

**UNA MIRADA A LA GERENCIA ESTRATÉGICA DE PROYECTOS**

**MARÍA ALEJANDRA SALDARRIAGA GÓMEZ**

**UNIVERSIDAD EAFIT**

**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN**

**MAESTRÍA EN GERENCIA DE PROYECTOS**

**MEDELLÍN**

**2016**

# **UNA MIRADA A LA GERENCIA ESTRATÉGICA DE PROYECTOS**

**Trabajo presentado como requisito parcial para optar al título de  
magíster en Gerencia de Proyectos**

**MARÍA ALEJANDRA SALDARRIAGA GÓMEZ<sup>1</sup>**

**Asesor: Jhon Miguel Díez Benjumea, MBA, MAF.**

**UNIVERSIDAD EAFIT**

**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN**

**MAESTRÍA EN GERENCIA DE PROYECTOS**

**MEDELLÍN**

**2016**

---

<sup>1</sup> masaldar@gmail.com

## **Resumen**

Lograr los objetivos estratégicos de las organizaciones mediante la implementación de proyectos ha sido durante muchos años una piedra en el zapato para los diferentes frentes de la organización, en especial para la alta gerencia y para los gerentes de proyectos. En este sentido se han desarrollado múltiples acercamientos en la literatura, que pretenden cerrar la brecha existente entre dichos dos elementos. En el presente trabajo se presenta una revisión de las publicaciones existentes, tanto en el ámbito práctico como en el teórico, en la que se describe qué es la gestión de proyectos, cuál es su incidencia en el logro de los objetivos estratégicos y cómo la gestión de programas y de portafolios ayudan en la consecución de dichos objetivos, lo mismo que la gobernabilidad en la cual se deben desarrollar los proyectos para alinearlos con los requisitos de la organización. Se describen algunos métodos, herramientas y técnicas existentes para seleccionar y priorizar los proyectos con miras a lograr los beneficios que le permitan a la organización ser un ente competitivo y flexible ante los cambios continuos del mercado.

**Palabras clave:** gestión estratégica de proyectos, gestión de proyectos, gestión de programa, gestión de portafolio, gobernabilidad corporativa, gobernabilidad de proyectos, PMO, *balanced scorecard*.

## **Abstract**

*For many years, achieving organizational strategic goals by implementing projects has been a stumbling block in different areas within companies, especially for senior managers and project managers. Along these lines, multiple literary sources have focused on shrinking the gap between these two managerial approaches. In this paper, a review of the literature is made, both at practical and theoretical levels in order to describe what project management is, its impact on the achievement of strategic objectives, and how program and portfolio management can help to achieve these objectives. This paper also describes the grounds on which projects must be developed, so that they align with the requirements of the organization. Some existing methods, tools and techniques for selecting and prioritizing projects are also addressed; these aim at achieving benefits that allow a given organization to be competitive and flexible in an ever-changing market.*

**Key words:** *strategic project management, project management, program management, portfolio management, corporate governance, project governance, PMO, balanced scorecard.*

## **Objetivo general**

Realizar una revisión bibliográfica sobre la gerencia estratégica de proyectos con el fin de identificar las relaciones entre la gestión de proyectos y la estrategia de la organización para lograr sus objetivos mediante la utilización de los proyectos como los medios para generar valor.

## **Objetivos específicos**

- Identificar relaciones existentes entre la gerencia de proyectos y la estrategia organizacional.
- Presentar características y funciones de la gobernabilidad corporativa y de proyectos.
- Revisar estudios relacionados con la selección y la jerarquización de proyectos.
- Identificar criterios de selección y jerarquización de proyectos que permitan ser adaptados en las organizaciones.

## **1. Introducción**

Entre los años 1950 y 1979 se comenzó a incorporar la gerencia de proyectos (GP) en las organizaciones; sin embargo, fue desde el año 1990 cuando las teorías de la GP fueron inicialmente aplicadas en todo tipo de industrias y proyectos debido a la globalización y al

gran auge económico (Carayannis, Kwak y Anbari, 2005). De acuerdo con esta dinámica económica y competitiva, las organizaciones se han enfrentado a un reto continuo de mercado en el que requieren sobresalir. Desde entonces han buscado las mejores formas de ejecutar sus proyectos para lograr sus objetivos estratégicos y ganar ventajas competitivas (Patanakul y Shenhar, 2012).

Sin embargo, incorporar la estrategia a los proyectos no fue, ni ha sido, una tarea fácil (Crawford, Cabanis-Brewin & Pennypacker, 2008). En la teoría, las estrategias de la organización se deberían de ejecutar por medio de proyectos; sin embargo, en la práctica esto no es del todo cierto, pues es difícil pasar de una idea a un grupo de acciones que permitan definir los proyectos necesarios para ejecutarla (Crawford *et al.*, 2008).

En el marco del contexto anterior nació la gerencia estratégica de proyectos como resultado de la unión entre la gerencia de proyectos y la gerencia estratégica, con el propósito de dar solución a la problemática en la que las organizaciones ejecutan proyectos sin que estén alineados con los objetivos estratégicos de la misma. Esta situación genera como efecto que los proyectos ejecutados fallen, pues no cumplen los objetivos del negocio y, por ende, no generan los resultados o beneficios esperados.

Con base en lo antes dicho, en el presente trabajo se presenta una revisión bibliográfica sobre la gerencia estratégica de proyectos con el objetivo de poder identificar las relaciones entre la gestión de proyectos y la estrategia de la organización con miras a encarar la brecha entre ambas ramas y ofrecer un enfoque con el que las organizaciones puedan ejecutar de manera efectiva sus estrategias mediante la utilización de los proyectos como los medios para generar valor.

Para lograr este objetivo, en este documento se presenta una definición de la gestión de proyectos, programas y portafolios y se identifica en su camino la importancia de los proyectos en la ejecución de la estrategia organizacional. Más tarde se describe la función de los directivos y de los diferentes tipos de gobernabilidades en el contexto de la gestión estratégica de proyectos y, por último, se cierra con una revisión de algunos modelos de selección y priorización de proyectos y de las métricas e indicadores usados para valorar los portafolios de proyectos y optimizarlos.

## **2. La gestión de proyectos**

Desde mediados del siglo XX, los proyectos han sido utilizados en las organizaciones para diferentes fines, entre ellos la creación de nuevos productos, servicios y cambios en las mismas (PMI, 2013); sin embargo, la ejecución de los proyectos por sí solos no garantizaba que se cumplieran a satisfacción las expectativas de los diferentes interesados, ni que se llegara a un feliz término en el contexto del triángulo de las restricciones (Phillips, 2003). Debido a esta situación y al gran auge económico de la época se presentó la necesidad de realizar una serie de cambios en la forma de llevar a cabo los proyectos y se comenzaron a aplicar conocimientos y metodologías que desde el principio definieran la ruta para realizar el trabajo necesario y en la forma adecuada, para tratar de disminuir así la pérdida desmesurada de recursos y la entrega final de resultados que plasmara, en un alto porcentaje, las necesidades iniciales de sus líderes funcionales (Carayannis *et al.*, 2005). Estos cambios generaron lo que hoy en día se denomina dirección, gerencia o gestión de proyectos.

La gestión de proyectos es la planeación, organización, dirección y control de los diferentes recursos que tiene una compañía con el objetivo de desarrollar un proyecto (Kerzner, 1998).

Para el PMI (2013), la gerencia de proyectos se define como “la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades del proyecto para cumplir con los objetivos del mismo” (p. 5).

Las anteriores definiciones se complementan con las ofrecidas por Srivannaboon y Milosevic (2006) y por Heldman (2005), quienes afirman que la gestión de proyectos es una forma especializada de administración, similar a otras estrategias funcionales y que se usa para llevar a cabo una serie de objetivos del negocio, estrategias y tareas en la organización, de acuerdo con un cronograma y un presupuesto definidos (Srivannaboon y Milosevic, 2006, p. 494)<sup>2</sup>. Para lograr dichos fines, la gestión de proyectos implica que se apliquen diferentes conocimientos, habilidades y técnicas a lo largo de los procesos de definición, planeación, ejecución y control del proyecto (Heldman, 2005, p. 6).

No obstante, a pesar de las definiciones anteriores, la literatura también muestra que la aplicación de la gestión de proyectos no es suficiente para responder al cumplimiento de los objetivos estratégicos de las organizaciones, pues aunque genera un marco ordenado para la implementación de los proyectos, mitiga en gran medida los riesgos de desperdicios de recursos y logra acortar la brecha existente entre las necesidades de los interesados y los resultados finales, no garantiza que las compañías obtengan las ventajas competitivas esperadas (Anderson y Merna, 2003).

Para Wessels (2007, p. 1), las organizaciones utilizan la gestión de proyectos como una herramienta táctica para ejecutar proyectos, que son esenciales para el crecimiento y la

---

<sup>2</sup> Traducción no oficial de la autora de: “*Project management is a specialized form of management, similar to other functional strategies, that is used to accomplish a series of business goals, strategies, and work tasks within a well-defined schedule and budget*”.

supervivencia de las organizaciones. Crean valor en forma de mejoras a los procesos de negocio, son indispensables en el desarrollo de nuevos productos y servicios y hacen que sea más fácil para las empresas responder a los cambios que se generan con respecto a la competencia y al mercado<sup>3</sup>. Sin embargo, este mismo autor sustenta que para evitar que los proyectos fracasen en el ámbito de la estrategia organizacional, es necesario comprender los requerimientos del negocio desde un punto de vista estratégico (Wessels, 2007, p. 2)<sup>4</sup>, y argumenta esta posición con la gestión de portafolios, de la cual rescata las definiciones dadas por el PMI (2006, p. 3), que señala que mientras el foco de la gestión de proyectos es hacer el trabajo bien, la de la gestión de portafolios se concentra en hacer el trabajo correcto (PMI, 2006).<sup>5</sup>

Cicmil y Hodgson (2006) respaldan lo anterior al indicar que con la aplicación de la gerencia de proyectos por sí sola no se elimina el fracaso en los proyectos ni se garantiza su éxito en una organización.

Por su lado, Patanakul y Shenhar (2012, p. 4) sostienen que en las organizaciones modernas a los equipos de proyectos se les puede y debe exigir más. Ellos deberían aprender cómo comprender mejor las necesidades de la empresa y luego planear y ejecutar los

---

<sup>3</sup> Traducción no oficial de la autora de: *“Organizations now use project management as a tactical tool to execute projects. Projects are essential to the growth and survival of organizations today. They create value in the form of improved business processes, are indispensable in the development of new products and services and make it easier for companies to respond to changes in the environment, competition and the marketplace”*.

<sup>4</sup> Traducción no oficial de la autora de: *“The root cause of these failures is a lack of understanding of business requirements from a strategic point of view.”*

<sup>5</sup> Traducción no oficial de la autora de: *«While project management and program management have traditionally focused on “doing work right”, portfolio management is concerned with “doing the right work”»*.

proyectos, no solo para cumplir los objetivos de tiempos y presupuestos, sino también para crear satisfacción al cliente y, por encima de todo, lograr los resultados del negocio<sup>6</sup>.

En forma parecida, el PMI (2014, p. 1) indica que no es suficiente para los proyectos finalizar a tiempo y dentro del presupuesto. También deben estar en sincronía con la estrategia.<sup>7</sup>

Englund y Graham (1999) expanden lo antes dicho y aducen que para vincular los proyectos con la estrategia es necesario seleccionar y priorizar los proyectos con base en los objetivos estratégicos de la organización, al tener en cuenta que antes de realizar dichas actividades se debe articular la visión de los equipos de proyectos con la visión y las necesidades reales de la compañía. De esta forma, los actores involucrados se comprometen con la ejecución de los proyectos, comparten un mismo horizonte y logran así llevar a cabo el trabajo necesario para desarrollar la estrategia.

Al tomar en consideración lo anterior es necesario revisar más a fondo cómo debe ser la asociación entre la gestión de proyectos y la estrategia de la organización para que la última pueda lograr ventajas competitivas a través de la ejecución de proyectos.

### **3. Los proyectos y la estrategia**

Cuando se conjugan la gestión de proyectos y la estrategia de la organización se encuentran en la literatura múltiples acercamientos. Como ejemplo de ello, Artto, Kujala,

---

<sup>6</sup> Traducción no oficial de la autora de: *“in the modern organization, project teams should and could be asked to do more. They should learn how to better understand the needs of the higher enterprise and then plan and execute their projects, not just for meeting time and budget goals, but also for creating customer satisfaction and, above all, achieving business results”*.

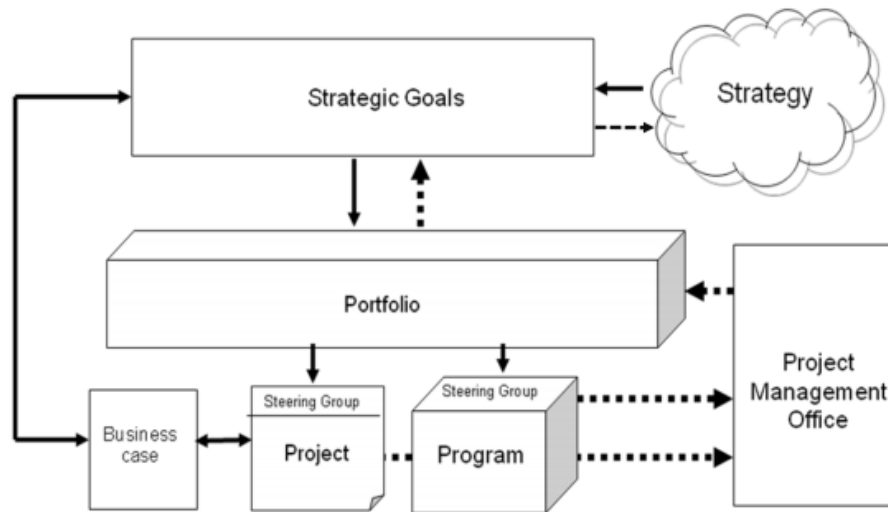
<sup>7</sup> Traducción no oficial de la autora de: *“It’s not enough for projects to come in on time and on budget. They must also be in sync with strategy”*.

Dietrich y Martinsuo (2007) identificaron tres posibles acercamientos a la definición de estrategia de proyectos.

En un primer contexto, y en el que se encuentra la mayoría de la literatura revisada por dichos autores, se visualizan los proyectos como un elemento subordinado a la organización padre, en la que los proyectos obedecen a la dirección de la organización e implementan las estrategias del negocio. El segundo considera los proyectos como organismos autónomos que están conectados, bien sea en forma débil o fuerte, a la organización. En este sentido, los proyectos desarrollan los objetivos estratégicos de la organización pero con una gobernabilidad independiente. Por último, como tercera aproximación, se considera a los proyectos como organizaciones que no están sujetas a una gobernabilidad definida con claridad. En este caso, los proyectos interactúan de manera permanente con un entorno incierto y complejo y se adaptan a los cambios como entidades estratégicas por sí mismas (Artto *et al.*, 2008).

En cualquiera de las anteriores definiciones se puede visualizar como independiente de la gobernabilidad, los proyectos se usan como vehículos para lograr los objetivos estratégicos de la organización.

En el mismo sentido, Müller (2009) afirma que los proyectos se crean para lograr los objetivos estratégicos de la organización y presenta, en un diagrama de flujo de procesos (figura 1), cómo la estrategia y los proyectos se relacionan mediante un ciclo iterativo de alineamiento, entrega y control.



**Figura 1.** Relación entre la estrategia y los proyectos

Fuente: Müller (2009, p. 16)

Para Srivannaboon & Milosevic (2006), la esencia de la gestión de proyectos es apoyar la ejecución de la estrategia de una organización como un proceso de negocio clave, que le permite a la compañía implementar sistemas que generen valor.

De modo similar, Patanakul y Shenhar (2012, p. 4) indican que la administración estratégica de proyectos está basada en que en la mayoría de los casos los mismos se generan para obtener los resultados del negocio y que la implementación de la gestión de proyectos debe estar alineada, en un alto grado, con los objetivos estratégicos de la organización<sup>8</sup>.

Una de las aproximaciones mediante la cual se pueden ligar la gestión de proyectos con la estrategia organizacional es la implementación de la gestión de portafolios (Wessels, 2007).

<sup>8</sup> Traducción no oficial de la autora de: “*The strategic project management approach is based on the realization that projects are, most of the time, initiated to achieve business results (Pennypacker & Dye, 2002) and that project management implementation should be better aligned with the higher-level enterprise strategy*”.

En aras de explicar la última es necesario comprender primero los conceptos de programas y de portafolios para luego profundizar en cada una de sus gerencias.

Los programas se definen “como un grupo de proyectos relacionados, subprogramas y actividades de programas, cuya gestión se realiza de manera coordinada para obtener beneficios que no se obtendrían si se gestionaran de forma individual” (PMI, 2013, p. 9).

Para el PMI (2006, p. 4), los portafolios son una colección de proyectos o programas y operaciones que se agrupan para facilitar la administración eficaz del trabajo y para cumplir los objetivos estratégicos del negocio<sup>9</sup>.

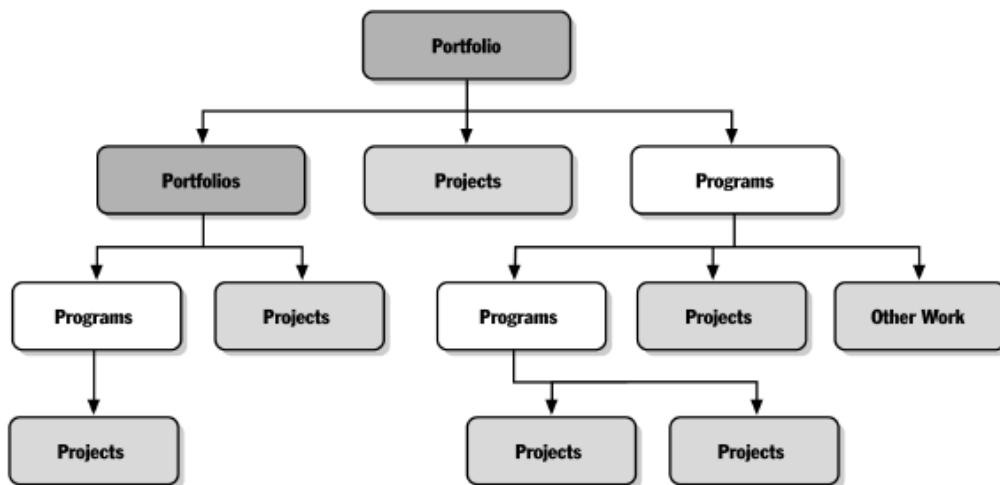
En derivación a lo anterior, el portafolio puede verse como un conjunto de componentes seleccionados que reflejan y afectan los objetivos estratégicos de la organización (PMI, 2006, p. 4)<sup>10</sup>.

A manera de ilustración, y para mejor comprensión de los conceptos antes mencionados, se presenta, mediante un esquema de componentes (figura 2), la forma en la que los portafolios, programas y proyectos se agrupan y organizan entre sí.

---

<sup>9</sup> Traducción no oficial de la autora de: “*Defined, a portfolio is a collection of projects (temporary endeavors undertaken to create a unique product, service, or result) and/or programs (a group of related projects managed in a coordinated way to obtain benefits and control not available from managing them individually) and other work that are grouped together to facilitate the effective management of that work to meet strategic business objectives*”.

<sup>10</sup> Traducción no oficial de la autora de: “*At any given moment, the portfolio represents a view of its selected components that both reflect and affect the strategic goals of the organization*”.



**Figura 2.** Relación entre portafolios, programas y proyectos.

Fuente: PMI (2006, p. 5)

En cuanto a la gestión de programas, según el PMI (2013, p. 8) “consisten en la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a un programa para satisfacer los requisitos del mismo y para lograr unos beneficios y un control que no es posible obtener si se dirigen los proyectos de forma individual”.

Para Johansen, Osborne y Ritson (2012, pp. 21-22), el vínculo entre la estrategia de la organización y la gestión de programas se encuentra en la alineación de los procesos estratégicos de formulación e implementación. Esta premisa la sustentan en que la gestión de programas es estratégica en cuanto a que su orientación es entregar beneficios relacionados con los objetivos estratégicos de la organización. Para ello se requiere que el programa y los

proyectos relacionados con él tengan sus objetivos y estrategias alineadas con la estrategia corporativa, para crear una jerarquía iterativa que se desarrolle en la operación del negocio<sup>11</sup>.

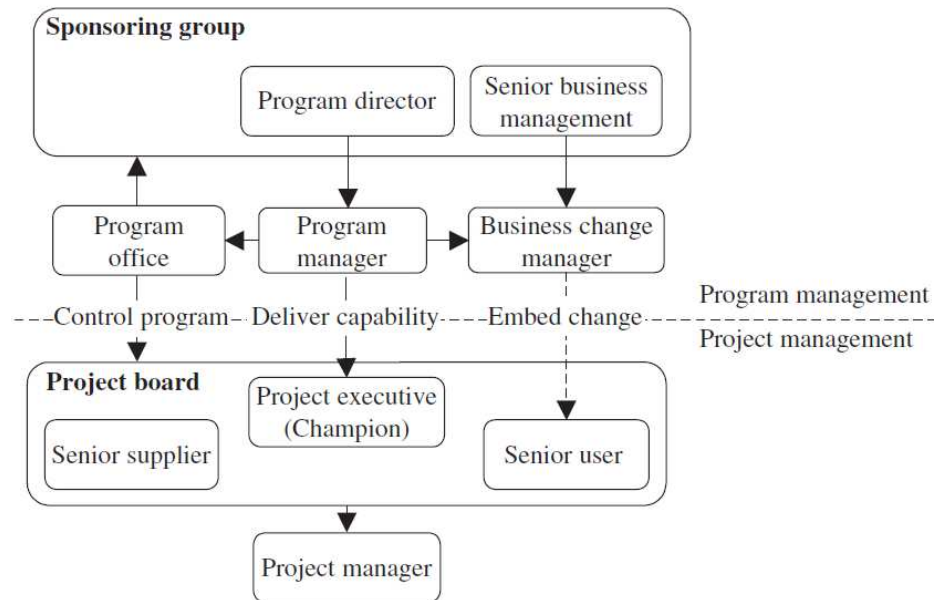
Al profundizar un poco más en las diferencias entre la gestión de programas y la de proyectos, Turner (2009, p. 337) identifica cuatro grandes diferencias entre ambas. En primer lugar, y como antes se mencionó, el alcance de los objetivos en cada una de dichas gerencias difiere. Mientras que los objetivos en la gestión de proyectos son más específicos, la de programas presenta metas más generales. La generación temprana de beneficios también se constituye en una gran diferencia, pues mientras que en la gestión de proyectos los resultados se perciben una vez se finaliza el proyecto, la gestión de programas puede comenzar a obtener beneficios tempranos sin la necesidad de finalizar el programa, a partir de la ejecución y cierre de proyectos iniciales. Como tercera diferencia se encuentra el ciclo de vida. Aunque la gestión de proyectos y la de programas comparten fases similares, como la iniciación y planeación, la última contiene unas fases adicionales que no existen en la de los proyectos. Algunas de ellas son: entrega de proyectos y vinculación, renovación y disolución. Por último, la diferencia final mencionada por Turner corresponde a la gobernabilidad. En este sentido, el autor expone una serie de roles en la gestión de programas que no participan en la de proyectos; como ejemplo de ello se encuentra el rol de administrador de cambios en el negocio<sup>12</sup>.

---

<sup>11</sup> Traducción no oficial de la autora de: *“The links between business strategy and program management reside within the alignment of the strategic processes of formulation and implementation... Program management is strategic in orientation through delivering outcomes and benefits related to the organization’s strategic goals. This will require the program and interrelated projects to have their objectives and strategies aligned with corporate strategy to create an iterative hierarchy that develops into business operations”*.

<sup>12</sup> Traducción no oficial de la autora de: *“Business change manager”*.

Para ilustrar el último punto se presenta a continuación la forma en la que se lleva a cabo la gobernabilidad de roles en los proyectos y en los programas:



**Figura 3.** Gobernabilidad en proyectos y programas.

Fuente: Turner (2009, p. 337)

En concordancia con los anteriores conceptos, y si se sube en el rango de la jerarquía, se encuentra la gestión de portafolios. El PMI (2006, p. 5) la define como la administración centralizada de uno o más portafolios, que incluye identificar, priorizar, autorizar, administrar y controlar los proyectos, programas y otras operaciones relacionadas para obtener los objetivos estratégicos del negocio.<sup>13</sup> Además, la misma fuente agrega que la gestión de portafolios combina el enfoque de la organización con el de la gestión de proyectos, de modo que la primera garantice que los proyectos seleccionados estén alineados

<sup>13</sup> Traducción no oficial de la autora de: “Portfolio management is the centralized management of one or more portfolios, which includes identifying, prioritizing, authorizing, managing, and controlling projects, programs, and other related work, to achieve specific strategic business objectives”.

con la estrategia y la gerencia de proyectos se encarga de entregar proyectos en forma efectiva y con una planeada contribución al portafolio.

De esta forma, la gestión de portafolios mitiga en gran medida el riesgo de ejecutar proyectos que no estén alineados con la estrategia de la organización y, por ende, evita que se realicen entregas de productos o servicios que no generen el valor esperado por ella. Al anterior enunciado lo valida Wessels (2007, p. 3), quien afirma que la aplicación de la gestión de portafolios permite compartir los objetivos y la asignación de recursos con base en los mismos, para que los proyectos y programas puedan lograr sus propósitos estratégicos<sup>14</sup>.

Pese a los múltiples aportes y al gran apoyo que puede representar para la organización la aplicación de la gestión de proyectos, programas y portafolios para el logro de sus objetivos, la literatura expande aún más el panorama al afirmar que es necesario que los proyectos, programas y portafolios, al igual que sus diferentes gerencias, se desarrollen en un marco de gobernabilidad, tanto corporativa como de proyectos, en la que se definan con claridad las responsabilidades, los procesos y las políticas de cada una de las gerencias con miras a obtener los mejores beneficios en cuanto a los intereses de la organización respecta.

Johansen *et al.* (2012) ratifican el enunciado anterior cuando afirman que es necesario contar con un contexto organizacional en el que se realicen la selección y la priorización adecuadas y consistentes de los proyectos, programas y portafolios con base en la obtención de los beneficios necesarios para cumplir sus objetivos estratégicos y obtener la ventaja competitiva necesaria en el mercado.

---

<sup>14</sup> Traducción no oficial de la autora de: “*The application of portfolio management permits the sharing of goals and the allocation of resources among these drivers so that projects and programs can achieve their strategic intent*”.

Para entender mejor lo dicho con anterioridad es necesario abordar en forma más amplia el concepto de gobernabilidad corporativa y de proyectos, con el objetivo de lograr alinear las estrategias de la organización con la selección, la priorización, la planeación y la ejecución de los diferentes proyectos, programas y portafolios.

#### **4. La función de los directivos – gobernabilidad**

En un mundo de cambios continuos y de evoluciones tecnológicas constantes, muchas organizaciones se ven enfrentadas día tras día a responder con mayor velocidad a los retos que el mercado les impone; para ello implementan en su interior proyectos que les permitan de forma rápida y asertiva entregar los resultados necesarios para continuar siendo competitivos. Para Bernardo (2010, p. 352), la implementación exitosa de dichos resultados se obtiene a través de proyectos, programas y portafolios, administrados con un adecuado modelo de gobernabilidad de gestión de proyectos que coexiste en un marco de gobierno corporativo<sup>15</sup>. Así mismo agrega que una efectiva gobernabilidad en la administración de proyectos, aplicada en el marco de un gobierno corporativo, se convierte en un elemento importante para la organización, pues le ofrece a la alta gerencia claridad en la visibilidad y el control de las operaciones corporativas no rutinarias y de su capacidad de entrega (Bernardo, 2010, p. 352)<sup>16</sup>.

De modo similar, existen en la literatura varios acercamientos que concuerdan con Bernardo (2010), en cuanto a la importancia de la gobernabilidad aplicada a la gestión de proyectos para alcanzar los objetivos estratégicos de la organización y darle un buen margen

---

<sup>15</sup> Traducción no oficial de la autora de: *“Those required changes only may be successfully implemented through projects, programmes and portfolios, managed under an adequate project management governance model, coexisting with the Organization’s governance framework”*.

<sup>16</sup> Traducción no oficial de la autora de: *“effective project management governance, within the corporate governance framework, becomes a serious concern for organisations, offering to top management a clear visibility and control of non-routine corporate operations and delivery capability”*.

de maniobra en contextos de cambio continuo. Como ejemplo de lo anterior, el PMI (2016) menciona que la gobernabilidad y su aplicación a portafolios, programas y proyectos se está convirtiendo en un factor crítico para las organizaciones debido a que una apropiada gobernabilidad puede representarles a las empresas el éxito o el fracaso, bien sea en sus iniciativas estratégicas o en sus portafolios, programas o proyectos.

Bajo la anterior premisa y en el contexto del presente documento es necesario revisar los tipos, conceptos y actividades de la gobernabilidad.

Según el PMI (2016), la gobernabilidad se divide en tres tipos: la corporativa u organizacional, la de la gestión de proyectos, programas y portafolios y la de proyectos, programas y portafolios.

Desde la perspectiva corporativa, la gobernabilidad la definió la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OECD/OCDE) (2004) como un conjunto de relaciones entre los diferentes frentes de la organización y una estructura por medio de la cual la compañía establece, alcanza y monitorea sus objetivos estratégicos.

Müller (2009) resume las funciones de la gobernabilidad corporativa en los siguientes tres elementos: establecer los objetivos estratégicos de la organización, proveer los medios para alcanzarlos y supervisar el cumplimiento de los mismos.

Para la APM (Association for Project Management) (apmknowledge, 2011) y para el PMI (2016), la gobernabilidad de la gestión de proyectos, programas y portafolios hace alusión a cómo las diferentes áreas de la corporativa se relacionan con los portafolios, programas o proyectos de la organización. Además, en apmknowledge (2011, p. 7) se afirma que una efectiva gobernabilidad en la gestión de proyectos asegura que el portafolio de

proyectos de la organización se encuentra alineado con los objetivos de la misma, se ejecute de manera eficaz y los beneficios entregados sean sostenibles. También agrega que la gobernabilidad de la gestión de proyectos soporta los medios por los cuales la junta directiva y los diferentes interesados del proyecto intercambian información oportuna, relevante y confiable<sup>17</sup>.



**Figura 4.** Gobernabilidad de la gestión de proyectos (GoPM) en contexto

Fuente: apmknowledge (2011, p. 8)

En la figura 4, según apmknowledge (2011) se presenta cómo la gobernabilidad de la gestión de proyectos es un subconjunto de actividades que se desarrollan al interior del gobierno corporativo.

Con respecto a la gobernabilidad de proyectos, programas y portafolios, se encarga de proveer los medios para asegurar el éxito en los proyectos, programas y portafolios que se

---

<sup>17</sup> Traducción no oficial de la autora de: “*Effective governance of project management ensures that an organisation’s project portfolio is aligned to the organisation’s objectives, is delivered efficiently and is sustainable. Governance of project management also supports the means by which the board and other major project stakeholders exchange timely, relevant and reliable information*”.

desarrollan en la organización. En aras de lograr dichos objetivos, en este tipo de gobernabilidad describen en forma detallada los procesos, las actividades y las tareas requeridas en orden de implementar de manera correcta los portafolios, programas y proyectos para así, entregar los resultados deseados por la organización (PMI, 2016).

Müller (2009) concibe la gobernabilidad de proyectos como un modelo en el que se dirigen los proyectos, los programas y los portafolios y los medios con los que se priorizan los recursos escasos entre los proyectos.

Para el caso de la gobernabilidad de proyectos, programas y portafolios es posible que se genere algún tipo de confusión con respecto a la gestión proyectos, programas y portafolios, por lo que es necesario diferenciar ambas disciplinas.

La gobernabilidad se encarga en un sentido más amplio de proporcionar el marco de trabajo por medio del cual se orienta, se toman decisiones y se supervisa, mientras que la gestión de proyectos, programas y portafolios es más específica y se responsabiliza de organizar y hacer el trabajo de los proyectos, programas y portafolios (PMI, 2016). En forma más comprensible, la gobernabilidad es más estratégica y se encarga del qué, mientras que la gestión es más táctica y se encarga del cómo.

Ahora bien, al profundizar en la gobernabilidad de proyectos, programas y portafolios es importante mencionar algunas de las funciones y actividades más relevantes del asunto.

En la literatura revisada se encontraron varios acercamientos sobre las actividades que debe realizar la gobernabilidad de proyectos. Por un lado, el PMI (2016) propone una lista de 20 actividades que por lo común lleva a cabo la gobernabilidad de proyectos y presenta un cuadro comparativo con las actividades que debe realizar la gestión de proyectos, mientras

que Bernardo (2010) y Müller (2009) resumen las actividades de este tipo de gobernabilidad en cuatro principales. Para efectos del presente trabajo se destacan las siguientes actividades a modo de resumen:

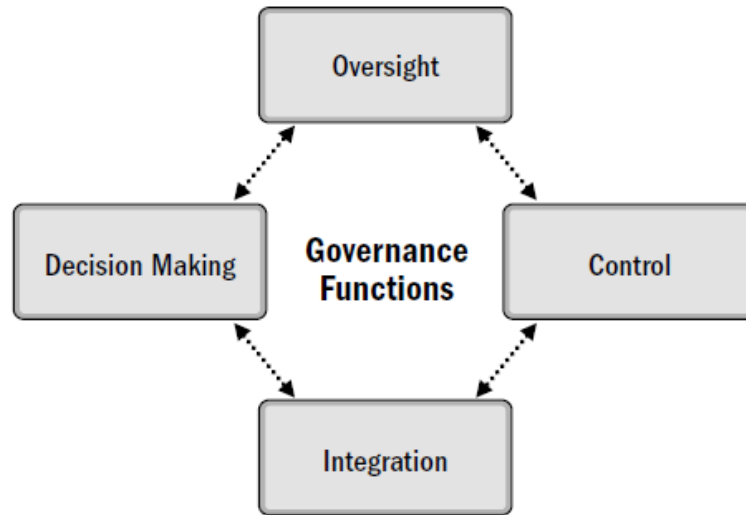
- Definir un marco de trabajo para la gobernabilidad de proyectos, programas y portafolios.
- Determinar y aprobar los criterios de priorización en la asignación de recursos entre los proyectos.
- Asegurar la alineación eficiente y ajustada del portafolio de proyectos con los objetivos de la organización.
- Desarrollar las competencias para la gestión de proyectos en la organización.
- Implementar oficinas de soporte de proyectos (PSO, forma abreviada que proviene de la expresión *project support offices*) u oficinas de gestión de proyectos (PMO, abreviatura de *project management offices*) (Bernardo, 2010, p. 353)<sup>18</sup>
- Solicitar, autorizar y revisar los cambios en los portafolios, programas y proyectos.
- Aprobar, rescatar, suspender o terminar los portafolios, programas o proyectos.

En cada una de las gobernabilidades vistas hasta acá se establece una serie de funciones que son necesarias para categorizar los procesos, las actividades y las tareas que se deben desarrollar en el ciclo de vida de los proyectos, programas y portafolios de una organización. El PMI (2016) identifica, en la figura 5, cuatro grandes funciones que pueden ser aplicadas en forma iterativa y en cualquier orden a lo largo de la gobernabilidad de proyectos,

---

<sup>18</sup> Traducción no oficial de la autora de: “*the projects support offices (PSOs) or project management offices (PMOs) implementation*”.

programas y portafolios. Dichas funciones son: supervisión, control, integración y toma de decisiones.



**Figura 5.** Funciones de la gobernabilidad

Fuente: PMI (2016, p. 11)

Luego de revisar las actividades y funciones de la gobernabilidad de proyectos se debe examinar la forma en la que se debe implementar y aplicar dicho marco de trabajo en las organizaciones con miras a obtener los resultados deseados en cuanto a la gestión estratégica de proyectos.

La implementación y la aplicación efectiva de la gobernabilidad de proyectos, programas y portafolios en las organizaciones es un total desafío debido a la complejidad que las compañías manejan, a la dinámica continua que se desarrolla en su interior en cuanto a las necesidades, recursos y cultura y a los continuos cambios en el mercado que la obligan a adaptarse en forma rápida y efectiva. Para afrontar esta situación, el PMI (2016) indica que la gobernabilidad debe adaptarse a la estructura de la organización, a su cultura y a su

complejidad si quiere ser efectiva y presenta un conjunto de características que son propias de una gobernabilidad del tipo postulado. Entre ellas se encuentran:

- Estructura de gobernabilidad definida e integrada con la estructura organizacional existente.
- Liderazgo adaptable, flexible.
- Empoderamiento de los gerentes de portafolios, programas y proyectos.
- Monitoreo y control de la entrega de beneficios.
- Definición y comunicación de roles y responsabilidades.

De igual forma, Bernardo (2010) indica que cada organización debe crear su propio marco de trabajo basado en sus necesidades y cultura, y sugiere seis elementos que deben estar presentes en el marco de trabajo de la gobernabilidad, de modo independiente de cómo se implemente o de sus características particulares. Ellos son: roles y responsabilidades, procesos y niveles en la toma de decisiones, metodologías, competencias, procesos de comunicación y procesos de control.

Según Crawford *et al.* (2008), una gobernabilidad bien implementada ofrece múltiples beneficios a la organización como procesos y procedimientos estandarizados, maximización del retorno de la inversión, alineamiento continuo con los objetivos de la organización y transparencia en la toma de decisiones.

Además, dichos autores mencionan un conjunto de seis mejores prácticas relacionadas con la gobernabilidad que le pueden ayudar a la organización a conseguir sus estrategias.

Tales prácticas se extrajeron de una investigación realizada en 2005 por el Center for Business Practices y son:

- La organización debe contar con una estrategia bien definida.
- Tener un plan de ejecución de la estrategia documentado que guíe los esfuerzos necesarios en la ejecución de la estrategia.
- Comunicar con claridad la estrategia a aquellos que desarrollan los planes de los proyectos, programas y portafolios para asegurar que dichos elementos apoyan la estrategia de la organización.
- Empoderar a los directores de proyectos, programas y portafolios sobre los planes de ejecución de la estrategia de la organización.
- Contar con procesos adecuados y efectivos para monitorear y administrar el riesgo.
- Los entes encargados de la toma de decisiones deben contar con la información necesaria acerca de la ejecución de la estrategia en la organización con el objetivo de poder tomar las mejores decisiones. (Crawford *et al.*, 2008).

Con base en lo antes expuesto es posible identificar la relevancia que los diferentes tipos de gobernabilidad tienen en el logro de los objetivos estratégicos de la organización, pues no solo brindan la estructura organizacional por medio de la que se rigen y comunican los diferentes elementos de la misma, sino que también ayudan a la materialización de los objetivos estratégicos de la organización mediante la integración y el control de los proyectos, programas y portafolios que se desarrollan en su interior y que ejecutan la estrategia y entregan los beneficios finales a los diferentes interesados.

## 5. Oficina de portafolio de programas y proyectos

La oficina de gestión de proyectos, programas o portafolios, por lo común denominada PMO (*portfolio, programs or project management office*; PMI, 16, p. 2) es “una estructura de gestión que estandariza los procesos de gobierno relacionados con el proyecto y hace más fácil compartir recursos, metodologías, herramientas y técnicas” (PMI, 2013, p. 11).

La PMO administra y apoya las funciones que se desarrollan en la gestión de proyectos, programas y portafolios y está en la capacidad de definir y mantener los procesos estándar que se desarrollan en cada una de ellas (PMI, 2016).

Para Baker (2007, p. 25), en cada organización la definición de una PMO puede variar de nombre y funciones, pero en esencia centraliza, coordina y supervisa la gestión de proyectos y de programas.<sup>19</sup>

Como se vio en el numeral anterior, una PMO en una organización puede ser el resultado de una de las actividades de la gobernabilidad en la gestión de proyectos, programas o portafolios (Bernardo, 2010). Sin embargo, también puede ser el implementador de la misma gobernabilidad si se tiene en cuenta que pueden existir varios tipos de PMO en la organización, dependiendo de los alcances, las responsabilidades y el grado de control que se requiera (PMI, 2016).

El PMI (2013) identifica y explica tres tipos de PMO que se pueden presentar en las organizaciones: de apoyo, de control y directiva.

---

<sup>19</sup> Traducción no oficial de la autora de: “*In each organization, the definition of a PMO may vary in name and by function, but it essentially centralizes, coordinates and oversees the management of projects and programs*”.

Las PMO de apoyo o de soporte ejercen poco control en los proyectos y actúan como un repositorio de proyectos para la organización, debido a que “desempeñan un rol consultivo para los proyectos y suministran plantillas, mejores prácticas, capacitación, acceso a la información y lecciones aprendidas de otros proyectos” (PMI, 2013, p. 11).

Las PMO de control cuentan con un grado de control moderado sobre los proyectos, proporcionan soporte y control sobre los proyectos, programas y portafolios y exigen el cumplimiento de los procesos, metodologías y herramientas (PMI, 2013).

Las PMO directivas ejercen un alto grado de control sobre los proyectos y se encargan no solo de prestar apoyo y control a los proyectos sino también de dirigirlos (PMI, 2013).

En cada uno de los tres tipos mencionados en los párrafos anteriores se identifican unos roles generales que puede ejercer una PMO en la organización; sin embargo, para Turner (2009) a lo largo del tiempo, este concepto se ha dividido y evolucionado. Dicho autor se apoya en Jack Duggal para destacar cinco roles principales de una PMO: apoyar la planeación y el control en los proyectos y programas, apoyar en la toma de decisiones para la gestión de portafolios, aplicar gobernabilidad de proyectos, programas y portafolios, gestionar la información y el conocimiento y administrar la comunicación y las relaciones (Turner, 2009).

De la misma forma, Program Management Solutions (2012), a partir de sus investigaciones, presenta una lista de las diez funciones más comunes que desarrollan las PMO: implementación y administración de las metodologías y estándares de la gerencia de proyectos, iguales actividades para las plantillas, procedimientos y procesos en los proyectos, monitoreo y control de los proyectos y programas, orientación y tutoría en la gerencia de proyectos, iniciación de los proyectos y programas, implementación y administración de los

procesos de gobernabilidad, coordinación de multiproyectos, cierre de los proyectos y programas, monitoreo y control del desempeño de los proyectos e implementación y administración de los tableros de control y de los indicadores (Project Management Solutions, 2012).

Uno de los roles señalados por Turner y por Project Management Solutions habla de la aplicación, la implementación y la administración de la gobernabilidad de proyectos por parte de la PMO. Con base en ello, en la literatura se encuentra que una oficina de ese tipo no necesariamente debe desarrollarse en un marco de gobernabilidad existente y, en dicho caso, será la misma PMO la que asuma las funciones propias de la gobernabilidad. Según el PMI (2016), la PMO en una organización puede apoyar o implementar la gobernabilidad en diferentes formas; algunas de ellas son:

- Implementación de un marco de trabajo para la gobernabilidad corporativa.
- Supervisión que los proyectos, programas y portafolios se encuentre alineados con la estrategia.
- Supervisión de los procesos de integración de los proyectos, programas y portafolios.
- Alineación y optimización de los componentes de los proyectos, programas y portafolios.
- Facilitación de la priorización, la autorización y la reubicación de recursos.
- Monitoreo, por medio de indicadores, del rendimiento de los proyectos, programas y portafolios.
- Monitoreo del cumplimiento de políticas y procedimientos.

De esta forma, una PMO puede ser implementada en una organización para asumir tanto sus funciones propias como las que le atañen a la gobernabilidad.

Luego de estudiar los tipos de PMO existentes, sus roles y la adherencia que tienen con la gobernabilidad de proyectos, es necesario proceder un revisión sobre los factores de éxito y los beneficios o ventajas que trae consigo la implementación de una PMO en la organización.

El PMI (2012) indica que uno de los factores críticos en el éxito de una PMO es su integración con la organización. A este respecto menciona cuatro factores relevantes que determinan qué tan embebida se encuentra la PMO en la organización, estos son: nivel de colaboración entre los profesionales de los proyectos y las áreas funcionales, reconocimiento y experiencia de los profesionales que trabajan en la PMO, nivel de conocimiento de la misión de la PMO en la organización y nivel de apoyo de la alta gerencia a la misión de la PMO (PMI, 2014).

Así mismo, la investigación de Project Management Solutions (2012) identifica cuatro grandes desafíos que deben enfrentar las oficinas de gestión de proyectos para cumplir con éxito su misión en las organizaciones. Dichos desafíos son: la definición formal de la PMO en la organización, la administración de recursos, el aseguramiento de la aplicación consistente de los procesos definidos y la demostración del valor agregado que genera la PMO.

En cuanto a los beneficios que genera la implementación de una PMO en las organizaciones, Project Management Solutions (2012) presenta un estudio del comportamiento de dichas oficinas en la industria y destaca los principales beneficios que se

encuentra en ellas. Se indica que una PMO ayuda a reducir el fracaso en los proyectos, a entregar proyectos en el tiempo y el presupuesto establecidos, a mejorar la productividad, a incrementar la satisfacción de los clientes, a mejorar la alineación de los proyectos con los objetivos del negocio y a aumentar el ahorro en los costos.

En concordancia con lo anterior, la misma fuente afirma que cuanto mayor es la capacidad de la PMO, mayor es el valor que ella genera y mayor es la eficiencia global de la organización. Una PMO altamente capaz se compromete con más funciones, en particular con las relacionadas con la gestión de portafolios y la optimización de recursos y tiene menos probabilidad de que su valor sea cuestionado por otros en la organización (Project Management Solutions, 2012, p. 6)<sup>20</sup>.

## **6. Metodologías para la selección y priorización de proyectos**

Como se revisó en los numerales anteriores, la priorización y la selección de proyectos representan un asunto relevante, tanto en la gerencia de portafolios como en la gobernabilidad de proyectos y en la PMO para poder realizar una exitosa gerencia estratégica de proyectos en la organización, por lo que se hace necesario profundizar en dichos procesos con el fin de identificar cuáles son los criterios y las metodologías que deben utilizarse en aras de hacer más efectiva la gestión de proyectos en la organización y de alcanzar los objetivos estratégicos de la misma.

Para Le y Nguyen (2008), las organizaciones deben tener un enfoque sistémico para realizar una adecuada selección y priorización de proyectos. Dicho enfoque se concibe como

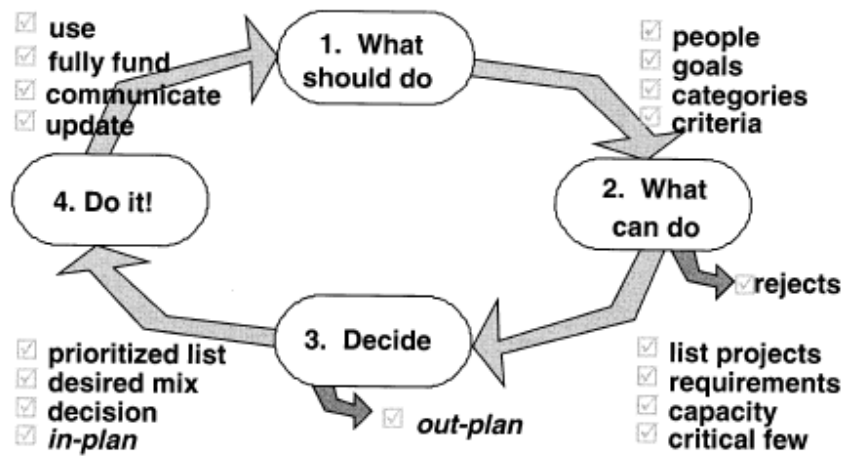
---

<sup>20</sup> Traducción no oficial de la autora de: *“The greater the capability of the PMO, the greater the value the PMO contributes and the greater the overall performance of the organization. A highly-capable PMO engages in more functions, particularly project portfolio management and resource optimization, and is far less likely to have its value questioned by others in the organization”*.

la integración y el funcionamiento armonioso de tres elementos: las personas encargadas de la toma de decisiones, la selección de herramientas, técnicas y modelos y la adopción de procesos o de marcos de trabajo. Además, los autores sugieren que dicho enfoque sistémico requiere la aplicación de los modelos y prácticas usadas por lo general en la industria, tales como *balanced scorecard* y *weighted scoring models*, entre otros.

Con respecto a las herramientas, técnicas y modelos de selección y priorización de proyectos, la literatura muestra que existen cientos de las mismas (Archer y Ghasemzadeh, 1996). En su revisión bibliográfica, categorizan las técnicas encontradas para la selección de proyectos en dos: aquellas que se basan en medir los beneficios de los proyectos y las que seleccionan con base en la asignación de recursos.

Por su lado, Englund y Graham (1999) sugieren un modelo basado en la experiencia que consiste en cuatro pasos para la selección de proyectos y que integra tanto la medición de beneficios de los proyectos como la capacidad de recursos en la organización. Es una aproximación simple acerca de los cuestionamientos que se deben realizar al interior del equipo encargado de la selección de proyectos para establecer cuáles de ellos se deben ejecutar en orden a obtener los mejores resultados posibles para la organización.



**Figura 6.** Modelo para la selección de proyectos

Fuente: Englund & Graham (1999, p. 54)

En primero lugar el modelo pregunta qué se debe hacer (Englund y Graham, 1999, p. 54). En este paso se debe identificar el equipo que se encargará de liderar y administrar el proceso de selección. Los autores sugieren que el equipo debería estar conformado por aquellos actores que puedan identificar de mejor manera las diferentes oportunidades y los riesgos de la organización y que estén en la capacidad de controlar recursos y de tomar decisiones en todos los proyectos. Luego de conformado el equipo se procede a elaborar una lista de todos los proyectos propuestos y se clarifican o desarrollan los objetivos esperados en cada uno. Una vez finalizada esta tarea se pasa a organizar los proyectos en las diferentes categorías que más tarde harán más sencilla la toma de decisiones. Para cada categoría establecida se debe definir una serie de criterios por medio de los cuales se permita comparar proyectos y evaluar cuál es la mejor opción por seleccionar. En este punto es importante seleccionar aquellos criterios que tengan gran significado para la organización. Los autores

sugieren que se seleccionen criterios que permitan medir cómo los proyectos aportan a la estrategia de la organización y que faciliten la identificación de cuáles son los mejores proyectos basados en los resultados de dichas medidas. Antes del siguiente paso se debe asignar un peso a cada criterio para que de esta forma se pueda optimizar con el fin de determinar cuáles son los mejores proyectos de la lista elaborada (Englund & Graham, 1999, p. 54).

En este punto el equipo debe revisar la información que se tiene de todos los proyectos, como sus características, presupuestos, recursos y tiempo de implementación. Con base en lo anterior es posible que se comiencen a identificar proyectos que pueden ser eliminados de la lista debido a que su triángulo de restricciones no está alineado con las estrategias del negocio o sobrepasan sus capacidades o expectativas en cuanto a costos o tiempo. En esta etapa es posible que se presenten ciertos tipos de negociaciones en cuanto a los proyectos rechazados y que se requiera más información para poder tomar una mejor decisión al respecto. Una vez identificados los proyectos que cumplen los criterios del equipo y las expectativas de la organización, los autores sugieren que se lleven a cabo varias iteraciones del mismo proceso con miras a seleccionar el mejor portafolio posible.

El análisis y la decisión de los proyectos constituyen el tercer paso del modelo. En esta instancia se procede a comparar las estimaciones de recursos realizadas por los proyectos con los recursos disponibles de la organización. Con base en la información resultante de dicha comparación se da curso a la selección de los proyectos que se van a implementar. Con posterioridad se comienza el proceso de priorización, en el que los autores sugieren que se haga en la etapa inicial con base en los beneficios y luego en los costos; de esta forma se tienen en consideración el valor que genera cada proyecto. Después se calcula el retorno total

de cada grupo de proyectos y se hace uso de los criterios definidos en el segundo paso y de los pesos asignados a cada uno de ellos para evaluar en cada categoría cada proyecto y priorizarlos. Por último, el equipo cuenta con la suficiente información para decidir cuáles proyectos deben ser realizados y en cuál orden.

El último paso del modelo es la implementación del plan. En este proceso, el equipo, la PMO o la gerencia de portafolios de la organización, según corresponda, debe comunicar el plan seleccionado a los diferentes interesados, mantener actualizados los avances de los proyectos, adaptarlo a los cambios que se presenten y monitorear que se cumpla efectivamente. Para este propósito se pueden hacer uso de las diferentes herramientas o metodologías con las que cuente el respectivo ente (Englund & Graham, 1999).

Como el modelo descrito en los párrafos anteriores existen muchos. Por mencionar algunos, en la literatura se encuentran técnicas de selección de proyectos de tipo comparativo, como el Q-sort y el proceso analítico jerárquico (AHP o *analytic hierarchy process*) (Archer y Ghasemzadeh, 1996, p. 10), las técnicas de contribución de beneficios como el retorno económico (Archer y Ghasemzadeh, 1996, p. 10) y los métodos de costo/beneficio, los modelos de puntuación, como el *weighted factor scoring*, y los modelos basados en investigación de mercados como paneles de clientes y mapas de preferencias, entre otros (Archer y Ghasemzadeh, 1996; Le & Nguyen, 2008).

Tal y como lo enuncian Englund & Graham (1999) en su modelo, una vez efectuadas la selección y la priorización de proyectos se debe entrar en el procesos de implementación. Durante dicho período es necesario hacer validaciones y controles al portafolio de proyectos seleccionado con el fin de vigilar el progreso de los proyectos y de medir que los beneficios que se generan sean, en efecto, los proyectados inicialmente (Turner, 2009).

Para dichos fines, las organizaciones hacen uso de diferentes técnicas, métricas, modelos e indicadores que les permite monitorear el portafolio de proyectos y validar su desempeño real frente a las expectativas de la organización (PMI, 2006).

Los indicadores claves de desempeño, o KPI (forma abreviada que proviene de la expresión *key performance indicators*), son una de las métricas usadas para determinar si un componente está progresando como se esperaba y si los resultados están alineados con lo que la organización espera (PMI, 2006, p. 39).<sup>21</sup> Estos elementos dan las medidas del desempeño del portafolio de proyectos (Turner, 2009).

Según Turner (2009), los KPI pueden presentarse mediante un tablero de control que le permita a la organización visualizar de manera efectiva el progreso del portafolio de proyectos o de sus componentes en un momento determinado.

Otra herramienta usada con alta frecuencia para medir el desempeño de la estrategia es el *balanced scorecard* o BSC, que vincula la estrategia con un sistema de medición (Crawford *et al.*, 2008), es decir, mide el cumplimiento de la estratégica en forma numérica.

El BSC fue creado por Robert S. Kaplan and David P. Norton en 1992, quienes identificaron cuatro áreas específicas en las cuales debe ser medido el valor del negocio. En primer lugar, se valora el rendimiento financiero, en el que se miden los resultados de dicho tipo obtenidos. Luego se encuentran la perspectiva del cliente, en la que se valora cómo ven los clientes a la organización; la perspectiva interna del negocio, que evalúa la efectividad operativa de la organización, y, en último lugar, la perspectiva de innovación y aprendizaje, en la que se revisa la modernización de la empresa en cuanto a productos y servicios y la

---

<sup>21</sup> Traducción no oficial de la autora de: “*KPI's are the metrics used to determine whether a component is progressing as expected and whether the results are in line with what the organization expected*”.

formación de los diferentes interesados del negocio, en especial de sus empleados. Para cada una de las perspectivas hasta acá mencionadas es común que se fijen objetivos y se desarrollen estrategias (Goodpasture, 2003).

Según el autor mencionado, cada una de las áreas revisadas encaja en forma coherente con el proceso de selección de proyectos.

Por medio de la identificación y la implementación de las herramientas y métricas necesarias para evaluar el proyecto se genera la necesidad de retroalimentar el portafolio de proyectos con base en los indicadores resultantes. En analogía con lo anterior, el PMI (2014) indica que las métricas ayudan a identificar qué es lo que está funcionando y determinan dónde se encuentran los problemas que están impactando en el tiempo para que se les pueda hacer frente<sup>22</sup>.

A partir de lo anterior, se identifica un proceso de optimización del portafolio, donde una vez identificadas e implementadas las herramientas y métricas necesarias, se hace ineludible realizar una revisión y retroalimentación continua al portafolio de proyectos en aras de realizar una gestión estratégica de proyectos adecuada, con la finalidad de balancear el portafolio y realinearlos con respecto a la estrategia de la organización (PMI, 2006, p. 9).

Del resultado de los modelos de medición que implemente la organización y de las revisiones periódicas efectuadas en el portafolio pueden derivarse recomendaciones que le indiquen a la PMO, a la gobernabilidad de proyectos, programas y portafolios o a la gerencia de portafolios, según corresponda, realinear los componentes de un portafolio existente o reasignar los recursos existentes a otros proyectos. De esta forma se genera un proceso

---

<sup>22</sup> Traducción no oficial de la autora de: *“The metrics help us identify what’s working and determine where problems are that are impacting cycle time so we can address them”*.

iterativo con el cual se pretende garantizar que el portafolio contenga solo aquellos componentes que apoyen el cumplimiento de los objetivos del negocio. Para lograrlo se pueden presentar casos en los que se adicionen proyectos o programas al portafolio, se proceda a una nueva priorización de sus componentes o se excluyan proyectos del portafolio, con base en los indicadores de desempeño y en la alineación continua con la estrategia, con el fin de conseguir así una gestión eficaz del portafolio de proyectos de la organización (PMI, 2006).

## **7. Conclusiones**

Con base en que existe una inhabilidad en las organizaciones para ejecutar de manera efectiva sus estrategias corporativas (Crawford *et al.*, 2008), y ante la realidad de que hoy en día no es suficiente para los proyectos cumplir el respectivo triángulo de las restricciones para alcanzar su éxito, sino que se debe alinear con la estrategia de la organización (PMI, 2014), es posible identificar que los proyectos y la estrategia no pueden desarrollarse por caminos separados, pues esto le representaría a la organización costear unos recursos que no la apoyan en su crecimiento y, por ende, no le permiten alcanzar sus objetivos estratégicos. Debido a ello los proyectos deben estar ligados con un plan estratégico que justifique su concepción y su ejecución en miras a lograr los resultados esperados.

Al revisar las definiciones dadas de proyectos y programas es posible afirmar que los segundos, a diferencia de los primeros, impactan en un mayor grado a la organización, pues le generan beneficios a la misma, producto de una serie de resultados obtenidos de la ejecución iterativa de sus proyectos, los cuales se encuentran alineados, desde el punto de vista metodológico, con la estrategia de la organización mediante los objetivos del proyecto y de una gestión de portafolios bien aplicada.

Según Le y Nguyen (2008), las organizaciones se enfrentan de modo permanente con el reto de seleccionar los proyectos correctos por implementar en términos de tiempo, costo, alcance y calidad, con el objetivo de desarrollar sus estrategias de crecimiento y posicionamiento en el mercado. Por ello es necesario que las organizaciones cuenten con un adecuado conocimiento acerca de los modelos y las metodologías existentes, tanto en la industria como en la academia, en aras de lograr realizar un proceso de selección y priorización que de algún modo les garantice el cumplimiento de sus objetivos estratégicos y su permanencia en el mercado.

## REFERENCIAS

- Anderson, D. K., & Merna, T. (2003). Project management strategy - Project management represented as a process based set of management domains and the consequences for project management strategy. *International Journal of Project Management*, 21(6), 387-393.
- apmkknowledge (2011). *Directing change. A guide to governance of project management*. Princess Risborough, Reino Unido: Association for Project Management. Recuperado el 27 de agosto de 2016, de: [https://www.mosaicprojects.com.au/PDF/Directing\\_Change-v2.pdf](https://www.mosaicprojects.com.au/PDF/Directing_Change-v2.pdf)
- Archer, N. P., & Ghasemzadeh, F. (1996). *Project portfolio selection techniques: a review and a suggested integrated approach*. Montreal: McGill University, Michael G. DeGroot School of Business. Innovation Research Centre, working paper 46. Recuperado el 29 de agosto de 2016, de: <https://macsphere.mcmaster.ca/bitstream/11375/5415/1/fulltext.pdf>
- Artto, K., Kujala, J., Dietrich, P., & Martinsuo, M. (2008). What is project strategy? *International Journal of Project Management*, 26, 4-12.
- Baker, B. (2007). Definition impossible: there is no one size fit all description of PMO. *PM Network*, 21(6), 25.
- Bernardo, M. d. R. (2010). Project management governance: a model for knowledge creation. En *XIV International Congress on Project Engineering*, Madrid, 351-367.

- Carayannis, E. G., Kwak, Y.-H., & Anbari, F. T. (2005). *The story of managing projects: an interdisciplinary approach*. Westport, CT: Greenwood Publishing Group.
- Cicmil, S., & Hodgson, D. (2006). New possibilities for project management theory: a critical engagement. *Project Management Journal*, 37(3), 111-122.
- Crawford, J. K., Cabanis-Brewin, J., & Pennypacker, J. S. (2008). *Seven steps to strategy execution. Integrating portfolios, programs, projects and people for organizational performance*. Havertown, PA: Center for Business Practices.
- Englund, R. L., & Graham, R. J. (1999). From experience: linking projects to strategy. *Journal of Product Innovation Management*, 16(1), 52-64.
- Goodpasture, J. C. (2003). *Quantitative methods in project management*. Fort Lauderdale, FL: J. Ross Publishing,
- Heldman, K. (2005). *PMP project management professional study guide*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons,
- Johansen, E., Osborne, A., & Ritson, G. (2012). Successful programs wanted: exploring the impact of alignment. *Project Management Journal*, 43(1), 21-36.
- Kerzner, H. (1998). *Project management: a systems approach to planning, scheduling, and controlling*, 6<sup>a</sup> ed. Nueva York: John Wiley & Sons.
- Le, M. C., & Nguyen, V. T. (2008). *Strategy for Project Portfolio Selection in Private Corporations in Vietman*. Umeå, Suecia: Umeå University, Umeå School of Business, tesis de maestría. Recuperado el 14 de abril de 2016, de: <http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:141275/FULLTEXT01.pdf>
- Müller, R. (2009). *Project governance*. Surrey, Reino Unido: Gower Publishing.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos, OECD/OCDE (2004). *G720/OECD Principles of corporate governance. OECD Report to G20 Finance Ministers and Central Bank Governors*. París: OCDE. Recuperado el 6 de abril de 2016, de: <http://www.oecd.org/daf/ca/Corporate-Governance-Principles-ENG.pdf>
- Patanakul, P., & Shenhar, A. J. (2012). What is really project strategy? The fundamental building block in strategic project management. *Project Management Journal*, 43(1), 4-20.

- Phillips, J. (2003). *PMP. Project management professional study guide*, Emeryville, CA: McGraw-Hill.
- Project Management Institute, PMI (2006). *The standard for portfolio management*, 3ª ed. Newtown Square, PA: PMI. Recuperado el 16 de abril de 2016, de: <https://www.pmi.org/pmbok-guide-standards/foundational/standard-for-portfolio-management-3rd-edition>
- Project Management Institute, PMI (2012). *The project management office in sync with strategy. White paper*. Recuperado el 22 de agosto de 2016, de: <https://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/white-papers/value-of-pmo.pdf>
- Project Management Institute, PMI (2013). *Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (guía del PMBOK)*, 5ª ed. Newtown Square, PA: PMI. Recuperado el 08 de 08 de 2016, de: [http://datateca.unad.edu.co/contenidos/104004/GESTION\\_DE\\_LA\\_CALIDAD\\_2016-1/libros\\_pmbok\\_guide5th\\_spanish.pdf](http://datateca.unad.edu.co/contenidos/104004/GESTION_DE_LA_CALIDAD_2016-1/libros_pmbok_guide5th_spanish.pdf)
- Project Management Institute, PMI (2014). *The project management office: aligning strategy & implementation. White paper*. Newtown Square, PA: PMI. Recuperado el 22 de agosto de 2016, de: The project management office: aligning strategy & implementation. White papers
- Project Management Institute, PMI (2016). *Governance of portfolios, programs, and projects: a practice guide*. Newtown Square, PA: PMI. Recuperado el 9 de abril de 2016, de: <https://www.pmi.org/pmbok-guide-standards/practice-guides/governance>
- Project Management Solutions (2012). *The state of the PMO 2012. A PM Solutions research report*. Glenn Mills, PA: PM Solutions. Recuperado el 28 de agosto de 2016, de: [http://www.pmsolutions.com/audio/State\\_of\\_the\\_PMO\\_2012\\_Research\\_Report.pdf](http://www.pmsolutions.com/audio/State_of_the_PMO_2012_Research_Report.pdf)
- Srivannaboon, S., & Milosevic, D. Z. (2006). A two-way influence between business strategy and project management. *International Journal of Project Management*, 24(6), 493-505.
- Turner, J. R. (2009). *The handbook of project-based management: leading strategic change in organizations*, 3ª ed. Nueva York: McGraw-Hill. Recuperado el 6 de abril de 2016, de: [http://ceit.aut.ac.ir/~sa\\_hashemi/My%20Teachings/BS-CEIT-IT%20Project%20Management/Books&Resources/The%20Handbook%20of%20Project-Based%20Management%20-%203rd%20Edition%20-%20J.%20Rodney%20Turner%20%5B2008%5D.pdf](http://ceit.aut.ac.ir/~sa_hashemi/My%20Teachings/BS-CEIT-IT%20Project%20Management/Books&Resources/The%20Handbook%20of%20Project-Based%20Management%20-%203rd%20Edition%20-%20J.%20Rodney%20Turner%20%5B2008%5D.pdf)

Wessels, D. J. (2007). The strategic role of project management. *PM World Today*, 9(II).