los más desgastantes y donde más pierde credibilidad un rector.</p>
4.	<p>¿Cómo deberían materializarse las iniciativas de la planeación estratégica? Proyectos, programas, portafolios.</p>	<p>Depende del marco metodológico con el que uno se mueve, si ustedes están hablado de proyectos, la metodología, y es un documento, un libro de la OCDE que explica todo el marco lógico aplicado a la planeación de las universidades. Marco lógico dice cuál es el problema más grave causas y consecuencias y materializa eso en acciones, proyectos, programas y planes</p> <p>Hay cosas que se resuelven con acciones puntuales y, por lo tanto, yo las puedo en un gran mapa ir tachando y diciendo que no amerita un proyecto o un programa ya que eso está enmarcado en las funciones que esta persona desde su cargo debe hacer porque se encuentra en la descripción de su cargo. ¿Que amerita un proyecto? Un proyecto es aquello que yo puedo resolver, articulando distintos actores y recursos y que empiezan en un tiempo definido y tienen un fin definido. Un programa puede ser una suma de proyectos o una suma de planes y el programa si es algo cíclico y que va mostrando resultados. Yo no puedo decir que tengo un proyecto para reducir la deserción, porque eso es permanente. Yo lo que puedo tener es un programa para reducir la deserción, que puede tener un plan de capacitación docente, con un proyecto donde voy a ir a conseguir recursos, entonces dependiendo de la magnitud del problema que yo pude estructurar a través del marco lógico, yo puedo convertir eso en un sistema estructurado de acción que va desde programas, planes y proyectos.</p>

N.º	PREGUNTA	RESPUESTA
5.	¿Cuáles deben ser los criterios de priorización de las iniciativas de la planeación estratégica?	Si toma como referencia la metodología del marco lógico podría coger cuales son las causas estructurales y atacarlas. Hoy en la educación es más complejo, porque a pesar de tener esas cosas como nudos desencadenadores, yo tengo que moverme en un escenario en el que tengo que hacer por lo menos lo mismo que hacen mis pares y hacer aquello que me diferencia de mis pares, entonces una universidad como la Escuela que se aprecia de formar los mejores profesionales no puede tener un peor saber pro que su competencia, esa es una ventaja comparativa básica. Entonces mi priorización debería enfocarse en aquello que yo esté haciendo por debajo de la competencia, eso no es negociable y simultáneamente incorporarles unos valores de innovación y es aquello que yo puedo hablar de ventajas competitivas dentro de la competencia. De ahí que esas ventajas competitivas yo las tenga que trabajar simultáneamente con las comparativas y ese es un ejercicio de priorización; aquello que quisiera, pero no me va a dar valor en el corto plazo, puede tener un tiempo mayor. Miren hoy en día, no hay universidad que no diga “voy a hacer investigación”; las universidades colombianas deben ser consecuentes con su realizad, si usted solo se puede comprar los zapatos de 10 pesos pues no aspire a los de 100, vaya construyendo su capital para que en algún momento pueda comprar los de 100, entonces las universidades quieres saltar a comprar los de 100 sin seguir un proceso. Seamos mucho más realistas en el proceso de priorización
6.	¿Cómo se deben asignar los recursos a las <u>iniciativas/proyectos</u> ? Humanos, financieros, tecnológicos	Las universidades manejan en general unos ingresos operacionales y unos egresos operacionales y tiene unos ingresos no operacionales que son aquellos que se producen por el rendimiento de las inversiones. Uno puede gestionar dos cosas: hay una asignación eficiente de los recursos que se dan por operacionales y si esa asignación, si yo logro generar excedente interno para poder asignarlo para proyectos especiales lo debo hacer. Porque puedo generar un proyecto para mejorar la escolaridad de los profesores; eso posteriormente se me vuelve un egreso operacional. Yo no puedo planear mi presupuesto sin tener al menos un flujo de caja a 10 años, porque lo que yo genere para inversión o para proyectos especiales, después se me vuelve un gasto recurrente en el presupuesto de la operación. Entonces que hemos hecho en estos acompañamientos y por eso les digo que son claves los sistemas de decisión. Por ejemplo, si yo voy a decir que voy a incrementar la planta profesoral, voy a incrementar un rubro operacional permanente porque voy a pagar mejor y voy a traer gente con mejor formación; para esto, yo debo revisar si lo que estoy gastando hoy en profesores, es eficiente, ¿y cómo me doy cuenta de eso? Relacionado, sabiendo cuantos cursos

N.º	PREGUNTA	RESPUESTA
		atiende cada profesor al año y en función de eso yo digo “tengo grasa o no tengo grasa”. Lo tengo que llevar a nivel de programa académico porque algunos tienen mucha grasa y otros tienen muy poca grasa. Hay temas que nos e pueden discutir: hoy en día con decisiones de revisar la carga de profesores de la universidad del Rosario, logramos que, revisando la carga profesoral, pudieran salir a contratar un grupo importante de profesores y ahí si entre esa platica se destina al proyecto. Usted tiene que hacer antes de cualquier cosa una revisión exhaustiva de que está usando su capacidad financiera de la mejor manera. En una universidad todo el presupuesto es corresponsable, todo se debe volver matrículas. El presupuesto de planeación se debe hacer bajo unos criterios de optimización con estándares todo de la manera más objetiva posible. Porque si no lo que yo puedo hacer con un presupuesto de planeación sin optimización, es proyectar la ineficiencia y la ineficiencia, lo saca a uno del mercado. Ahí hay que hacer un ejercicio previo de administración financiera.
7.	¿Considera usted que debería existir en la institución una dependencia o persona encargada de la consolidación y seguimiento de estas <u>iniciativas/proyectos</u> ? ¿Cuáles deberían ser sus funciones?	Sí. No son los mismos que hacen la planeación. Es una unidad técnica de soporte, que gestiona información para tomar las mejores decisiones y de ahí la importancia de empoderar a los decanos en la planeación, porque este no es un tema ni de rector, ni de vicerrectores, es de los dueños de los negocios. Esa oficina sirve así, en la medida de que a un decano le pidan rendición de cuentas, le hagan todo el ejercicio de muéstreme si cumplió o no cumplió, porque si no se vuelve un problema institucional y siempre van a evadir el cumplir con lo planeado.
8.	¿Cuáles deben ser los roles de los participantes en el proceso de implementación y seguimiento de las <u>iniciativas/proyectos</u> de la planeación estratégica?	
9.	¿Considera usted que en el desarrollo de las <u>iniciativas/proyectos</u> deben ser independientes los roles de ejecutor y de gestión administrativa de las <u>iniciativas/proyectos</u> ?	Hay un nivel de gobierno del proyecto, un nivel táctico y un nivel operativo. El nivel de gobierno del proyecto debe estar en las instancias de gobierno de la universidad, y es quien decide si el proyecto va a seguir, si le asigno más recursos, si cambio el gerente del proyecto o no y siempre hay que dejarlo así porque de acuerdo a la naturaleza de las universidades, ningún directivo toma decisiones, entonces yo nunca gestiono una planeación estratégica sin amarrarla a los órganos de decisión. ¿Incrementar el número de profesores con título de doctorado, quien decide eso? ¿El vicerrector académico? No, es el Consejo Directivo o superior, es en esa instancia donde va a estar la obligación de decidir

N.º	PREGUNTA	RESPUESTA
		y de la misma manera si eso tiene un gerente para ese plan o proyecto no importa si es académico o administrativo, deberá ser él quien cumpla con unas competencias o unas características que haga que ese proyecto sea exitoso. Cuando ponen a un director de gestión humana a liderar un proyecto de mejora del cuerpo profesoral, pues murió el proyecto porque los decanos no creen en el personal, ponen al vicerrector académico, tampoco. Antes de asignar a alguien se debe diseñar el perfil de ese gerente y un perfil contiene una parte de capacidades profesionales, pero otras de liderazgo en las universidades, ese perfil no se impone, se define y se busca el mejor postor para asignarlo.
10.	¿Cómo se debe medir el beneficio o impacto generado por el desarrollo de las iniciativas/proyectos?	Yo trabajo muchísimo con la metodología de Kaplan y Norton ajustada a las instituciones sin ánimo de lucro. Kaplan y Norton en las instituciones con ánimo de lucro miran el rendimiento de sus accionistas, en las sin ánimo de lucro miran el valor generado a la misión de la universidad, entonces yo lo que genero a partir de los ejes estratégicos de la planeación es ese cómo impacta a un tema misional, si yo digo “soy una universidad laica”, dígame si yo estoy cumpliendo ese factor laico. Como se hace, con mediciones cualitativas y mediciones cuantitativas y con base en eso.
11.	¿Qué herramientas conoce para la formulación, seguimiento y control de las iniciativas/proyectos?	SAP, tiene tableros de control. Lo cable de las herramientas tecnológicas es el diseño previo a la medición. Porque antes de comprar cualquier herramienta tecnológica hay que gastar el doble de tiempo al diseño de información para cada decisión, porque si no lo que se vuelve es una herramienta transaccional donde yo le facilito las operaciones pero no le facilito las decisiones.
12.	¿Cuáles considera que son los inconvenientes más recurrentes en la implementación de la planeación estratégica?	Primero, nadie se hace responsable de nada. El plan queda súper bonito, pero nunca se asocia el desempeño de la persona en su cargo, si eso no se ha no es posible que la planeación tenga éxito. Segundo, el miedo a medirse, ya que las mediciones implican decisión Tercero, hacer planes libro y es un fracaso total. Los planes de las universidades deben tener una alta flexibilidad. La planeación debe tener unos grandes lineamientos que me permitan hacer ajustes para entender la dinámica del entorno.
13.	¿Qué aspectos considera se deberían mejorar para evitar que se repitan estos inconvenientes?	Primero, que se debe tener en cuenta que detrás de todo esto hay personas. Debo saber con qué tipo de liderazgo cuento en la institución para llevar a cabo ese plan. El plan se tiene que materializar en las personas, siempre. Segundo, la flexibilidad y empoderar a quien tiene la responsabilidad de liderar cada proyecto. ¿Lo clave está en saber cómo lo voy a lograr, y como lo voy a lograr? Con las personas que lo pueden lograr. Los planes no se hacen solos.

N.º	PREGUNTA	RESPUESTA
14.	¿Qué tan común es que se den cambios en los proyectos derivados de la planeación estratégica, cuales son las causas más comunes y como se deberían manejar?	<p>Los cambios se dan de forma frecuente, debido a que ha realizado un proceso en el cual se ha definido muchas actividades que les pegan a las metas sin embargo son de la operación y no de la planeación. Por ejemplo, lo mínimo que me piden a mi como universidad para ser acreditada y ya soy acreditada pues no debe estar dentro de la planeación estratégica, ahí comienzan los cambios. Yo tengo que meter en el plan estratégico de las universidades acreditadas, aquello que me va a poner en un estado superior. Yo tengo que poner en el plan estratégico aquello que me diferencia de las universidades acreditadas que tienen asignados mayo años de acreditación de los que me asignaron a mí.</p> <p>El primer consejo es cubra las cosas que las alejan de las universidades acreditadas con más años, ese es irrenunciable. Si yo quiero hacer algo extraordinario debería generar acciones para estar por encima de mi máxima de referencia y ahí te permite la flexibilidad de la que estás hablando, pero hay cosas en las que las universidades no deben desgastarse. Hay cosas que son críticas, yo los llamo signos vitales.</p>
15.	¿Cómo se debería realizar el seguimiento y control al desarrollo de las iniciativas/proyectos?	
16.	¿Cómo debería ser la integración entre la planeación estratégica y los planes de mejoramiento resultado de los procesos de autoevaluación?	Yo lo monto en un solo plan
17.	¿Qué apoyo considera usted debe brindar la institución a los encargados del desarrollo de los proyectos de la planeación estratégica?	Después de que escogen los mejores, se le debe asignar a este líder plata, tiempo y equipo, porque hay cosas que no se sacan en los tiempos libres.
18.	¿Cómo debería manejarse la resistencia al cambio de los involucrados en la implementación de la planeación estratégica?	<p>Lo más grave es que no saben por qué se está haciendo. La resistencia al cambio es zanahoria y garrote. Yo hago planeación para hacer las cosas distinto. Si yo pienso que se hace el plan pero que a mí no me toca cambiar mi comportamiento, está equivocado. ¿Lo primero es que yo tengo que ser totalmente honesto y materializar y hacerlo de la manera más didáctica posible, cual es la lógica de su actuar que va a empezar a cambiar y cuando se resiste más la gente al cambio? Cuando no sé qué va a pasar. Ser honesto que la planeación es una formulación, su implementación obliga a cambios de actuación de todo el mundo. En que se equivocan las directivas, en que la gente lo entendió, lo da por hecho.</p>

N.º	PREGUNTA	RESPUESTA
19.	¿Qué considera usted deben tener las iniciativas/proyectos para generar beneficios a las IES?	Todo asociado a las metas institucionales. Si cumpla las metas puedo tener una plata para motivar a esas personas. Manejamos todo en función de la misión. Ese logro se refleja en un mejor posicionamiento para la universidad, pero detrás de ese logro puede haber unos beneficios para quien trabaja en el cumplimiento de esos logros. Incentivos
20.	¿Cuáles considera deben ser los pasos para llevar a cabo un plan estratégico en una IES?	
21.	¿Qué considera usted que debería contener una guía metodológica para implementación de la planeación estratégica en una IES?	De forma: lo primero es que el lenguaje sea el lugar de encuentro y no de desencuentro, lamentablemente muchos de los documentos que se generan en las universidades, dan muchas explicaciones no pedidas. Deben ser párrafos cortos, súper didácticos, muy asociados a la naturaleza institucional y por lo tanto evitar que por el lenguaje uno se pierda. De fondo: cuando estamos hablando de una guía de gestión de proyectos, es la naturaleza conceptual o metodológica, es decir, ahí sí explicar claramente cuál es el referente metodológico, ya que todo el mundo no habla el mismo lenguaje y para los académicos siempre es importante mostrarles el contexto metodológico claro, se evita una infinidad de discusiones, si están o no de acuerdo es otra cosa. Y el paso a paso y explicar todo con ejemplos.
22.	¿Qué acciones deben realizar las IES para cumplir con la operación y las iniciativas/proyectos derivados de la planeación estratégica?	Si el proyecto es de vital importancia para la institución, debe planear su recurso humano sabiendo que esa persona va a estar dedicada a ese proyecto. Si los proyectos son la forma de llevar a cabo las iniciativas del plan, como tal lo debe incorporar a su diseño organizacional.
23.	¿Cuáles deben ser los criterios para la asignación del número de iniciativas/proyectos por líder?	Debe ser repartido equitativo y coherente entre los recursos a los que se asigna
24.	¿Cuáles considera que son los factores críticos de éxito para la implementación del plan estratégico en una IES?	Que sea lo más objetiva posible. Se debe materializar todo en términos de objetivos, responsables, tiempo y recursos.

Entrevistado N.º 6

N.º	PREGUNTA	RESPUESTA
1.	¿Cómo considera usted que debería llevarse a cabo la planeación estratégica en una IES?	<p>Política institucional que depende del modelo de gestión general de la institución. Se está tomando un enfoque de planeación.</p> <p>Hay que determinar el modelo y el enfoque de planeación estratégica.</p> <p>El enfoque depende cada una de las instituciones, cada caso debe organizar de acuerdo con sus condiciones.</p> <p>Llegar a consensos, es decir, la argumentación más fuerte que obtuvo la aprobación de la mayoría de los demás.</p> <p>Debe responder a un modelo de planeación, los elementos se alteran dependiendo de las características de la institución.</p> <p>Lo que se vaya construyendo debe surgir de una realidad diagnosticada, superar la planeación anterior, debe ser viable.</p> <p>La estrategia es adelantarse a las necesidades del entorno, es decir, la pertinencia.</p> <p>Gobernabilidad dentro de la institución.</p>
2.	¿Cómo se deberían asignar metas a la planeación estratégica?	<p>La visión general se debe completar con metas para realizar la planeación estratégica.</p> <p>Las metas son estratégicas porque</p> <p>Lo estratégico es lo pertinente.</p>
3.	¿Quiénes deberían participar en el desarrollo de la planeación estratégica? Proyectos	<p>Formas de participación, participación ilustrada, manejan el objeto de la planeación, concedores de la universidad en general, lo que es el sistema de educación en Colombia, círculo cercano de competitividad de acuerdo con las condiciones comparables con otras instituciones.</p> <p>Participación de consulta interna y externa: no conociendo el contexto macro, pero sí muy bien el interno.</p> <p>Participación de quienes de deben estar informando y escuchando sus opiniones como es el caso de los estudiantes.</p>
4.	¿Cómo deberían materializarse las iniciativas de la planeación estratégica? Proyectos, programas, portafolios.	<p>Proyectos utópicos, es decir, proyectos que tienen la vocación de ser real.</p> <p>Abortar proyectos idealistas, dentro de la utopía.</p>
5.	¿Cuáles deben ser los criterios de priorización de las iniciativas de la planeación estratégica?	<p>Debe tener las personas, y los recursos para realizar el proyecto, de lo contrario se deben abortar las iniciativas.</p> <p>Definir categorías de agrupación por los temas de interés de la institución.</p>

N.º	PREGUNTA	RESPUESTA
		Establecer los criterios de interés para la institución, términos más empíricos que técnicos.
6.	¿Cómo se deben asignar los recursos a las <u>iniciativas/proyectos</u> ? Humanos, financieros, tecnológicos.	Los proyectos deben tener los recursos necesarios para llevar a cabo su resultado esperado, de lo contrario el alcance cambiaría.
7.	¿Considera usted que debería existir en la institución una dependencia o persona encargada de la consolidación y seguimiento de estas <u>iniciativas/proyectos</u> ? ¿Cuáles deberían ser sus funciones?	Si debe existir una unidad encargada de la gestión, organización y seguimiento de los proyectos. Que defina cómo se formulan, los tiempos, los recursos disponibles. Debe existir una oficina de planeación y gestión de proyectos institucionales, dinamizador de la gestión, es quien mueve los hilos de la gestión. La operación del proyecto que también es gestión es responsabilidad del director de proyecto.
8.	¿Cuáles deben ser los roles de los participantes en el proceso de implementación y seguimiento de las <u>iniciativas/proyectos</u> de la planeación estratégica?	Quién gestiona Quién gobierna Quién ejecuta
9.	¿Considera usted que en el desarrollo de las <u>iniciativas/proyectos</u> deben ser independientes los roles de ejecutor y de gestión administrativa de las <u>iniciativas/proyectos</u> ?	
10.	¿Cómo se debe medir el beneficio o impacto generado por el desarrollo de las <u>iniciativas/proyectos</u> ?	
11.	¿Qué herramientas conoce para la formulación, seguimiento y control de las <u>iniciativas/proyectos</u> ?	
12.	¿Cuáles considera que son los inconvenientes más recurrentes en la implementación de la planeación estratégica?	No tener claro que es un proyecto, para qué y por qué. Las temáticas o intereses que ameritan ser proyecto y que no es proyecto. No tener gobernabilidad, el apoyo e interés institucional. Aspectos técnicos en el costeo de un proyecto Concesión de tiempo del personal de planta para la ejecución de proyectos. Brecha entre la formulación y ejecución de los proyectos. Proyectos muy bien formulados y aprobados por las máximas autoridades de la institución que no obtiene buenos resultados en su ejecución.

N.º	PREGUNTA	RESPUESTA
		La planeación realizada por la institución. La planeación si fuera o no estratégica.
13.	¿Qué aspectos considera se deberían mejorar para evitar que se repitan estos inconvenientes?	Institucionalizar la dinámica de proyectos en la institución. Establecimiento de los componentes de los proyectos. Definir claramente la gobernabilidad. Asignación de recursos. Seguimiento del cumplimiento de los compromisos.
14.	¿Qué tan común es que se den cambios en los proyectos derivados de la planeación estratégica, cuales son las causas más comunes y como se deberían manejar?	
15.	¿Cómo se debería realizar el seguimiento y control al desarrollo de las iniciativas/proyectos?	
16.	¿Cómo debería ser la integración entre la planeación estratégica y los planes de mejoramiento resultado de los procesos de autoevaluación?	Los planes de mejoramiento no son estratégicos, su naturaleza es de corregir o mejorar algo identificado en los procesos de autoevaluación. Debe existir una articulación conceptual. Depende del modelo de planeación institucional, si la institución cuenta con una planeación estratégica no hay una vinculación tan directa.
17.	¿Qué apoyo considera usted debe brindar la institución a los encargados del desarrollo de los proyectos de la planeación estratégica?	Primero que todo capacitación y formación en las temáticas de proyectos, no se puede seguir manejando empíricamente. La información, la planeación y la evaluación son pares que no se deben separar
18.	¿Cómo debería manejarse la resistencia al cambio de los involucrados en la implementación de la planeación estratégica?	
19.	¿Qué considera usted deben tener las iniciativas/proyectos para generar beneficios a las IES?	Desde la formulación del proyecto si es estratégico, deben estar claramente definidos los impactos o beneficios esperados de la ejecución del proyecto.
20.	¿Cuáles considera deben ser los pasos para llevar a cabo un plan estratégico en una IES?	
21.	¿Qué considera usted que debería contener una guía metodológica para implementación de la planeación estratégica en una IES?	
22.	¿Qué acciones deben realizar las IES para cumplir con la operación y las	

N.º	PREGUNTA	RESPUESTA
	iniciativas/proyectos derivados de la planeación estratégica?	
23.	¿Cuáles deben ser los criterios para la asignación del número de iniciativas/proyectos por líder?	
24.	¿Cuáles considera que son los factores críticos de éxito para la implementación del plan estratégico en una IES?	

Entrevistado N.º 7

N.º	PREGUNTA	RESPUESTA
1.	¿Cómo se realiza la planeación estratégica en su institución/organización? ¿Cómo fue el proceso de elaboración del plan estratégico?	La planeación surge de las necesidades organizacionales, actualmente se está estructurando a través de las necesidades tecnológicas para los procesos que adelanta la compañía. Ciclos anuales se revisa el estado de la compañía y hacia donde se orientan los esfuerzos hacia la arquitectura empresarial.
2.	¿Existen metas definidas a la planeación estratégica?	De acuerdo con el alcance de cada unidad se establecen las metas tanto cualitativas como cuantitativas. De definen indicadores para realizar el seguimiento al cumplimiento.
3.	¿Quiénes participan en el desarrollo del plan estratégico?	Anteriormente se realizaba desde cada una de las unidades proponían su plan anual. Sin embargo actualmente se centralizaron todas las iniciativas de acuerdo con las necesidades de la compañía.
4.	¿Cómo denominan las iniciativas derivadas de la planeación estratégica?	Proyectos anuales por unidades.
5.	¿Utilizan algún criterio para agrupar estas iniciativas/proyectos?	Los recursos compartidos de la compañía. Por unidades de la compañía.
6.	¿Cómo se priorizan las iniciativas/proyectos resultado de la planeación estratégica?	El comité directivo, dirección general, financiera, de proyectos cuentan con la información de todas las iniciativas y de forma integral determina la transversalidad de los proyectos y su priorización, de acuerdo con la óptica de toda la compañía.
7.	¿Existe en su institución una dependencia o persona encargada de la consolidación y seguimiento de estas iniciativas/proyectos?	Existe una PMO organizacional. Estándares y lineamientos para procesos de gerencia de proyectos.

N.º	PREGUNTA	RESPUESTA
8.	<p>¿Qué roles existen para la ejecución de las iniciativas/proyectos? Expertos en proyectos. Gerencia</p> <p>¿El líder de proyecto cuenta con algún apoyo de un área o experto para la administración del proyecto (actualización de cronograma, actualización de riesgos, generación de informes de estado, etc.)?</p>	<p>Existen gerencias generales.</p> <p>Director de unidad</p> <p>Gerente de proyectos</p> <p>Equipos de proyectos</p> <p>Gerentes de programas</p>
9.	<p>¿Cómo se asignan los recursos a las iniciativas/proyectos? Humanos, financieros, tecnológicos</p>	<p>Se asigna el talento humano, su equipo y recursos financieros.</p> <p>Equipo de logística y la unidad de compras los dos centralizados organizacionalmente, así como la oficina de talento humano.</p> <p>Para cada adjudicación se realiza la cuantificación de las obligaciones contractuales con el cliente. Los recursos necesarios son planeados y asignados. De acuerdo con las adjudicaciones de los contratos.</p>
10.	<p>¿Qué herramientas usan en la presentación (formulación) y posterior ejecución de las iniciativas/proyectos? Formato con preguntas establecidas, plantillas, metodologías para gestión de proyectos, participación de la comunidad, tecnológicas.</p>	<p>La PMO ha diseñado los formatos y plantillas en Word y Excel para la formulación y seguimiento de los proyectos. Utilizamos una herramienta de gestión documental (SharePoint) para la revisión de los informes y documentos de los proyectos.</p> <p>Microsoft Project.</p>
11.	<p>¿Cuáles han sido los principales inconvenientes en la presentación y ejecución de las iniciativas/proyectos?</p>	<p>Lograr que todos los miembros de la compañía estén alineados a las iniciativas de la organización.</p> <p>La dedicación de tiempo a las tareas urgentes.</p> <p>La ambición en la definición de las metas, perder la esencia de los aspectos fundamentales.</p>
12.	<p>¿Qué aspectos considera se deberían mejorar para evitar que se repitan estos inconvenientes?</p>	<p>Centrarse en los beneficios de las iniciativas que se ha planteado.</p> <p>Concientizar a los involucrados en el desarrollo de las iniciativas institucionales de tal forma que se logre un compromiso.</p>
13.	<p>¿Existen indicadores de seguimiento para la implementación de las iniciativas/proyectos?</p>	<p>Sí, cada proyecto cuenta con sus indicadores a los cuales el gerente del proyecto realiza seguimiento.</p> <p>Indicadores estandarizados se encuentran en construcción para la organización.</p>
14.	<p>¿Cómo se mide el beneficio o impacto generado por el desarrollo de las iniciativas/proyectos?</p>	<p>Los proyectos en la compañía están directamente relacionados con los contratos por lo tanto cada proyecto tiene un impacto por cliente.</p>
15.	<p>¿Cómo se realiza el seguimiento y control al desarrollo de las iniciativas/proyectos?</p>	<p>Cada gerente de proyecto informa al director el avance del proyecto.</p>

N.º	PREGUNTA	RESPUESTA
16.	¿Usan herramientas tecnológicas para el control y seguimiento al plan estratégico en su organización? ¿Cuáles?	SharePoint para el seguimiento de los informes del avance del proyecto.
17.	¿Qué apoyo considera usted debe brindar la institución a los encargados del desarrollo de los proyectos de la planeación estratégica?	Capacitación a los gerentes de los proyectos. La compañía apoya la certificación de los gerentes y la formación y motivación del personal.
18.	¿Qué tan común es que se den cambios en los proyectos derivados de la planeación estratégica, cuáles son las causas más comunes y como se manejan?	Es bastante común, contamos con un proceso para gestionar los cambios, pero principalmente se realiza a través de otro si al contrato que se esté adelantando, enfocado a cambios en la línea base de alcance, tiempo o costo.
19.	¿Considera usted que la resistencia al cambio de los involucrados en la planeación estratégica afecta el resultado de esta? ¿Por qué? ¿Cómo lo maneja?	La resistencia al cambio se genera más entre áreas que entre el equipo de proyecto, depende de la comunicación directamente, por desconocimiento de los procesos. Se han realizado capacitaciones para socializar las etapas de su proyecto, medias de comunicación a través de por ejemplo boletines y periódicos con la información para divulgar.
20.	¿Cuáles considera deben ser los pasos para implementar un plan estratégico?	Definir que se quiere medir. Cómo se va a medir. Cultura de seguimiento y control, tablero para seguimiento del avance de los proyectos. Definición de iniciativas claves para el desarrollo de la compañía.
21.	¿Cómo hace la institución para cumplir con la operación y las iniciativas/proyectos derivados de la planeación estratégica?	La organización se dedica a la ejecución de proyectos por lo tanto es complejo diferenciar la operación de los proyectos.
22.	¿Existe algún criterio para la asignación del número de iniciativas/proyectos por líder?	Si, actualmente se realiza un análisis de los proyectos más complejos a los gerentes más antiguos con mayor experiencia. De dos a tres máximo por gerente.
23.	¿Existe una gestión transversal de las iniciativas/proyectos? Compartir recursos, no duplicar	Si, las unidades de compras, talento humano, jurídica y tecnología trabajan transversalmente para apoyar el desarrollo de los proyectos.
24.	¿Cuáles considera que son los factores críticos de éxito para la implementación del plan estratégico?	Lograr el compromiso de la organización para que se alcancen los proyectos. Autonomía del gerente e integración a nivel organizacional. Procesos de seguimiento y control adecuados para la toma de decisiones oportunas.

Entrevistado N.º 8

N.º	PREGUNTA	RESPUESTA
1.	<p>¿Cómo se realiza la planeación estratégica en su institución/organización?</p> <p>¿Cómo fue el proceso de elaboración del plan estratégico?</p>	<p>La planeación estratégica se hace periódicamente, la primera vez que se hizo fue en el año 2002 y plantearon un plan integral de desarrollo hasta el 2009 y luego lo ampliaron hasta el 2019. El año 2015 se realizó el proceso de planeación estratégica. El proceso es de la siguiente manera: Se define un grupo de personas que trabaja en el proceso, un grupo de personas de la vicerrectoría académica, un grupo de personas de la administración, personas encargadas de la rectoría y nos apoyamos de un consultor externo. Primero se comenzó definiendo el modelo de planeación que quería la universidad, sobre la base de varios modelos, el equipo de trabajo comprendido por 10 personas analizó todos los modelos y elegimos uno, que tiene la misión, visión, valores, define unas aspiraciones y sobre la base de las aspiraciones unos habilitadores, que finalmente permite que esas aspiraciones se logren y tengan un seguimiento. Se trabajó durante 10 meses, se realizaron múltiples reuniones con áreas académicas, administrativas, estudiantes (5), profesores (5), egresados, con todos los grupos de interés. Como resultado se definió la visión de la universidad, la misión sigue siendo la misma. En la visión se definieron 5 o 6 frentes, uno era buscando a los estudiantes, queremos ser la opción para los estudiantes que quieren aprender a aprender. Ese aprender a aprender, de ahí salen múltiples trabajos como el perfil de los estudiantes, cual es el apoyo económico para los estudiantes, cuál va a ser el seguimiento, como va a ser el programa, que tipo de cambios se deben hacer en la estructura curricular. Queremos ser una universidad que mueve fronteras a través de la investigación y eso nos pone el reto de trabajar en la investigación. Se trabaja sobre la base de la excelencia de los profesores.</p> <p>De las aspiraciones se desprenden una serie de estrategias, de las estrategias una serie de objetivos, de los objetivos una serie de indicadores, ya se ha realizado la primera reunión de seguimiento al mapa estratégico.</p>
2.	<p>¿Existen metas definidas a la planeación estratégica?</p>	<p>Crece al ritmo del mercado. Desarrollo de programas y disciplinas de acuerdo a los intereses de la universidad. Las metas se definieron en el grupo y vimos que había temas como la deserción y definimos que la deserción debe bajarse en 10% en los próximos 5 años. Tenemos que diversificar los ingresos. Donde queremos estar en términos de la investigación</p>

N.º	PREGUNTA	RESPUESTA
		Se definieron teniendo en cuenta los datos históricos, comparativos con universidades pares, con el país con otras universidades de fuera del país, algunas universidades a nivel Latinoamérica.
3.	¿Quiénes participan en el desarrollo del plan estratégico?	Equipo de trabajo comprendido por 10 personas, un grupo de personas de la vicerrectoría académica, un grupo de personas de la administración, personas encargadas de la rectoría y nos apoyamos de un consultor externo.
4.	¿Cómo denominan las iniciativas derivadas de la planeación estratégica?	Son iniciativas Hay dos modos diferentes: Uno es la PMO, todo entra por la PMO y allí analizan si es una iniciativa, si tiene indicadores, si hay un responsable, para definir si va adelante, cuando pasan a proyectos siguen la metodología definida de la PMO. Por el lado de la Vicerrectoría Académica, los únicos proyectos que están por el lado de la PMO son los de investigación y el proceso se realiza de la misma manera. Este año se espera que la PMO sea transversal a toda la universidad. Los únicos proyectos que no pasan por la PMO son los de hábitat (infraestructura)
5.	¿Utilizan algún criterio para agrupar estas iniciativas/proyectos?	Proyectos de investigación, académicos, proyecto de la administración
6.	¿Cómo se priorizan las iniciativas/proyectos resultado de la planeación estratégica?	Para priorizar se mira con las directivas cuales son los proyectos que tienen mayor impacto y sobre esa fase se define. Se tiene en cuenta la obsolescencia, si es académico es prioritario. Primero va docencia e investigación y la última prioridad es la administración.
7.	¿Existe en su institución una dependencia o persona encargada de la consolidación y seguimiento de estas iniciativas/proyectos?	Sí, es la PMO, la cual se montó en el año 2015. La metodología implica que las personas sean disciplinadas.
8.	¿Qué roles existen para la ejecución de las iniciativas/proyectos? Expertos en proyectos. Gerencia ¿El líder de proyecto cuenta con algún apoyo de un área o experto para la administración del proyecto (actualización de cronograma, actualización de riesgos, generación de informes de estado, etc.)?	Si, gerente del proyecto, sponsor, líder. Todos los roles están definidos y se establecen desde que arranca el proyecto. El investigador cumple el papel de ejecutor, de técnico.
9.	¿Cómo se asignan los recursos a las iniciativas/proyectos? Humanos, financieros, tecnológicos	Los recursos humanos se sacan de la operación por el tiempo del proyecto. Desde el presupuesto se inicia el proceso de asignación de recursos, se pide la información de cada una de las áreas, se discute don cada una de las áreas,

N.º	PREGUNTA	RESPUESTA
		sobre esa base se definen unos presupuestos preliminares, se presenta a la conciliatura y se aprueba una gran bolsa. En el camino se pueden modificar los proyectos, pero no la gran bolsa y si algún proyecto ya no se va a realizar, los recursos financieros se le asignan a otra iniciativa. En el caso en el que el proyecto se defina en marzo o abril y ya no hay recursos para asignarle, se lleva el caso a la conciliatura para aprobación de la adición presupuestal y se trabaja sobre la base de si tenemos las capacidades de las personas que están trabajando, si no tenemos capacidades lo informamos.
10.	¿Qué herramientas usan en la presentación (formulación) y posterior ejecución de las iniciativas/proyectos? Formato con preguntas establecidas, plantillas, metodologías para gestión de proyectos, participación de la comunidad, tecnológicas.	Hay unas plantillas que tiene el equipo de la PMO y lo tiene Gestión organizacional (unidad de procesos). Hay una herramienta, un Excel sofisticado, que integra todo con ms Project.
11.	¿Cuáles han sido los principales inconvenientes en la presentación y ejecución de las iniciativas/proyectos?	Primero un problema de cultura, la gente no es disciplinada con la metodología, segundo, la gente no sabe lo que quiere, ese es el mayor problema porque la gente cree que quiere una cosa, pero en el camino nos damos cuenta que lo que quiere es otra cosa. Tres, que muchas se hacen con proveedores externos. Cuatro, lograr cerrar , o tener claro cuando se cierra el proyecto.
12.	¿Qué aspectos considera se deberían mejorar para evitar que se repitan estos inconvenientes?	Primero se necesita que las cabezas estén comprometidas. Segundo, que antes de empezar la gente debe discutir que quiere y porque lo quiere, no porque lo tiene alguien, para así racionalizar las peticiones.
13.	¿Existen indicadores de seguimiento para la implementación de las iniciativas/proyectos?	Si, el SPI, CPI, como se cumplen los hitos, el plan, el avance, etc. Se tiene claro lo que se quiere lograr y como se debe lograr.
14.	¿Cómo se mide el beneficio o impacto generado por el desarrollo de las iniciativas/proyectos?	No, eso es parte de lo que tenemos que comenzar a trabajar. Ahí tenemos un largo cambio por recorrer. En algunos proyectos si, ahí se hace el análisis económico, se hace un caso de negocios completo en donde se identifica cuáles son los costos actuales, cuales son los beneficios futuros, se hace el análisis costo beneficio y se decide si el proyecto va o no va
15.	¿Cómo se realiza el seguimiento y control al desarrollo de las iniciativas/proyectos?	Se realiza a través de la herramienta de seguimiento, Excel integrado con ms Project. Se cuenta con un comité que se reúne periódicamente para hacerle seguimiento a los proyectos
16.	¿Usan herramientas tecnológicas para el control y seguimiento al plan estratégico en su organización? ¿Cuáles?	Estamos analizando algunas. Estuvimos mirando algunas. Es un Excel sofisticado y lo que hace uno es que lo puede conectar desde diferentes aplicativos, y le muestra un mapa estratégico, es un balance scorecard común y corriente con las perspectivas definidas por una institución universitaria, tiene sus

N.º	PREGUNTA	RESPUESTA
		objetivos, tiene como sus objetivos alimentan el uno al otro, identifica cual es el objetivo que está ahí, que a todo el mundo le parece maravilloso, pero no sirve para nada. Le va mostrando como va en el desempeño: no son herramientas costosas, en realidad son de muy bajo costo comparado contra un proyecto de un ERP.
17.	¿Qué apoyo considera usted debe brindar la institución a los encargados del desarrollo de los proyectos de la planeación estratégica?	Además de capacitación, darles los recursos en términos de gente y dinero, darles el tiempo correcto, no crear falsas expectativas sobre que un proyecto que tarda un año va a salir en seis meses, para después estar todos sufriendo. Darle el recurso que es. A los proyectos tiene que ir la mejor gente. No castigar el fracaso. La cultura del fracaso tiene que ser la de aprender sobre los errores.
18.	¿Qué tan común es que se den cambios en los proyectos derivados de la planeación estratégica, cuáles son las causas más comunes y como se manejan?	Si se dan cambios. Normalmente cuando se empieza a mirar el alcance se verifica si está obteniendo la información que se quería. Todo nace desde la planeación, por ejemplo, para poder hacer los proyectos de infraestructura.
19.	¿Considera usted que la resistencia al cambio de los involucrados en la planeación estratégica afecta el resultado de esta? ¿Por qué? ¿Cómo lo maneja?	Si claro. Estas son culturas que se aferran mucho a la tradición. En muy arraigado el nivel de resistencia al cambio. La gente le pregunta la que no sabe. Se ha manejado con mucha comunicación, contando el qué por qué y el para qué. Hacemos reuniones constantes y les cuento cómo va la universidad y, sin embargo, las persona en algunos casos no tienen claro.
20.	¿Cuáles considera deben ser los pasos para implementar un plan estratégico?	Lo primero es tener claro que después de tener las estrategia, definir claramente los objetivos, desprender iniciativas, proyectos y de cada uno de ellos definir cuáles son los indicadores que los van a medir.
21.	¿Cómo hace la institución para cumplir con la operación y las iniciativas/proyectos derivados de la planeación estratégica?	Ninguno de los objetivos es hacer lo que tiene que hacer. Los objetivos son los que están en la planeación estratégica. Los académicos tiene descarga, los administrativos no.
22.	¿Existe algún criterio para la asignación del número de iniciativas/proyectos por líder?	Es por capacidad
23.	¿Existe una gestión transversal de las iniciativas/proyectos? Compartir recursos, no duplicar	Sí y no. En la universidad hay una fuerte tendencia a duplicar. Somos descentralizados por lo que se dan duplicaciones
24.	¿Cuáles considera que son los factores críticos de éxito para la implementación del plan estratégico?	Que los grupos de interés se involucren Dos, tener comunicación contante de que está pasado y para donde estamos yendo. Tres, asignar los recursos, dinero y gente. Debe ser gente abierta al cambio, dispuesta a retos y orientada al resultado. Hacer seguimiento y tener claro el norte.

Entrevistado N.º 9

N.º	PREGUNTA	RESPUESTA
1.	<p>¿Cómo se realiza la planeación estratégica en su institución/organización?</p> <p>¿Cómo fue el proceso de elaboración del plan estratégico?</p>	<p>El grupo de planeación corporativa realiza este proceso y no pertenezco a este grupo desde mi rol actual.</p> <p>El portafolio se organiza por unidades de negocio, en este caso por pozo petrolero, el que genera mayor rentabilidad.</p>
2.	<p>¿Existen metas definidas a la planeación estratégica?</p>	<p>Metas de rentabilidad, de economía, de responsabilidad social.</p> <p>En agosto de cada año se realizan los planes de reservas para el siguiente año. Metas para incremento de Reservas, incrementar la producción y reducción de costos.</p>
3.	<p>¿Quiénes participan en el desarrollo del plan estratégico?</p>	<p>Grupo de planeación corporativa</p>
4.	<p>¿Cómo denominan las iniciativas derivadas de la planeación estratégica?</p>	<p>Lista de iniciativas en una WBS, no igual a las del PMI, pero si están jerarquizadas y con presupuesto.</p>
5.	<p>¿Utilizan algún criterio para agrupar estas iniciativas/proyectos?</p>	<p>Los programa integrados de productividad PIP, son equipos integrados por diferentes unidades especialistas en donde se evalúan las posibilidades.</p>
6.	<p>¿Cómo se priorizan las iniciativas/proyectos resultado de la planeación estratégica?</p>	<p>Se entra a un tamiz de evaluación de expertos en diferentes temas.</p> <p>Evaluación económica por proyecto es el aspecto fundamental para la priorización.</p> <p>Líder del momento selecciona los proyectos de acuerdo con las expectativas del momento.</p>
7.	<p>¿Existe en su institución una dependencia o persona encargada de la consolidación y seguimiento de estas iniciativas/proyectos?</p>	<p>Grupo de proyectos</p> <p>La unidad de operaciones.</p> <p>Se realiza la propuesta</p>
8.	<p>¿Qué roles existen para la ejecución de las iniciativas/proyectos? Expertos en proyectos. Gerencia</p> <p>¿El líder de proyecto cuenta con algún apoyo de un área o experto para la administración del proyecto (actualización de cronograma, actualización de riesgos, generación de informes de estado, etc.)?</p>	<p>Grupo directivo</p> <p>Unidad de operaciones</p> <p>Presupuesto</p> <p>Operación</p> <p>Grupo de proyectos</p>
9.	<p>¿Cómo se asignan los recursos a las iniciativas/proyectos? Humanos, financieros, tecnológicos</p>	<p>Economías del pozo seleccionado.</p> <p>Unidad de presupuesto corporativo asigna el presupuesto para ejecutar</p>

N.º	PREGUNTA	RESPUESTA
10.	¿Qué herramientas usan en la presentación (formulación) y posterior ejecución de las iniciativas/proyectos? Formato con preguntas establecidas, plantillas, metodologías para gestión de proyectos, participación de la comunidad, tecnológicas.	Aprobación del presupuesto en SAP. Formatos y plantillas en Excel de seguimiento por semáforos, fechas,
11.	¿Cuáles han sido los principales inconvenientes en la presentación y ejecución de las iniciativas/proyectos?	No está clara la estrategia organizacional ya que se está reestructurando la compañía. La competencia con los compañeros de otras unidades para la presentación y aprobación de proyectos.
12.	¿Qué aspectos considera se deberían mejorar para evitar que se repitan estos inconvenientes?	Es vital la definición clara de la estrategia organizacional para definir el rumbo de trabajo.
13.	¿Existen indicadores de seguimiento para la implementación de las iniciativas/proyectos?	Se evalúan constantemente los resultados de los proyectos en los aspectos de rentabilidad.
14.	¿Cómo se mide el beneficio o impacto generado por el desarrollo de las iniciativas/proyectos?	Económicamente por la rentabilidad.
15.	¿Cómo se realiza el seguimiento y control al desarrollo de las iniciativas/proyectos?	El responsable de cada proyecto debe informar periódicamente sobre el avance y resultados de sus proyectos ante el jefe inmediato.
16.	¿Usan herramientas tecnológicas para el control y seguimiento al plan estratégico en su organización? ¿Cuáles?	Personalmente realizó mis informes de seguimiento a través de un tablero de control en Excel que reporta el avance de las actividades del proyecto.
17.	¿Qué apoyo considera usted debe brindar la institución a los encargados del desarrollo de los proyectos de la planeación estratégica?	Motivación del personal. Trabajar con personas motivadas es un hit porque siempre van a dar más del 100%.
18.	¿Qué tan común es que se den cambios en los proyectos derivados de la planeación estratégica, cuales son las causas más comunes y como se manejan?	Muy común, es más común de lo que uno cree aún en proyectos totalmente planeados. Para realizar los cambios contamos con un formato de solicitud de cambios para formalizar las modificaciones a los proyectos, firmado por su autorizador.
19.	¿Considera usted que la resistencia al cambio de los involucrados en la planeación estratégica afecta el resultado de esta? ¿Por qué? ¿Cómo lo maneja?	Claro que sí, siempre se ha evidenciado que las personas se resisten a los cambios y esto dificulta el cumplimiento de los objetivos.

N.º	PREGUNTA	RESPUESTA
20.	¿Cuáles considera deben ser los pasos para implementar un plan estratégico?	Definir la misión y visión organizacional, luego los objetivos estratégicos y las métricas para medir el resultado de los procesos. Luego de esto se inician los proyectos que cumplen con esa estrategia organizacional.
21.	¿Cómo hace la institución para cumplir con la operación y las iniciativas/proyectos derivados de la planeación estratégica?	En la actualidad la compañía no tiene claramente diferenciados los proyectos de las operaciones por lo tanto se adelantan proyectos con los pozos que son las mismas operaciones.
22.	¿Existe algún criterio para la asignación del número de iniciativas/proyectos por líder?	No, depende de las propuestas que se pasen para aprobación por parte de cada unidad.
23.	¿Existe una gestión transversal de las iniciativas/proyectos? Compartir recursos, no duplicar	La unidad de planeación y presupuesto corporativo consolida a nivel general todos los portafolios de la compañía en donde se le asignan los números.
24.	¿Cuáles considera que son los factores críticos de éxito para la implementación del plan estratégico?	Capacitar a los líderes en estilos de liderazgo y liderazgo colaborativo. Las motivaciones de cada persona son diferentes por lo tanto el líder debe analizar los factores que motivan a cada uno de los integrantes del equipo. Capacitación para realizar las motivaciones independientes de cada persona. Claridad del proceso para que se identifiquen los aspectos por mejorar. Definir equipos de alto desempeño.

11.4. Anexo D

MATRIZ CONSOLIDADA RESULTADO DEL PROCESO DE ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA REALIZADO A EXPERTOS

PROCESO	ASPECTO	CONSOLIDADO	Hallazgos	Fortalezas	Conclusiones	Aspectos a mejorar (recomendaciones)
DEFINIR	Alineación estratégica	<p>Reconocer las particularidades de cada institución, cada institución cuenta con una misión, unos principios organizacionales y una cultura específica.</p> <p>Es indispensable contar con una planeación estratégica alienada con los objetivos organizacionales. Esto garantiza que en la materialización de las iniciativas formuladas se obtengan los impactos esperados por la organización a largo plazo.</p> <p>Análisis de los resultados de la planeación anterior, ya sean procesos de autoevaluación en las IES o resultados de los ejercicios anteriores en otros tipo de organizaciones.</p> <p>Análisis del entorno de la organización, identificación de aspectos diferenciadores con respecto a organizaciones del mismo sector, análisis de tendencias con el fin de anticiparse a oportunidades o exigencias del medio externo que podrían impactar positiva o negativamente la gestión.</p> <p>Análisis del entorno macroeconómico para identificar posibles impactos de reglamentación y normatividad.</p> <p>Validación de la correlación de la planeación estratégica con la consecución de los objetivos organizacionales.</p> <p>Este debe ser un proceso participativo que en su etapa de formulación se realiza desde los cargos directivos de la organización y en su aprobación se realiza a través de un cuerpo colegiado con representación de cada uno de los actores de la comunidad.</p> <p>La definición de las metas asociadas a la planeación estratégica se deben realizar con base en los indicadores de desempeño de la educación superior a nivel nacional e internacional como lo son: la deserción, nivel de cobertura de estudiantes, nivel de absorción, manejo financiero, entre otros.</p> <p>La planeación estratégica se materializa en proyectos agrupados por el cumplimiento de los objetivos, temas transversales de recursos, impacto y beneficio esperado por la institución.</p>	<p>Todas las organizaciones consultadas cuentan con una planeación estratégica</p> <p>El proceso de creación de la planeación estratégica es un proceso participativo en la mayoría de las organizaciones e IES consultadas</p> <p>Se cuenta con planes estratégicos alienados a los objetivos estratégicos</p> <p>Se cuenta con proyectos agrupados para el cumplimiento de un mismo objetivo estratégico</p> <p>Los objetivos son confundidos con las metas y adicional a esto, no son medibles</p>	<p>Existe planeación estratégica definida y alineada a los objetivos estratégicos de las organizaciones e IES consultadas</p> <p>Proceso de creación de la planeación estratégica es participativo</p> <p>En las IES prima el impacto social sobre el beneficio personal</p>	<p>Se concluye que la planeación estratégica es importante para la IES ya que todas cuentan con un entregable elaborado para tal fin, que cuenta con iniciativas alineadas a los objetivos estratégicos.</p>	<p>Realizar el análisis permanente del entorno para identificar posibles impactos que afecten a las IES.</p> <p>Las metas deben estar asociadas a los indicadores de desempeño de la educación superior a nivel nacional.</p> <p>Se debe validar la correlación de la planeación estratégica con la consecución de los objetivos de las organizaciones y de las IES</p> <p>Las metas deben ser medibles</p>

MATRIZ CONSOLIDADA RESULTADO DEL PROCESO DE ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA REALIZADO A EXPERTOS

PROCESO	ASPECTO	CONSOLIDADO	Hallazgos	Fortalezas	Conclusiones	Aspectos a mejorar (recomendaciones)
	Priorización y selección	<p>La priorización se realiza con base en los criterios definidos por el equipo encargado de la planeación estratégica, en los cuales se tiene en cuenta los recursos humanos y financieros, el impacto esperado, la correlación con los objetivos estratégicos.</p> <p>Para realizar el proceso de priorización se deben contar información necesaria acerca de los criterios que el equipo de formulación considere pertinente (recursos, duración, impacto, normatividad)</p> <p>Uno de los aspectos más importantes en el proceso de priorización es la asignación de los recursos a las iniciativas planteadas, por lo cual se debe identificar los recursos transversales o compartidos en la ejecución de la planeación estratégica a largo plazo.</p>	<p>Los criterios de priorización son diferentes para cada organización.</p> <p>Algunos usan criterios de priorización definidos por el equipo que formula el plan estratégico, otros criterios son los de la alta dirección</p>		<p>Existen criterios de priorización sin embargo, no están alineados a una metodología y en los casos en los que se tiene definida una metodología luego la alta dirección hace las modificaciones con base en sus propios criterios</p>	<p>Que la priorización se realice no solo teniendo en cuenta los criterios del equipo encargado de la formulación sino con una metodología avalada por la organización y de conocimiento público</p> <p>Se debe realizar el proceso de asignación de recursos para así dar soporte a la priorización con base en las capacidades de las organizaciones y de las IES</p>
	Gestión de riesgos	<p>A partir de los hallazgos del análisis del entorno de las instituciones de educación superior, se identifican algunos riesgos de tipo normativo y de mercado así como la identificación de tendencias que orientan a las IES hacia donde se visualizan mayores riesgos a largo plazo permitiendo así una adecuada toma de decisiones a través de la formulación de escenarios.</p> <p>La gestión de riesgos de la planeación estrategia de una IES debe realizarse con base en los riesgos identificados en las iniciativas institucionales y de la operación de tal forma que se cuente con una visión integral y transversal de los riesgos con el fin de gestionar los posibles impactos que se puedan generar.</p>	<p>No se cuenta con sistemas de gestión de riesgos en las IES.</p> <p>En algunos proyectos se identifican los riesgos, sin embargo no hay un procedimiento estandarizado para las IES</p>			<p>Llevar a cabo un proceso de identificación, evaluación y plan de respuesta a los riesgos que pueden afectar el desarrollo de los proyectos, programas y portafolios de las organizaciones y de las IES</p>
	Gestión de desempeño	<p>El beneficio o impacto de las iniciativas de la planeación estratégica se deben medir a través de las metas formuladas ya que estas permiten evidenciar el cumplimiento de la visión organizacional.</p> <p>Se deben asignar responsables de la rendición de cuentas de las iniciativas con el fin de evidenciar el avance y cumplimiento de los objetivos propuestos y favorecer la toma de decisiones.</p> <p>Responsable de la planeación: consolidación de la información de todos los proyectos.</p>	<p>Algunas iniciativas o proyectos formulados en la planeación estratégica de las IES son desarrolladas, sin embargo, al final no se evidencia el aporte al cumplimiento de los objetivos estratégicos</p>		<p>Se concluye que las IES no conocen y no miden los beneficios asociados al desarrollo del plan estratégico</p>	<p>Se deben crear indicadores que den cuenta de los beneficios generados por las iniciativas de la planeación estratégica</p>

CONSOLIDADO RESULTADO DEL PROCESO DE ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA REALIZADO A EXPERTOS

PROCESO	ASPECTO	CONSOLIDADO	Hallazgos	Fortalezas	Conclusiones	Aspectos a mejorar (recomendaciones)
ALINEAR	Gestión de cambios estratégicos	<p>En este aspecto existen dos perspectivas:</p> <p>1. Cambios en la iniciativas de la planeación estratégica: se pueden derivar de un alcance inadecuado en la formulación de la iniciativa o en la limitación de los recursos humanos que deben ser compartidos o trasladados entre iniciativas. Si se presentan éstos cambios la institución debe realizar una visión holística de todas las iniciativas para identificar, analizar y evaluar la alineación estratégica de las nuevas iniciativas.</p> <p>2. Cambios en los objetivos estratégicos: estos surgen por variaciones en las condiciones del entorno, cambios en el esquema de gobierno y madurez de la institución.</p> <p>Si se presentan estos cambios la institución debe evaluar la pertinencia de las iniciativas vigentes con respecto a los nuevos objetivos estratégicos, los recursos disponibles para la ejecución de estas y la priorización de la ejecución.</p>	<p>En las organizaciones consultada existen los procesos establecidos para la solicitud y aprobación de cambios, sin embargo, en las IES no existe. Los expertos hablan sobre la flexibilidad al cambio que deben tener las IES en sus planes de desarrollo.</p>	<p>En las IES se realizan los cambios a los objetivos estratégicos de acuerdo con los cambios en la normatividad del entorno.</p>		<p>Se debe crear un proceso formal de solicitud y aprobación de cambios a los proyectos, programas y portafolios.</p>
	Balanceo (Capacidades vs. Trabajo) Oferta y demanda	<p>Las IES deben tener en cuenta para realizar el balanceo las iniciativas derivadas de la planeación estratégica y la operación. Es necesario que se asigne un responsable de la planeación estratégica el cual debe evaluar de manera integral las capacidades de los recursos humanos y la disponibilidad financiera con el fin de garantizar la correcta ejecución de los componentes del portafolio.</p> <p>Para esto, el responsable de la planeación estratégica organiza la información de todas las iniciativa y las categoriza teniendo en cuenta el impacto de cada una en la estrategia organizacional, el tiempo de ejecución, los recursos disponibles y la directriz de los órganos de gobierno.</p>	<p>Se realiza una evaluación inicial de las capacidades de los recursos humanos, sin embargo, no necesariamente se cumple.</p> <p>Existe una persona o dependencia encargada de consolidar la información</p>			<p>Definir un proceso para establecer las capacidades de los recursos humanos y así definir cuanto personal adicional debe tener para poder llevar a cabo los proyectos, programas y portafolios de la planeación estratégica</p>

CONSOLIDADO RESULTADO DEL PROCESO DE ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA REALIZADO A EXPERTOS

PROCESO	ASPECTO	CONSOLIDADO	Hallazgos	Fortalezas	Conclusiones	Aspectos a mejorar (recomendaciones)
	Dependencias entre proyectos	La dependencia entre las iniciativas derivadas de la planeación estratégica no es muy común en las IES, sin embargo, cuando este fenómeno ocurre, se debe evaluar cada una de ellas para asignar los recursos y esfuerzo necesario, a fin de evitar atrasos o sobre costos. Por lo tanto, es necesario organizar cronológicamente los proyectos de tal forma que se identifiquen las precedencias y la sobrecarga de recursos, con el fin de tener identificado el momento oportuno de inicio de la actividad o proyecto dependiente. El rol de responsable de la planeación estratégica, cobra una importancia en este sentido porque tiene una mirada completa sobre el portafolio y su poder de decisión determina la ejecución de los proyectos o iniciativas.	En general no se definen las dependencia entre los proyectos asociados a la planeación estratégica			Se debe hacer una revisión de los proyectos que son insumos para otros proyectos y así poder contar con un roadmap del portafolio
	Personal ideal para los proyectos	Debe existir un rol encargado de las tareas administrativas de los proyectos de tal forma que el experto en la temática del proyecto se dedique a la ejecución de las actividades del proyecto esto siempre y cuando la magnitud del proyectos sea amplia. Es importante que las personas encargadas tanto de la formulación como de las tareas administrativas de los proyectos cuenten con formación en gestión de proyectos, programas y portafolios dependiendo de su rol, de tal forma que el seguimiento y control permita tomar medidas correctivas en el momento adecuado. Las IES consideran pertinente contar con una oficina encargada de la gestión integral del portafolio de proyectos.	Se evidencia que en las organizaciones existen los roles definidos de gerentes de proyectos, programas y portafolios; estos roles no son claros en las IES, debido a que en su gran mayoría cuentan con una estructura organizacional de tipo funcional	Ya se ha iniciado el camino para contar con personas capacitadas en gestión de proyectos, programas y portafolios, ya sea por planes de capacitación específicos en el área de conocimiento, así como el contratar personas con gran experiencia en el tema.	Se requieren personas capacitadas en las áreas de gestión de portafolios, programas y proyectos, que den soporte a la organización para el desarrollo de las iniciativas de la planeación estratégica, con miras a lograr el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización.	Establecer criterios unificados para la consolidación

CONSOLIDADO RESULTADO DEL PROCESO DE ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA REALIZADO A EXPERTOS

PROCESO	ASPECTO	CONSOLIDADO	Hallazgos	Fortalezas	Conclusiones	Aspectos a mejorar (recomendaciones)
AUTORIZAR Y CONTROLAR	Autorización y control	<p>El responsable de la planeación estratégica debe formalizar las iniciativas y proyectos seleccionados, los que se encuentran inactivos y los que han terminado ante el órgano de gobierno.</p> <p>De acuerdo con lo anterior, debe existir un mecanismo a través del cual se comunique el inicio, avance y cierre de cada una de las iniciativas, a la comunidad.</p> <p>Las IES usan herramientas tecnológicas primarias para el seguimiento y control a través de las cuales se facilita la rendición de cuentas de los resultados de la planeación estratégica.</p>	<p>En general en las organizaciones que cuentan con cultura de proyectos existen metodologías para el seguimiento y control de los proyectos, programas y portafolios, sin embargo, en las IES se llevan a cabo de forma primaria y no se evidencia el aporte a la generación de beneficios ni al cumplimiento de los objetivos.</p> <p>Uso de herramientas tecnológicas primarias</p>	<p>Se cuentan con procesos de seguimiento y control que pueden fortalecerse con metodologías que den información sobre el avance y el cumplimiento de metas y objetivos</p>	<p>Se concluye que las IES no conocen de forma clara el avance y aporte de las iniciativas de la planeación estratégica al cumplimiento de las metas y los objetivos planteados.</p>	<p>Establecer metodologías de seguimiento y control que muestren la realidad de la ejecución de los proyectos, programas y portafolios para las IES, así como el aporte en el cumplimiento de las metas</p>

11.5. Anexo E

Pregunta N.º 1:

Con base en su experiencia, ¿Por qué es importante la priorización en la ejecución de las iniciativas de la planeación institucional?

Mauricio Vela: Las iniciativas nacen de unas necesidades, esas iniciativas las personas que las proponen quieren realizarlas ya sin tener en cuenta que hay otras necesidades también y entonces todo esto se traduce en que todo debemos hacerlo ya, sin tener en cuenta los recursos disponibles, las personas que deben desarrollarlos y el día a día que absorbe a esas personas y sin embargo las necesidades siguen allí. Es importante porque la limitación de los recursos hace que la priorización sea indispensable.

María Ignacia Castañeda: Me parece muy importante que las organizaciones tengamos claro que una de las tareas primordiales que debemos desarrollar es la priorización, pero llegan un cúmulo de necesidades, no solo necesidades sino de sueños y expectativas y e oportunidades que todas las personas de la organización están viendo, pues entonces hay que darle un ordenamiento con base en el músculo financiero de la organización, con la capacidad instalada, con el equipo, etc., con un montón de variables que están allí tomado gran importancia. Me parece que para tranquilidad de quienes participan, así como de quienes toman las decisiones, es importante determinar unos criterios que permitan priorizar estos proyectos, el tiempo en el que se van a realizar. Porque aquí no se nos puede olvidar algo, que estamos en una IES y desde el nacimiento de la universidad, esta es el terreno propicio para la generación de ideas, de un montón de expectativas que tienen quienes hacen la ciencia, quienes están en la búsqueda permanente de conocimiento, entonces es gente que no para de pensar que se pueden hacer muchas cosas. Me parece que hay que tener en cuenta que es importante hacer una priorización, sin embargo, esta priorización en las IES cobra una importancia muy particular, por lo que es la universidad.

Wilson Garzón: La priorización es un factor clave para no trabajar por demanda.

Myriam Angarita: La universidad se tiene que ver como una organización sistémica, porque todos vamos de una manera a aportarle a esas estrategias entonces para mi es importante la priorización alineado a los propósitos y a una oferta y demanda.

Carlos Betancourt: Las decisiones no suplen intereses particulares sino intereses institucionales, esto es lo que genera la priorización. Una unidad o área que tenga más trabajo que el que pueda ejecutar, no ejecuta nada, por lo que es preferible que tenga tres proyectos que pueda ejecutar a catorce y que no pueda desarrollar ninguno. Para realizar todos los proyectos no es suficiente con contratar muchos gerentes de proyectos, debido a que lo que se requiere es el conocimiento especializado. La priorización es para tener un portafolio ejecutable.

CONCLUSIONES:

La priorización es importante para las organizaciones porque apoya en la toma de decisiones que aportan a los intereses de la institución y a la gestión con base en la oferta y la demanda que se ve reflejada en las capacidades de las organizaciones para ejecutar el portafolio de proyectos.

Pregunta N.º 2:

¿Considera usted que la implementación de la guía permitirá evidenciar una mejora en los resultados de las iniciativas en comparación con otras instituciones?

Wilson Garzón: la guía es un apalancador, ya que da la orientación de hacia dónde se debe llevar el trabajo y debe ir acompañada de unas herramientas. Deben existir unos facilitadores para la implementación de la guía. Hay que tener cuidado para que la guía no sea vista como el incremento a la burocracia de la institución, sino que permita a través de apalancadores facilitar la ejecución.

María Ignacia Castañeda: Las IES están habidas de orientaciones de este tipo de establecer lineamientos claros para llevar con juicio, con orden y con unos resultados que les permitan a las instituciones tomar decisiones, saber dónde están, poderse ver en relación con otras IES. Las IES en general adolecen de estas posibilidades. Considero que esta guía va a permitir evidenciar una mejora en los resultados, me lo imagino en la Escuela, sin embargo, deben realizarse algunos trabajos adicionales en la vía de un plan de formación para llevar a equipos que lleven esto a la realidad y adicional a lo anterior, debe estar acompañado sobre todo el tema de gestión de cambio para que nos ayude a ir sobre un terreno más seguro.

Myriam Angarita: Un proyecto de esto se debe ver como una de las grandes inversiones de la institución, porque esto va a apalancar un mejor manejo de los recursos y adicionalmente va a impactar los resultados. Es mejor tener dos o tres proyectos pero que generen un mayor valor a la institución. Si creo que esto evidencia una buena organización. Se requiere una transformación porque la academia lleva muchos años viviendo en un mundo ideal y ahora las exigencias que nos hacen son cada vez mayores. Hay que tener cuidado en no llegar a la instrumentación. Es importante llegar al cómo, que es lo que va a implicar en el modelo de gestión.

Carlos Betancourt: Si, sin embargo, depende de cómo la institución tome la guía porque una guía también se entiende como una recomendación, como una mejor práctica, entonces al nivel de uso puede mostrar una mejora. Considero que si esta guía se transforma en uno de los componentes de sistema gobierno o del sistema de ejecución

estratégica y hace parte del ecosistema de gestión pues tiene un efecto diez veces mayor a que si fuera una guía para tomar las recomendaciones, porque cuando uno recibe el tema como “guía” dice “qué bueno, pero yo no lo necesito”. Usted para poder solicitar un proyecto tiene que evaluarse a través del sistema de gestión (este es un componente del sistema de gestión); es uno de los pasos obligados de la planeación estratégica de la organización.

CONCLUSIÓN:

Efectivamente para las Instituciones de Educación Superior que pongan en práctica la guía como instrumento facilitador se evidenciará una mejora significativa, sin embargo, ésta deberá mostrarse a la comunidad, no como algo que le va a generar más trabajo operativo reflejado en formatos y planillas, sino como una iniciativa que va a aliviar a la comunidad en general permitiendo enfocar sus esfuerzos hacia unos objetivos concretos que en últimas instancia aportarán a la toma de decisiones estratégicas al interior de la institución. Todas las universidades tienen portafolios, pero los están gestionando de manera dispersa e intuitiva.

Pregunta N.º 3:

¿Cuáles considera pueden ser factores que impidan la implementación de la guía en las IES?

Mauricio Vela: Hay un aspecto cultural, la existencia de grupos de poder o influencia pueden hacer que no se adopte o se altere la decisión y enterrar muchas iniciativas valiosas.

Wilson Garzón: Voluntad.

María Ignacia Castañeda: Falta de voluntad política, voluntad del grupo directivo, de igual manera mostrado la guía solo como un instrumento y no un apalancado, si no logra alinearse con las solicitudes de los entes del estado, si no es vinculante con todo el trabajo que ya están haciendo las IES. De igual manera si las Instituciones están pasando por un momento de clima desagradable estas iniciativas no tendrían cabida.

Para los académicos no es importante la planeación se concibe como más trabajo operativo que no le genera valor.

Myriam Angarita: El tema cultural es complejo, por ejemplo, en las IES la planeación es compleja porque los profesores se basan en lo teórico, pero debemos capacitarlos y hacerles este proceso sencillo.

Carlos Betancourt: El tema de credibilidad tiene que ser requerido, debe respaldarse con los casos de éxito de empresas del sector público, privado y universidades de estados unidos que ya han implementado estos temas y han sido exitosas, apalancarse por ejemplo en cifras como el porcentaje de fracaso en la implementación de las estrategias en las grandes empresas estaba en la planeación no en la ejecución.

Si la planeación no es bien vista en las IES es allí donde se deben insertar el concepto de beneficios del portafolio.

CONCLUSIÓN: Las Instituciones de Educación Superior por su naturaleza y sus particularidades son reacias a los temas de planeación y no tienen interiorizadas las buenas prácticas en ejecución de iniciativas y portafolios; por este motivo es muy importante generar estrategias tendientes a evaluar y lograr interiorizar culturalmente el tema de gestión de portafolio de proyectos, los habilitadores organizacionales serán claves en este sentido.

Pregunta N.º 4:

¿Qué tan importante es la definición previa de los beneficios esperados en la gestión de portafolios? ¿Es posible iniciar la gestión de portafolios y sobre la marcha definir los beneficios?

Wilson Garzón: Puntualmente en la Universidad el beneficio se plantea y se formula al comienzo, se ha implementado un sistema ex post en 3 etapas (etapa 1: se revisan ideas e iniciativas, se priorizan, allí se establecen los beneficios, etapa 2: gestión de proyectos se revisa nuevamente el alcance y se planifica el tiempo a nivel estricto, se vuelven a validar los beneficios para saber si son reales y alcanzables, etapa 3: se entrega a la operación, es allí donde se miden los beneficios esperados, lo hace la PMO a través de retorno de inversión, validaciones cualitativas y cumplimiento de objetivos) el modelo constantemente se está revisando y reformulando si fuera necesario.

María Ignacia Castañeda: Las investigaciones determinan que todo en la vida se mueve alrededor de un interés y no debe ser pequeño.

Myriam Angarita: No, ningún proyecto nace sin decirle que beneficios esperar de él. Todo en la vida tiene un pequeño interés. Es Completamente clave que en la Escuela y todas la IES los beneficios Institucionales estén por encima de los personales. Desde el momento de la idea se deben definir los beneficios porque es allí donde se puede decir este proyecto no genera impacto a la Institución.

Carlos Betancourt: La clave del portafolio es determinar si ese interés es personal, institucional, el portafolio lo que salva es que el interese sea a nivel institucional.

CONCLUSIÓN: la definición de los beneficios esperados por la implementación de las iniciativas, es primordial y debería ser una actividad obligatoria, pero más importante es la mirada holística de los beneficios esperados en toda la Institución, en este ámbito la gestión de portafolios deberá ser un impulsador de esta práctica.

Pregunta N.º 5:

¿Existe algún prerrequisito adicional, para la implementación de la guía metodológica en las IES?

Mauricio Vela: Es importante analizar si la re priorización de las iniciativas se debe realizar como un prerrequisito o como parte del día a día, se solicita a Wilson que explique cómo se hace este proceso en la universidad.

Wilson Garzón: Según se puede visualizar en la guía metodológica que nos han compartido, allí están contemplados la mayoría de los prerrequisitos, sin embargo, la recomendación es pasar a la acción cuanto antes para no quedarse en el deseado sin embargo lo importantes ir monitoreando para revisar en que se puede mejorar cada día este instrumento. En todo momento es importante mostrar transparencia y equidad al momento de asignar recursos y priorizar las iniciativas sobre todo cuando son parte de la operación y no de la planeación estratégica.

María Ignacia Castañeda: Tal y como lo dice Wilson, lo importante es llegar a la acción, en las IES es típico que nos quedemos analizando las diferentes opciones.

Myriam Angarita: Los prerrequisitos están contemplados como un modelo, lo más importante es que sea lo suficientemente dinámico para implementarse en cualquier IES.

Carlos Betancourt: la planeación estratégica debe darme el horizonte y el resto del año como parte de la operación de estas iniciativas se debe hacer la perfectibilidad y factibilidad para determinar si es viable iniciar con la ejecución de estos proyectos. Lo estratégico puede surtir efecto en todo y hacer parte de la toma de decisión de todo el portafolio.

CONCLUSIÓN: Los prerrequisitos son necesarios para generar la cultura y abonar el terreno necesario para que la guía metodológica tenga acogida y genere el impacto deseado en las instituciones, tal y como esta guía ha sido presentada cumple con lo esperado en temas de habilitadores organizaciones y prerrequisitos.

Pregunta N.º 6:

¿Qué aspectos adicionales aportaría usted para la construcción de la guía?

Mauricio Vela: Se debe tener más a la mano la plata, la gestión del presupuesto de cada una de estas iniciativas, el flujo de caja de los proyectos son temas fundamentales.

Myriam Angarita: De acuerdo con el Dr. Mauricio Vela, la gestión financiera es vital porque todos los proyectos adolecen de este control, las Instituciones deben ser ejemplo de esto.

Calor Betancourt: De acuerdo con la gestión financiera, porque un indicador clave del portafolio es si hay desvíos en la ejecución presupuestal. Una observación adicional es que al inicio de la guía se hace la revisión de la planeación estratégica, a partir de esto se hace el plan estratégico del portafolio y luego el plan del portafolio, sin embargo, cuando se funda el portafolio se hace a muy largo plazo y no es claro en que instancia de la revisión anual de la estrategia se impacta el portafolio. Puede ser un tema visual, pero hay que tenerlo presente.

CONCLUSIÓN: La gestión financiera del portafolio, debe definirse de manera más clara en los procesos de gestión de la guía, porque este es un punto de inflexión en el cual muchas de esas iniciativas pueden caer en desviaciones.