

Sinopsis de la gestión de portafolios

de acuerdo con el estándar del Project Management Institute¹

Conceptos básicos

¿Qué es un portafolio?

Es una colección de proyectos, programas y otras actividades o trabajos de una organización que se agrupan para facilitar la gestión efectiva de los esfuerzos que permiten alcanzar los objetivos estratégicos de la organización.

¿Qué es la gestión del portafolio?

Es la gestión a nivel central y superior de una organización de uno o más portafolios, lo que incluye la identificación, priorización, autorización, administración y control de los programas, proyectos y otras actividades o trabajos que permiten alcanzar los objetivos estratégicos de la organización o negocio.

La gestión de portafolio combina: a) un enfoque en ámbito de la organización que asegura que los proyectos de inversión seleccionados respondan a la estrategia del portafolio; con b) el enfoque de la administración de proyectos para que estos contribuyan efectivamente al portafolio.

El vínculo con la estrategia organizacional

Se establece la premisa de que la organización tiene una misión, visión, estrategia global o institucional (corporativa o competitiva) y objetivos estratégicos para desarrollarla. La ejecución de la estrategia requiere de sistemas, procesos y herramientas para definir y desarrollar tanto las operaciones de planeamiento y gestión del nivel superior de la organización, como para gestionar y planificar el portafolio.

Las organizaciones dependen de proyectos y programas para alcanzar sus estrategias. La gestión del portafolio permite conectar objetivos y recursos entre las estrategias y los proyectos, de acuerdo con el siguiente flujo:

1. El propósito estratégico y la priorización proveen la dirección para determinar la asignación de recursos financieros al portafolio.
2. El propósito estratégico mapea en el portafolio un conjunto de componentes (programas y proyectos) incluyendo la correspondiente asignación de recursos. Esos componentes se ejecutan según los principios de la gestión de portafolios.
3. Cada programa corresponde a un subconjunto de propósitos u objetivos estratégicos, el cual llevará los recursos asignados correspondientes.

¹ Nota técnica preparada por Rónald Miranda para servir de base para la discusión en clase. El contenido está basado en el PMI. 2006. The Standar for Portfolio Management. Pennsylvania. Para la aplicación profesional de los conceptos y procesos aquí expuestos se debe recurrir al estándar citado en su versión más reciente. Enero del 2010.

4. Cada proyecto está definido por su contribución al propósito estratégico del portafolio, y puede ser gestionado bajo los principios de la administración de proyectos.

Vínculo entre la gestión del portafolio y la gobernanza de la organización

La gobernanza de la organización establece límites y reglas relacionadas con el poder, las conductas de los gestores, protocolos de trabajo que las organizaciones deben seguir en la búsqueda de objetivos y metas estratégicas y alcanzar los beneficios oportunamente. Las responsabilidades difieren en los niveles de gestión y toma de decisiones políticas y estratégicas, respecto de los niveles operativos o de apoyo.

La gobernanza en el nivel institucional (de la organización o nivel superior), involucra controles (métricas, sesiones de monitoreo, hitos entre fases) aplicables a los dominios de la gestión de portafolio, programas y proyectos.

Los procesos de gestión del portafolio

Los grupos de procesos de la gestión del portafolio

Los equipos gerenciales involucrados en los procesos de manejo de portafolios deben ser capaces de:

- Comprender el plan estratégico de la organización.
- Establecer factores claves para la gestión del portafolio en función del plan estratégico.
- Considerar todos los programas y proyectos de la organización así como otros componentes del portafolio.
- Seguir procesos basados en acuerdos.

Además, para seguir los procesos de gestión de portafolio, deberían asegurarse de que se cuenta con las siguientes condiciones:

- La gestión de la organización contempla la teoría de gestión de portafolios.
- La existencia de un número de programas y proyectos en la organización.
- Se cuenta con personal con las habilidades para gestionar el portafolio.
- La existencia de procesos de gestión de proyectos.
- El plan ha sido comunicado a lo largo de toda la estructura de decisiones de la organización.

Siguiendo esas premisas, se asumen los grupos de procesos de gestión de portafolios, que son dos grupos relevantes: los relacionados con el **alineamiento** y los de **monitoreo y control**.

Grupo de procesos para el alineamiento

Identificación

Consiste en crear una lista actualizada de todos los nuevos componentes que deberán gestionarse en el portafolio. El proceso de identificación se realiza a partir de insumos, aplicando varias técnicas y generando productos, tal y como se señalan en el siguiente cuadro sinóptico.

Proceso	Identificación	
Insumos	Técnicas	Productos
<ul style="list-style-type: none">• Plan estratégico• Definición de componentes.• Plantillas y descriptores de componentes.• Inventario de todos los componentes existentes.• Inventario de todos los componentes propuestos.	<ul style="list-style-type: none">• Documentación de todos los componentes inventariados basados en descriptores claves.• Comparación de todos los componentes inventariados con definición de componente.• Identificación de componentes que califican para el portafolio.• Juicio de expertos.	<ul style="list-style-type: none">• Lista de componentes que calificaron.• Descriptores claves de cada componente.• Lista de componentes rechazados.

Categorización

Consiste en establecer grupos de de componentes identificados y ubicarlos en categorías o grupos de negocio relevantes, que responden al plan estratégico, y a los que se aplican un conjunto de filtros y criterios de decisión para evaluar, seleccionar, priorizar y equilibrar. Las actividades claves son:

- Establecer categorías estratégicas basadas en el plan estratégico.
- Comparar los componentes identificados con los criterios de categorización.
- Agrupamiento de cada componente dentro de una única categoría.

Los insumos, herramientas y productos de este proceso son los siguientes.

Proceso	Categorización	
Insumos	Técnicas	Productos
<ul style="list-style-type: none">• Lista de componentes.• Descriptores claves de cada componente.• Categorías establecidas a partir del plan estratégico.	<ul style="list-style-type: none">• Categorización de componentes.• Juicio de expertos.	<ul style="list-style-type: none">• Lista de componentes categorizados.

Evaluación

Se compila toda la información cualitativa o cuantitativa que sea pertinente para evaluar cada componente para compararlos y facilitar el proceso de selección de componentes. La información puede ser documental, gráficos, tablas, etc. Las actividades claves son:

- Evaluar los componentes dentro de un modelo de calificación que incluye criterios, pesos y puntajes.
- Producir gráficos que faciliten el proceso las decisiones en el proceso de selección.
- Hacer recomendaciones para el proceso de selección.

Los insumos, técnicas y productos de este proceso son los siguientes.

Proceso	Evaluación	
Insumos	Técnicas	Productos
<ul style="list-style-type: none">• Plan estratégico• Lista de componentes categorizada.• Descriptores claves para cada componente.	<ul style="list-style-type: none">• Modelo de calificación y ponderación de criterios claves.• Representaciones gráficas.• Juicio de expertos.	<ul style="list-style-type: none">• Lista de componentes categorizados y evaluados.• Valores asignados a cada componente.• Representaciones gráficas.• Recomendaciones del proceso de evaluación.

Selección

Se produce una lista corta de componentes elegidos basada en las recomendaciones del proceso de evaluación y de los criterios de selección de la organización. Se incluye el valor de cada componente para facilitar la priorización. Las actividades claves incluyen:

- Selección de componentes basados en los resultados de la evaluación y en la comparación con los criterios de selección.
- Generar la lista de componentes prioritarios.

Proceso	Selección	
Insumos	Técnicas	Productos
<ul style="list-style-type: none">• Plan estratégico.• Lista de componentes categorizados y evaluados.• Valor de calificación de cada componente.• Recursos de la organización.	<ul style="list-style-type: none">• Análisis de la capacidad del recurso humano.• Análisis de la capacidad financiera.• Análisis de la capacidad de los activos.	<ul style="list-style-type: none">• Lista categorizada de los componentes evaluados y seleccionados.• Recomendaciones.

Proceso	Selección	
Insumos	Técnicas	Productos
<ul style="list-style-type: none"> Recomendaciones de la evaluación. 	<ul style="list-style-type: none"> Juicio de expertos. 	

Priorización

Cosiste en establecer un ranking de componentes dentro de categorías estratégicas o de financiamiento (v.g. innovación, ahorros de costos, crecimiento, mantenimiento y operaciones), marco temporal de la inversión (v.g. corto, mediano, largo plazo), perfil de riesgo versus retorno y enfoque organizativo (v.g. cliente, proveedor o interno) de acuerdo con los criterios establecidos. Las actividades claves incluyen:

- Confirmación de la clasificación de los componentes de acuerdo con las categorías estratégicas predeterminadas.
- Asignación de puntajes o criterios de ponderación para los componentes incluidos en el ranking.
- Determinación de cuales componentes deberían recibir la más alta prioridad dentro del portafolio.

Los insumos, técnicas y productos de este proceso son los siguientes.

Proceso	Priorización	
Insumos	Técnicas	Productos
<ul style="list-style-type: none"> Lista de componentes categorizados, evaluados y seleccionados. Recomendaciones 	<ul style="list-style-type: none"> Ranking ponderado. Técnicas de calificación. Juicio de experto. 	<ul style="list-style-type: none"> Lista de componentes priorizados dentro de cada categoría estratégica con la documentación de apoyo (evidencias).

Equilibrio del portafolio

Es asegurar el desarrollo de una mezcla de componentes del portafolio con el mayor potencial para sustentar las iniciativas estratégicas de la organización y alcanzar los objetivos estratégicos. Así se sustenta la habilidad para asignar recursos (v.g. financieros, activos físicos y recursos humanos) siguiendo la direccionalidad estratégica y a la vez maximizar los beneficios o retornos dentro del perfil de riesgo predefinido.

Las actividades claves incluyen:

- Revisión de los componentes seleccionados y priorizados.
- Asegurar que el portafolio esté equilibrado para apoyar los objetivos estratégicos usando los criterios predefinidos de gestión de portafolios el perfil de riesgo deseado para la organización, indicadores (métricas) de desempeño del portafolio y restricciones en cuanto a capacidad.

- Agregar nuevos componentes que han sido seleccionados y priorizados para la autorización posterior.
- Identificar componentes que no deberían ser autorizados, de acuerdo con el proceso de revisión realizado.
- Eliminar componentes que deben ser suspendidos, nuevamente priorizados o terminados, sobre la base del proceso de revisión realizado.

Los insumos, técnicas y productos de este proceso son los siguientes.

Proceso	Equilibrar el portafolio	
	Insumos	Técnicas
<ul style="list-style-type: none"> • Lista de componentes priorizados dentro de cada categoría estratégica. • Criterios de gestión de portafolio. • Indicadores o métricas de desempeño de la gestión del portafolio • Restricciones en cuanto a capacidad. • Recomendaciones para reequilibrar el portafolio de las revisiones y reportes previos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis de costo / beneficio. • Análisis cuantitativo. • Análisis de escenarios. • Análisis de probabilidad. • Métodos de análisis gráfico. • Juicio de expertos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Lista de componentes de portafolio para ser aprobada. • Lista maestra actualizada de componentes que deben ser aprobados, inactivados y terminados. • Portafolio actualizado y aprobado con componentes asignados.

Autorización

Establecer y comunicar formalmente la decisión de asignar los recursos humanos y financieros requeridos para los casos de desarrollo de negocios o la ejecución de componentes seleccionados y establecidos en el proceso de equilibrar el portafolio.

Las actividades claves incluyen:

- Comunicar a los interesados (*stakeholders*) la decisión tomada respecto al portafolio debidamente equilibrado, incluyendo los componentes incluidos y los no incluidos.
- Autorizar los componentes del portafolio que quedan seleccionados, inactivos o terminados.
- Reasignación de presupuestos y recursos por iniciativa y componente terminado.
- Comunicar los resultados esperados (v.g. ciclos de revisión, métricas de desempeño temporal y productos requeridos o entregables) para cada componente seleccionado del portafolio.

Los insumos, técnicas y productos de este proceso son los siguientes.

Proceso	Autorización	
Insumos	Técnicas	Productos
<ul style="list-style-type: none"> • Lista de componentes de portafolio aprobada. • Requerimientos presupuestarios de los componentes. • Requerimientos de recursos de los componentes. • Lista de componentes inactivados y terminados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Documento de roles y responsabilidades de manejo del portafolio. • Plan de comunicación del portafolio. 	<ul style="list-style-type: none"> • Adiciones al inventario de componentes activos. • Expectativas de desempeño actualizadas. • Presupuesto y expectativas aprobadas por componente. • Recursos asignados y expectativas aprobadas por componente. • Componentes excluidos. • Hitos del portafolio.

Grupos de procesos de monitoreo y control

Reportes y revisión del portafolio

Consiste en recopilar indicadores de desempeño, proveer reportes con ellos y revisar el portafolio con una frecuencia predeterminada apropiada, considerando la ejecución en el tiempo de los diferentes componentes del portafolio. Las actividades de reporte y revisión incluyen:

- Revisión del patrocinio, rendición de cuentas, y otros criterios de propiedad contra los estándares de gobernanza organizacional.
- Revisión de la prioridad de cada componente, dependencia, ámbito, retorno esperado, riesgo y desempeño financiero contra los criterios de control del portafolio y el valor percibido de la organización y los criterios de inversión.
- Revisión de impactos esperados de los pronósticos del negocio, de la utilización de recursos y las limitaciones de capacidad en el desempeño del portafolio.
- Determinación acerca de si se continúa, adiciona o termina con componentes específicos o si se restablece su prioridad y se alinea nuevamente a las metas estratégicas.
- Hacer recomendaciones o proveer dirección a la gestión del componente.
- Propuesta de cambios acerca de la forma de gestionar el portafolio (si se requiere).

Los insumos, técnicas y productos de este proceso son los siguientes.

Proceso	Revisión y reportes	
Insumos	Técnicas	Productos
<ul style="list-style-type: none"> • Datos del componente. • Datos de recursos asignados y de capacidad. • Limitaciones ambientales. • Restricciones de estándares de gobernanza organizacional y de controles. • Criterios de evaluación y selección. • Indicadores claves de desempeño actualizados (ICD) • Estrategia y objetivos estratégicos. • Criterios de gestión del portafolio. 	<ul style="list-style-type: none"> • Sistema de gestión del portafolio y de proyectos. • Sistema de reportes financieros. • Técnicas de medición del desempeño. • Representaciones gráficas. • Recursos para la gestión del portafolio. 	<ul style="list-style-type: none"> • Directrices para los componentes. • Recomendaciones para re equilibrar el portafolio. • Recomendaciones al negocio. • Criterios de selección refinados. • Indicadores claves de desempeño actualizados. • Reporte de logro de las metas estratégicas.

Cambios estratégicos

Este proceso busca posibilitar que los procesos de gestión del portafolio respondan a los cambios estratégicos. Si hay cambios estratégicos relevantes, estos pueden impactar el portafolio y su gestión. Esto puede llevar a redefinir la categorización y priorización de los componentes y se requiere equilibrar nuevamente el portafolio.

Los insumos, técnicas y productos de este proceso son los siguientes.

Proceso	Cambios estratégicos	
Insumos	Técnicas	Productos
<ul style="list-style-type: none"> • Revisión periódica de los reportes y del portafolio. • Plan estratégico actualizado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Juicio de experto. • Nuevos criterios de ponderación. • Representaciones gráficas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Nuevos criterios.

Los nuevos criterios deben responder a las nuevas directrices estratégicas establecidas por el liderazgo de la organización, los cuales pueden responder a cambios del entorno, la madurez de los mercados, las condiciones de financiamiento o de mercados de capitales, cambios en los propietarios del negocio u otros factores críticos.