

Unidad 1



CAPITULO I : INTRODUCCIÓN

CAPITULO II : DESCRIPCIÓN GENERAL Y ORGANIZACIÓN DE LA GESTIÓN DE PORTAFOLIOS

CAPITULO III : PROCESOS DE LA GESTIÓN DE PORTAFOLIOS

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

Este capítulo define varios términos clave y proporciona una visión general del *Estándar para la Gestión de Portafolios – Tercera Edición* en las siguientes secciones principales:

- 1.1 Propósito del Estándar para la Gestión de Portafolios**
- 1.2 ¿Qué es un Portafolio?**
- 1.3 ¿Qué es la Gestión de Portafolios?**
- 1.4 La relación entre la Gestión de Portafolios, Gestión de Programas, Gestión de Proyectos y Gestión Organizacional de Proyectos**
- 1.5 La Gestión de Portafolios y la Estrategia Organizacional**
- 1.6 Valor del Negocio**
- 1.7 Relaciones de la Gestión de Componentes del Portafolio**
- 1.8 Rol del Director del Portafolio**
- 1.9 Rol de la PMO en la Gestión de Portafolios**
- 1.10 Cuerpo de Conocimientos de la Gestión de Portafolios**

1.1 Propósito del Estándar para la Gestión de Portafolios

El incremento en la aceptación de la gestión de portafolios indica que la aplicación del conocimiento, procesos, habilidades, herramientas y técnicas apropiadas para seleccionar el trabajo correcto puede tener un impacto significativo en los programas, proyectos y el éxito de la organización. *El Estándar para la Gestión de Portafolios – Tercera Edición* identifica los procesos de la gestión de portafolios generalmente reconocidos como buenas prácticas. "Generalmente reconocidos" significa que el conocimiento y las prácticas descritas son aplicables a la mayoría de portafolios, la mayoría de las veces, y que existe un consenso generalizado sobre su valor y utilidad.

“Buenas prácticas” significa que se está de acuerdo, en general, en que la aplicación de estas habilidades, herramientas y técnicas puede aumentar las posibilidades de éxito de una amplia variedad de portafolios. Buenas prácticas no significa que el conocimiento descrito deba aplicarse siempre de la misma manera en todos los proyectos; la organización y el director del portafolio son los responsables de establecer lo que es apropiado para cada portafolio concreto.

El Estándar para la Gestión de Portafolios también provee y promueve un vocabulario común para discutir, redactar y aplicar los conceptos de la gestión de portafolios dentro de la profesión de la gestión de portafolios.

La gestión de portafolios está dirigida a todo tipo de organización (p.ej., lucrativas, sin fines de lucro y gubernamentales). Cuando se use el término “organización”, se aplicará generalmente a estos tres tipos de organizaciones. Una organización lucrativa es una organización cuyo fin principal es obtener un retorno para sus propietarios. Una organización sin fines de lucro es una organización que no distribuye sus fondos excedentes a los propietarios o interesados, sino que los utiliza para ayudar a seguir sus objetivos. Las organizaciones gubernamentales están bajo propiedad del gobierno.

Este estándar es una expansión y un complemento de la información previamente provista en la *Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK®) – Quinta Edición*, *El Estándar para la Gestión de Programas – Tercera Edición*, y *Modelo de Madurez para la Dirección Organizacional de Proyectos (OPM3®) – Tercera Edición*. Como una referencia básica, este estándar no es ni pretende ser exhaustivo ni totalmente inclusivo. Este estándar es una guía más que una metodología. Se puede usar diferentes metodologías y técnicas para implementar los procesos descritos en este estándar.

Además de los estándares que establecen directrices para los procesos de la gestión de proyectos, herramientas y técnicas el *Código de Ética y Conducta Profesional del PMI®* describe las expectativas que los profesionales tienen de sí mismo y de otros. Este estándar es específico en cuanto a la obligación básica de responsabilidad, respeto, igualdad, y honestidad. Se requiere que los profesionales demuestren un compromiso con la ética y conducta profesional. Esto conlleva la obligación de cumplir con las leyes, reglamentos, y políticas organizacionales y profesionales. Dado que los profesionales vienen de diversos ambientes y culturas, el *Código de Ética y Conducta Profesional* se aplica a nivel mundial. Cuando se trate con cualquier interesado, los profesionales deben estar comprometidos con la honestidad y con las prácticas justas y relaciones respetuosas. El *Código de Ética y Conducta Profesional del PMI®* está publicado en el sitio web del PMI® (<http://www.pmi.org>). La aceptación y adhesión al código de ética es un requisito para conseguir y mantener la certificación PMP® y otras certificaciones del PMI.

1.1.1 Audiencia para *El Estándar para la Gestión de Portafolios*

Este estándar proporciona una referencia fundamental para cualquiera que esté interesado en gestionar un portafolio de proyectos, programas y operaciones. Esto incluye, pero no se limita a:

- Alta gerencia que toma decisiones sobre estrategias de empresas,

- Personal de gestión, responsable de desarrollar estrategias organizacionales o aquellos que hacen recomendaciones a la alta gerencia sobre el tema,
- Directores de Portafolio, Directores de Programas y Directores de Proyectos,
- Investigadores que analizan la gestión de portafolios,
- Jefes de los Directores de Proyectos y Directores de Programas,
- Miembros de una oficina de gestión de portafolios, programas o proyectos,
- Consultores y otros especialistas en gestión de proyectos, programas, portafolios, y en campos relacionados,
- Gerentes funcionales, Directores de Unidades Organizacionales y dueños de procesos con recursos financieros, humanos o materiales en un portafolio,
- Miembros del Equipo de Proyecto, clientes y otros interesados,
- Educadores que enseñen gestión de portafolios y temas relacionados, y
- Estudiantes de gestión de portafolios.

1.2 ¿Qué es un Portafolio?

Un portafolio es un conjunto de componentes de proyectos, programas y operaciones gestionadas como un grupo para cumplir los objetivos estratégicos. Los componentes del portafolio no necesariamente son interdependientes o tienen que tener objetivos relacionados. Los componentes del portafolio son cuantificables; es decir, pueden ser medidos, clasificados y priorizados.

Un portafolio existe para cumplir uno o más objetivos y estrategias organizacionales y pueden ser compuestos por un conjunto de componentes del portafolio ya sean pasados, actuales y planificados o futuros componentes del portafolio. Los portafolios y programas tienen el potencial de ser más duraderos que los nuevos proyectos que rotan en los portafolios o programas, a diferencia de los proyectos que tienen un comienzo y final definidos.

Una organización puede tener más de un portafolio, que se enfocan en objetivos y estrategias organizacionales únicos. Las iniciativas propuestas son estructuradas como portafolios y los componentes son identificados, evaluados, seleccionados y autorizados. Además, los portafolios pueden contener subportafolios.

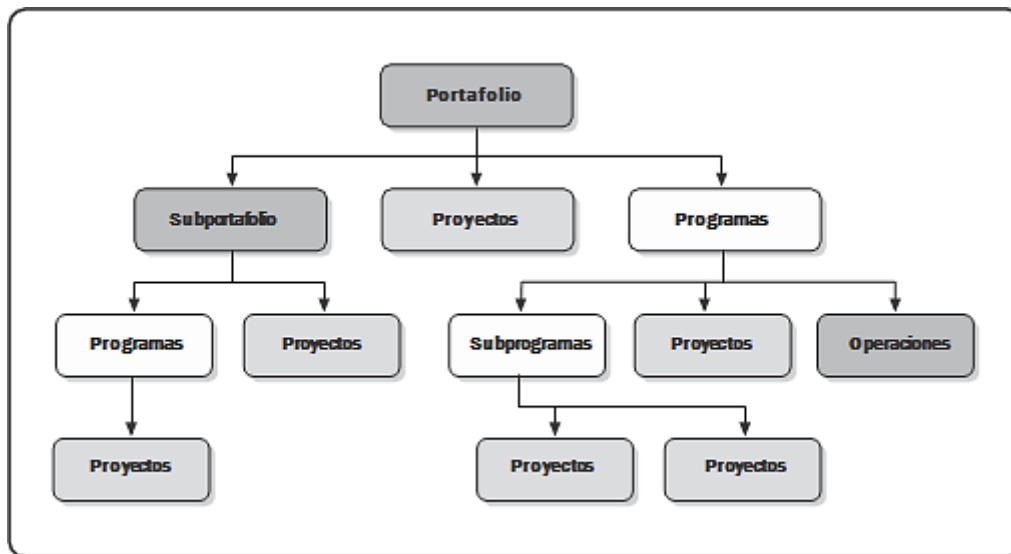


Figure 1-1. Vista de Alto Nivel de Portafolios, Programas y Proyectos

En cualquier momento dado, el portafolio representa una vista de sus componentes seleccionados reflejando los objetivos y estrategias organizacionales; incluso cuando los proyectos y programas específicos dentro de un portafolio no son necesariamente interdependientes o tienen objetivos relacionados. Al reflexionar sobre las inversiones realizadas o previstas por la organización, la gestión de portafolios incluye las actividades para identificar y alinear las prioridades de la organización, determinar el marco de la gestión de la gobernabilidad y desempeño, medir el valor/beneficio, tomar decisiones de inversión y gestionar riesgos, comunicaciones y recursos.

Si los componentes de un portafolio no están alineados con la estrategia organizacional, la organización puede cuestionar razonablemente por qué se debe emprender el trabajo. Por lo tanto, un portafolio es una representación de la intención, dirección, y progreso de una organización.

1.2.1 Relaciones entre Portafolios, Programas y Proyectos

La relación entre portafolios, programas y proyectos es como si un portafolio se refiere a un conjunto de proyectos, programas, subportafolios y operaciones agrupadas con el fin de facilitar la gestión efectiva del trabajo y lograr los objetivos estratégicos del negocio. Los programas son agrupados dentro de un portafolio y se componen de subprogramas, proyectos u operaciones que se gestionan de forma coordinada para apoyar al portafolio. Proyectos individuales que pueden ser considerados dentro o fuera del programa son considerados aún parte del portafolio. Aunque los proyectos o programas dentro del portafolio no necesariamente son interdependientes o relacionados directamente, estos están vinculados al plan estratégico de la organización mediante el portafolio de la organización.

Como lo ilustra la Figura 1-2, las prioridades y estrategias organizacionales están vinculadas y tienen una relación entre los portafolios y programas, así como entre los programas y los proyectos individuales. El planeamiento organizacional impacta

los proyectos mediante la priorización del proyecto basada en el riesgo, el financiamiento y otras consideraciones relevantes para el plan estratégico organizacional. El planeamiento organizacional puede dirigir la gestión de los recursos y apoyo para los componentes de proyectos sobre la base de las categorías de riesgo, líneas específicas de negocio o tipos generales de proyectos como la mejora en la infraestructura y los procesos.

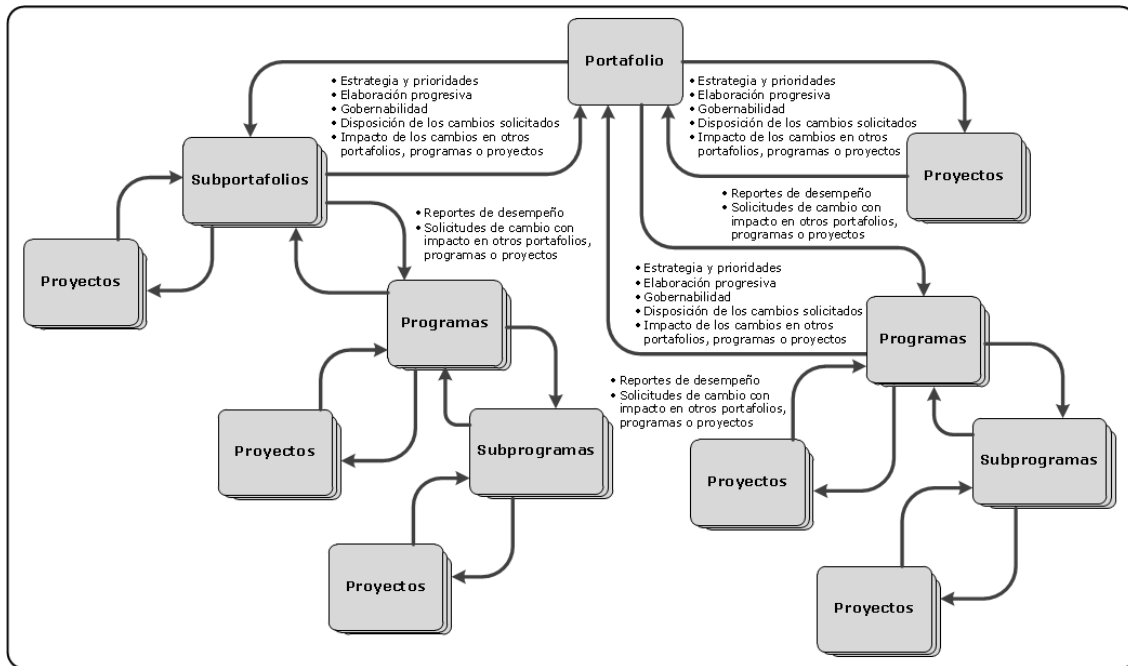


Figura 1-2. Interacciones entre Portafolio, Programas y Proyectos

Todos los componentes del portafolio dentro de un mismo portafolio deben mostrar ciertas características comunes que se mencionan a continuación:

- Representar la inversión hecha o planificada por la organización,
- Estar alineados con los objetivos y metas de la organización,
- Normalmente tienen algunas características que permiten que la organización los agrupe para una gestión efectiva,
- Tienen la habilidad de ser cuantificables y, por lo tanto, pueden ser medidos, clasificados y priorizados, y
- Comparten y compiten por los recursos de la organización.

La gestión de portafolio garantiza que la interrelación entre programas y proyectos sea identificada y que los recursos (p.ej., personas, equipos, financiamiento) sean asignados de acuerdo a las prioridades de la organización. Los programas se enfocan en el logro de un conjunto específico de beneficios esperados según lo determinado en objetivos y estrategias organizacionales, mientras que los proyectos procuran crear entregables específicos que apoyan a objetivos organizacionales específicos, y pueden ser o no parte del programa.

La gestión de portafolio interactúa e impacta a una serie de funciones organizacionales. Los grupos funcionales pueden ser los interesados en un portafolio

y pueden también ser tomados como patrocinadores de diversos componentes del portafolio. El logro de los objetivos del portafolio puede afectar a los grupos funcionales dentro de una organización en sus operaciones diarias. Además, el presupuesto organizacional puede ser afectado por las decisiones tomadas en la gestión de portafolio, incluyendo la asignación de recursos para apoyar a los componentes del portafolio.

“Operaciones” es un término usado para describir las actividades del día a día de la organización. Las operaciones de la organización pueden incluir, pero no se limitan a producción, manufactura, finanzas, marketing, legal, servicios de información, recursos humanos y servicios administrativos.

Los procesos y entregables usados en la gestión de operaciones son a veces salidas de los componentes del portafolio. Además, el Director del Portafolio debe gestionar efectivamente las relaciones e interfaces con las operaciones si se quiere comprender el valor completo de cada componente del portafolio.

1.3 ¿Qué es la Gestión de Portafolios?

La gestión de portafolios es la gestión coordinada de uno o más portafolios para alcanzar los objetivos y estrategias organizacionales. Esto incluye los procesos organizacionales interrelacionados en los cuales la evaluación, selección, priorización y asignación dentro de una organización están limitados a los recursos internos para el mejor logro de las estrategias organizacionales de acuerdo a su visión, misión y valores. La Gestión de Portafolios genera información para el soporte o cambio en las estrategias organizacionales o las decisiones de inversión.

La Gestión de Portafolio provee una oportunidad al cuerpo de gobierno para que tome decisiones que controlen o influyan en la dirección del grupo de los componentes del portafolio, así como ellos trabajan para lograr un resultado específico. Una organización usa los procesos, herramientas y técnicas descritas en este estándar para identificar, seleccionar, priorizar, gobernar, asignar recursos, monitorear y reportar las contribuciones de los componentes del portafolio en los objetivos organizacionales, así como su relativo alineamiento con estos. La *Gestión de Portafolios* balancea el conflicto de demandas entre programas y proyectos, asignando recursos (p.ej., personas, financiamiento) basados en las prioridades y capacidad física organizacionales, y lo gestiona para lograr los beneficios identificados. La *Gestión de Programas* se enfoca en lograr los objetivos en cuanto al costo, cronograma y desempeño dentro del programa o portafolio. La *Gestión de Proyectos* está al pendiente de finalizar entregables específicos que apoyen objetivos organizacionales específicos.

Los atributos de los componentes del portafolio pueden ser claramente diferenciados como se representa en la Tabla 1-1.

Tabla 1-1: Descripción Comparativa de la Gestión de Proyectos, Programas, y Portafolios

Gestión Organizacional de Proyectos			
	Proyectos	Programas	Portafolios
Alcance	Los proyectos tienen objetivos definidos. El alcance es elaborado progresivamente a lo largo del ciclo de vida del proyecto.	Los programas tienen un amplio alcance y proporcionan mayores beneficios significativos.	Los portafolios tienen un alcance de negocio que cambia con las metas estratégicas de la organización.
Cambio	Los Directores de Proyecto esperan el cambio e implementan procesos para mantener el cambio gestionado y controlado.	Los Directores de Programa deben esperar el cambio, tanto dentro como fuera del programa, y estar preparados para gestionarlo.	Los Directores de Portafolio tienen que monitorear continuamente los cambios internos y externos en el entorno.
Planificación	Los Directores de Proyecto elaboran progresivamente información de alto nivel en planes detallados a lo largo del ciclo de vida del proyecto.	Los Directores de Programa desarrollan el plan general del programa y crean planes de alto nivel para orientar la planificación detallada a nivel de componente.	Los Directores de Portafolio crean y mantienen los procesos necesarios y las comunicaciones relativas al portafolio total.
Gestión	Los Directores de Proyecto gestionan al equipo de proyecto para lograr los objetivos del proyecto.	Los Directores de Programa gestionan al staff del programa y a los Directores de Proyecto; ellos proporcionan la visión global y el liderazgo.	Los Directores de Portafolio pueden gestionar o coordinar al personal de gestión de portafolios o el personal de gestión de programas o proyectos que pueda tener la responsabilidad de reportar en el portafolio.
Éxito	El éxito es medido por la calidad del producto y del proyecto, puntualidad, cumplimiento del presupuesto, y grado de satisfacción del cliente.	El éxito es medido por el grado en que el programa satisface las necesidades y beneficios para el cual se llevó a cabo.	El éxito es medido en términos del desempeño de la inversión total y del beneficio en la realización del portafolio.
Monitoreo	Los Directores de Proyecto monitorean y controlan el trabajo para producir los productos, servicios o	Los Directores de Programa monitorean el progreso de los componentes del programa para	Los Directores de Portafolio monitorean los cambios estratégicos y la asignación total de

	resultados por el cual el proyecto se llevó a cabo.	asegurar que las metas generales, cronogramas, presupuesto, y beneficios sean cumplidos por el programa.	recursos, resultados y riesgo del portafolio.
--	---	--	---

1.4 La Relación entre la Gestión de Portafolios, la Gestión de Programas, Gestión de Proyectos y Gestión Organizacional de Proyectos

Para poder entender sobre portafolio, programa y gestión de proyecto, es importante reconocer las similitudes y diferencias entre estas disciplinas. Es útil también entender cómo están relacionadas a la Dirección Organizacional de Proyectos (OPM). La OPM es una estrategia de ejecución del marco de trabajo utilizada en la gestión de proyectos, programas y portafolios así como lo son las prácticas de habilitadores organizacionales para entregar una estrategia organizacional consistente y predecible que produzca un mejor desempeño, mejores resultados y una ventaja competitiva sostenible.

La gestión de portafolios, programas y proyectos tienen que estar alineadas o ser conducidas por las estrategias organizacionales. Por el contrario, la gestión de portafolios, programas y proyectos se diferencian en cómo cada una contribuye al logro de las metas estratégicas. La gestión de portafolios está alineada con las estrategias organizacionales mediante la selección de los programas o proyectos correctos, priorizando el trabajo y proporcionando los recursos necesarios. La gestión de programas armoniza sus componentes de proyecto y programas, y gestiona sus interdependencias para comprender los beneficios específicos. La gestión de proyectos desarrolla e implementa planes para lograr un alcance específico que es guiado por los objetivos del programa o del portafolio del que depende, finalmente, de las estrategias organizacionales.

La OPM desarrolla una capacidad de realización mediante la conexión de los principios y prácticas de la gestión de proyectos, programas y portafolios con los habilitadores organizacionales (p.ej., prácticas estructurales, culturales, tecnológicas y de recursos humanos) para sostener las metas estratégicas. Una organización mide sus capacidades de realización, luego planea e implementa mejoras relacionadas con el logro sistemático de buenas prácticas.

1.5 La Gestión de Portafolios y la Estrategia Organizacional

Las organizaciones se preocupan por poseer una estructura efectiva para la gestión que los guiará a la longevidad y éxito de la organización. Una estrategia organizacional es en parte un plan de metas, políticas y acciones que proveen la dirección y enfoque global de la organización.

La Gestión de Portafolios es una parte integral del plan estratégico global de la organización. La gobernabilidad organizacional ocurre en diferentes niveles de la toma de decisiones en la organización para apoyar el plan de metas, objetivos y estrategias definidas a través de todos los procesos de planeamiento estratégico. Los objetivos y estrategias organizacionales definen el significado del alcance de metas ya sea por medio de las operaciones (actividades organizacionales en curso) o a través de programas y proyectos. En algunas organizaciones, las operaciones y la gestión de programas y proyectos pueden incluirse en portafolios específicos. La gestión de portafolios es un puente entre la estrategia organizacional, programas, gestión de proyectos y operaciones. Como tal, los niveles de gobernabilidad están unidos para asegurar que cada acción organizacional esté finalmente alineada con la estrategia organizacional definida.

La Gestión de Portafolios asegura que cada organización esté habilitada para apalancar su selección de proyectos y ejecutarlos exitosamente, y apoyar una organización fuerte y rentable dentro de un ambiente competitivo y de constantes cambios organizacionales. La Gestión de Portafolios, la gestión de programas y la gestión de proyectos son disciplinas para gestionar las competencias y darles valor. Es en la gestión de operaciones donde se les da valor a través de sus procesos día a día. Una organización establece metas que los guiarán hacia su visión. Estas metas tendrán objetivos que serán utilizados como medidas del logro de metas. Las estrategias son desarrolladas por cómo las metas serán logradas. Estas estrategias dirigen la ejecución del trabajo destinado al logro de metas. Para propósitos de este estándar, la estrategia organizacional es un plan que describe como las fortalezas de la organización y sus principales competencias serán usadas para:

- Gestionar los recursos efectivamente,
- Gestionar el valor de los interesados,
- Capitalizar oportunidades,
- Minimizar el impacto de las amenazas,
- Responder a los cambios en el mercado, legales y ambientes regulatorios, y
- Reforzar la concentración en las actividades operacionales críticas.

Este estándar presume que la organización tiene una estrategia y objetivos organizacionales que contengan el enunciado de la misión y visión así como las metas, objetivos y estrategias destinadas para lograr la visión. Enlazar la gestión de portafolios con las estrategias balancea el uso de los recursos para maximizar el valor entregado en la ejecución de programas, proyectos y actividades operacionales.

La estrategia y objetivos organizacionales son traducidos en un conjunto de iniciativas que son influenciadas por muchos factores como las dinámicas del mercado, requisitos de los clientes y socios, accionistas, regulaciones gubernamentales y acciones y planes de los competidores. Estas iniciativas establecen portafolios de programas, proyectos y componentes operacionales que serán ejecutados en el período planificado.

La figura 1-3 representa la relación general entre programas, proyectos y procesos operacionales en una organización.

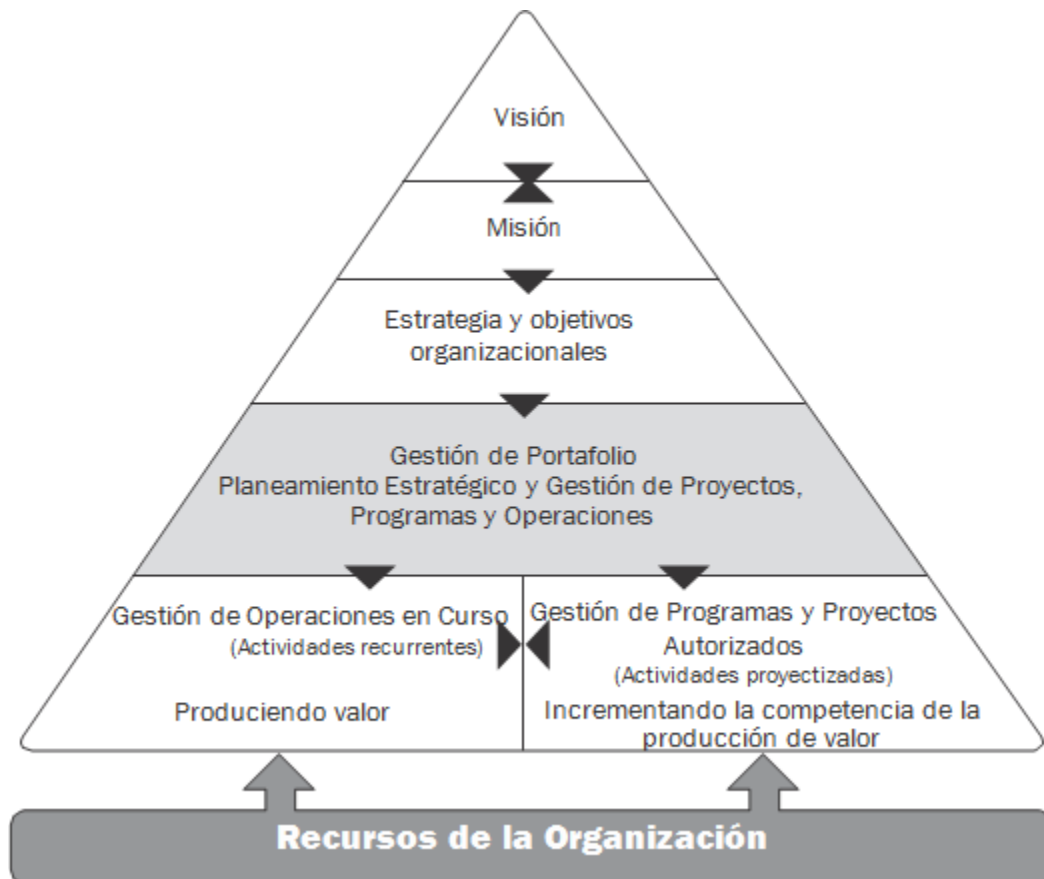


Figura 1-3. El Contexto Organizacional de la Gestión de Portafolios

En la figura 1-3, la visión, misión y estrategias y objetivos organizacionales ilustran la relación y la dirección provistas al planeamiento estratégico de la gestión de portafolios y la gestión de programas, proyectos y operaciones. La *Gestión de Portafolio*, a través del alineamiento del planeamiento estratégico establece los portafolios requeridos para lograr los objetivos y estrategias organizacionales, y también las metas de desempeño. La gestión de programas y proyectos autorizados y la gestión de operaciones en curso son requeridas para ejecutar los portafolios consistentes de programas, proyectos y actividades de operaciones para entender la estrategia y objetivos organizacionales.

La sección sombreada en la figura 1-3, el planeamiento estratégico de la gestión de portafolios y la gestión de programas, proyectos y operaciones, representa la relación ente la estrategia y objetivos organizacionales y la gestión de las actividades. Esta relación está resaltada debido al enfoque tradicional de la gestión de portafolios en programas estratégicos, proyectos y planeamiento de operaciones. Un portafolio es creado para guiar la gestión de programas, proyectos y operaciones autorizados. Este portafolio, que enlaza la estrategia organizacional a un conjunto de programas, proyectos y operaciones priorizados, aborda los impulsores relevantes de la organización internos y externos referenciados como objetivos en la estrategia y objetivos organizacionales. El desempeño del portafolio es monitoreado contra la estrategia y objetivos organizacionales con su retroalimentación del desempeño proporcionando entradas a cambios potenciales de la dirección estratégica para la organización.

La meta final de enlazar la gestión de portafolios con la estrategia organizacional es establecer un plan balanceado y ejecutable que ayudará a la organización a lograr las metas. El impacto del plan del portafolio sobre la estrategia, se logra mediante las siguientes seis áreas:

- **Mantener el alineamiento del portafolio:** Cada componente debe estar alineado a uno o más objetivos estratégicos. El alineamiento no puede ocurrir sin una clara comprensión de estos objetivos, y cualquier propuesta para un componente del portafolio describe cómo esto apoyará al logro de los objetivos.
- **Asignación de recursos financieros.** La prioridad de cada componente del portafolio conduce a las decisiones de asignaciones financieras, mientras que al mismo tiempo cada componente del portafolio requiere una asignación para que pueda ser ejecutado.
- **Asignación de recursos humanos.** La prioridad de cada componente del portafolio conduce a la planificación de recursos, la contratación de esfuerzos, programación y las asignaciones de competencias, incluyendo desarrollo de talento de largo alcance.
- **Asignación de recursos materiales o equipos:** La prioridad de cada componente del portafolio debería ser tomada en cuenta para la asignación de materiales, equipo o espacio, que incluya inversiones de capital de largo alcance y la planificación que pueda ser necesaria para asegurar que las necesidades de los componentes del portafolio sean tomadas en cuenta a nivel organizacional, incluyendo cualquier restricción existente.
- **Medición del desempeño de los componentes del portafolio.** Si el propósito de abordar un componente del portafolio es lograr una meta estratégica, su contribución se debe medir en el contexto de dicha meta.
- **Estrategia de Gestión de Riesgos.** Se debe evaluar cada componente por riesgos (positivos/oportunidades, negativos/amenazas, internos y externos) en un nivel organizacional y cómo esos riesgos pueden impactar en el logro del plan y los objetivos estratégicos. Esto incluye un monitoreo del entorno tanto externo como interno.

1.6 Valor del Negocio

El valor del negocio es un concepto único para cada organización. El valor del negocio se define como el valor del negocio en su totalidad, como la suma total de sus elementos tangibles e intangibles. Como ejemplos de elementos tangibles se pueden citar los activos monetarios, los equipos, la participación de los accionistas y los servicios. Como ejemplos de elementos intangibles se pueden citar la buena voluntad, el reconocimiento de marca, el beneficio público y las marcas registradas. Dependiendo de la organización, el alcance del valor del negocio puede ser a corto, mediano o largo plazo. Se puede crear valor a través de la gestión eficaz de las operaciones permanentes. No obstante, a través del uso eficaz de la gestión de portafolios, la gestión de programas y la gestión de proyectos, las organizaciones tendrán la capacidad de emplear procesos establecidos y confiables para cumplir con los objetivos estratégicos y obtener mayor valor del negocio a partir de sus inversiones en proyectos. Si bien no todas las organizaciones están orientadas al negocio, todas ellas desarrollan actividades relacionadas con el valor. Ya sea que se trate de una agencia gubernamental o de una organización sin fines de lucro, todas las organizaciones se centran en lograr valor de negocio para sus actividades.

El punto de partida para conseguir un buen valor del negocio consiste en llevar a cabo una planificación estratégica y una gestión estratégica integrales. La estrategia organizacional se puede expresar a través de la misión y la visión de la organización, contemplando tanto la orientación al mercado como la competencia y otros factores medioambientales. Una estrategia organizacional eficaz proporciona pautas concretas para el desarrollo y el crecimiento, además de un conjunto de métricas de desempeño para alcanzar el éxito. La utilización de técnicas para la gestión de portafolios, la gestión de programas y la gestión de proyectos es esencial para salvar la brecha entre la estrategia organizacional y la materialización del valor del negocio.

La gestión de portafolios permite alinear los componentes (programas, proyectos u operaciones) con la estrategia organizacional, organizada en portafolios o subportafolios, para optimizar los objetivos de proyectos o programas, las dependencias, los costos, los cronogramas, los beneficios, los recursos y los riesgos. Esto permite a las organizaciones tener una visión general sobre cómo las metas estratégicas se reflejan en el portafolio, establecer una gestión de gobernabilidad adecuada y autorizar la asignación de recursos humanos, financieros o materiales en base al desempeño y los beneficios esperados.

A través de la gestión de programas, las organizaciones pueden alinear múltiples proyectos para lograr la optimización o integración de costos, cronogramas, esfuerzos y beneficios. La gestión de programas se centra en las interdependencias entre proyectos y ayuda a determinar el enfoque óptimo para gestionar y materializar los beneficios deseados.

Mediante la gestión de proyectos las organizaciones pueden aplicar el conocimiento, los procesos, las habilidades y las herramientas y técnicas para incrementar la probabilidad de éxito a través de un gran número de proyectos. La gestión de proyectos se centra en la entrega satisfactoria de productos, servicios o resultados. En el ámbito de programas y portafolios, los proyectos constituyen un medio para lograr la estrategia y los objetivos organizacionales.

Las organizaciones pueden facilitar aún más el alineamiento entre las actividades de gestión de portafolios, gestión de programas y gestión de proyectos fortaleciendo los habilitadores organizacionales, tales como las prácticas estructurales, culturales, tecnológicas y de recursos humanos. Las organizaciones pueden alcanzar

transiciones satisfactorias entre los ámbitos de portafolio, programa y proyecto y lograr una gestión de las inversiones y una materialización del valor del negocio eficaces a través de la optimización y la alineación estratégica continuas del portafolio, el análisis de impacto en el negocio y el desarrollo de habilitadores organizacionales sólidos para la organización.

1.7 Relaciones de la Gestión de Componentes del Portafolio

Un portafolio tiene una relación padre-hijo con sus componentes, así como un programa tiene una relación padre-hijo con sus proyectos. Los componentes se gestionan de acuerdo a marcos de trabajo tales como la Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK®) – Quinta Edición y El Estándar para la Gestión de Programas – Tercera Edición, y son medidos periódicamente para evaluar la probabilidad de que los componentes logren sus metas. Una organización evalúa a los componentes del portafolio usando las herramientas y técnicas dentro de los procesos de la gestión de portafolio tales como los procesos de definir, autorizar y optimizar el portafolio, estos son detallados después en este estándar.

1.7.1 Gestión de Programas

La gestión de programas es la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas en un programa para satisfacer los requerimientos del programa y así obtener beneficios y el control no disponible individualmente en la gestión de los proyectos componentes. Esto involucra alinear múltiples componentes para alcanzar las metas del programa y permite incluir costos optimizados o integrados, cronogramas y esfuerzo.

Los componentes dentro de un programa están relacionados a través de un destino común o la entrega de un conjunto de beneficios. Si la relación entre proyectos solo consiste en tener clientes, vendedores, tecnología o recursos compartidos, el esfuerzo debe ser gestionado como un portafolio de proyectos en lugar de un portafolio de programas. En Programas, es importante integrar y controlar las interdependencias entre los componentes. El Director del Portafolio logra esto mediante el trabajo interrelacionado e interdependiente de los cinco Dominios de la Gestión del Desempeño del Programa: Alineamiento Estratégico del Programa, Beneficios de Realización del Programa, Compromiso de los Interesados del Programa, Gobernabilidad del Programa y el Ciclo de Vida de la Gestión de Programas. A través de estos Dominios de la Gestión del Desempeño del Programa, el director del programa supervisa las interdependencias de los componentes y ayuda a determinar el enfoque óptimo para gestionarlos. Algunas acciones relacionadas a estas interdependencias pueden incluir:

- Coordinación de actividades del programa comunes, tales como el financiamiento y aprovisionamiento a través de todos los componentes, trabajo o fases del programa. Resolver conflictos y restricciones que afecten múltiples componentes dentro del programa,
- Responder con eficacia a los riesgos abarcando múltiples componentes o a través del programa completo,
- El alineamiento de los esfuerzos del programa con la dirección organizacional/estratégica, que impacta y afecta al portafolio,
- Resolver los impactos del alcance, costo, cronograma y calidad dentro de una estructura de gobernabilidad compartida, y

- Personalizar las interfaces y los procesos de las actividades de la gestión del programa para abordar eficazmente las diferencias culturales, socio-económicas, políticas y ambientales en programas orientados de manera global.

A través de una supervisión y gobernabilidad estructurada, la gestión de programas permite el apropiado planeamiento, control, entrega, transición y beneficios sustanciales a través de los componentes dentro del programa para lograr los beneficios estratégicos establecidos para el programa. La gestión de programas provee un marco de trabajo para gestionar esfuerzos relacionados considerando algunos factores clave como beneficios estratégicos, planeamiento coordinado, interdependencias complejas, integración de los entregables, fondo de recursos y motivación optimizada.

1.7.2 Gestión de Proyectos

La gestión de proyectos es la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas en las actividades del proyecto para satisfacer los requerimientos del proyecto. La gestión de proyectos se logra a través de la aplicación e integración apropiada de los procesos de la gestión de proyectos comprimidos en cinco Grupos de Procesos.

Estos cinco Grupos de Procesos son:

- Iniciación,
- Planificación,
- Ejecución,
- Monitoreo y Control, y
- Cierre.

Típicamente, gestionar un proyecto incluye:

- Identificar requerimientos,
- Abordar las diversas necesidades, preocupaciones y expectativas de los interesados, mientras el proyecto es planificado y llevado a cabo,
- Fijar y mantener una comunicación activa con los interesados,
- Balancear las restricciones que compiten dentro del proyecto, incluyen pero no se limitan a:
 - Alcance,
 - Calidad,
 - Cronograma,
 - Presupuesto,
 - Recursos, y
 - Riesgos.

Las circunstancias específicas del proyecto pueden influenciar las restricciones en las que el director de proyecto necesita enfocarse.

La relación entre estos factores es tal que si algún factor cambia, se espera que al menos otro factor sea afectado. Por ejemplo, si el cronograma es recortado, a menudo el presupuesto necesita incrementarse para agregar recursos adicionales y así completar la misma cantidad de trabajo en menos tiempo. Si un presupuesto no puede incrementarse, el alcance y la calidad pueden ser reducidos para entregar un producto en menos tiempo por el mismo presupuesto. Los interesados del proyecto pueden tener distintas ideas sobre cuál de los factores es el más importante, creando incluso un gran desafío. Cambiando los requerimientos del proyecto pueden crearse riesgos adicionales. El equipo de proyecto debe ser capaz de evaluar la situación, balancear las demandas y mantener una comunicación activa con los interesados para poder llevar a cabo exitosamente un proyecto. Es importante para el equipo de proyecto ser conscientes de cómo el éxito del proyecto encaja en las medidas de éxito de la organización, que puede ser comunicado como parte de los procesos de la gestión de portafolios.

Debido al potencial para el cambio, el plan de gestión de proyectos es iterativo y va a través de una elaboración progresiva a lo largo del ciclo de vida del proyecto. La elaboración progresiva involucra una mejora continua y detalla un plan en el que la información mientras más detallada y específica sea, se obtendrán estimaciones más precisas. La elaboración progresiva permite al equipo de gestión de proyecto gestionar a un mejor nivel de detalle a medida que el proyecto evoluciona.

1.7.3 Gestión de Operaciones

La Gestión de Operaciones constituye todas aquellas actividades de la organización que están en curso y a menudo son cíclicas por naturaleza. También se puede denominar operaciones a las actividades diarias. La gestión de operaciones está compuesta de procedimientos y su asignación, como roles con líneas de responsabilidad, niveles de autoridad y mecanismos de reporte e intensificación, y así decidir cómo alcanzar el mejor valor de los recursos disponibles dentro de las restricciones que se tengan. Cuando los patrones de la actividad en curso están sujetos a cambios (p.ej., por factores externos) o cuando puede mejorarse mediante una aplicación discreta del cambio, entonces los recursos del portafolio son aplicados a los proyectos. Los proyectos pueden ser agrupados adicionalmente como programas (debido a una conexión entre sus resultados y los recursos compartidos) y como portafolios debido al vínculo entre alguno o todos sus cronogramas, recursos o interesados.

El portafolio de proyectos operacionales conecta un subconjunto de actividades recurrentes gestionadas como proyectos con la estrategia organizacional. A medida que los proyectos y programas operacionales se entregan, la organización tendrá una sólida base para ejecutar los componentes estratégicos del portafolio.

Las salidas del planeamiento de las operaciones y la estrategia y los objetivos organizacionales se convierten en portafolios que guían las actividades del programa y del proyecto. Cuando los componentes del portafolio entran a la iniciación, las áreas respectivas usan sus procesos de gestión para gestionar sus entregables. A medida que son ejecutados, la gestión del portafolio mantiene las relaciones entre los componentes del portafolio para monitorear el progreso y mantener el alineamiento con las metas estratégicas. Por ello, en el nivel más alto, los portafolios estratégicos y operacionales son gestionados finalmente como un solo portafolio de trabajo completo que está siendo llevado a cabo por la organización. Las siguientes funciones organizacionales pueden incluirse en la gestión de portafolios:

- **Finanzas:** La gestión efectiva del portafolio requiere información financiera tangible, oportuna y precisa. El Director del Portafolio considera las metas financieras y los objetivos en la gestión de un portafolio. Por lo tanto, la función financiera puede realizar por adelantado la evaluación de las propuestas de los componentes del portafolio, monitorear el presupuesto del portafolio, comparar los gastos de los proyectos con los presupuestos asignados, y examinar los beneficios logrados. Esto asegura que se hagan ajustes al plan financiero y que los beneficios financieros proyectados sean cuantificados y entregados.
- **Marketing:** El análisis del mercado, el benchmarking, y la investigación, juegan un rol significativo en la gestión de portafolios a medida que los componentes del portafolio son impulsados por consideraciones tales como; oportunidades de mercado o ventajas competitivas. Para organizaciones sin fines de lucro, gobierno o militares, también se necesita un análisis similar del valor-del-dinero o del valor-para-la-misión-organizacional, para seleccionar y gestionar los componentes.
- **Recursos Humanos:** Al observar el portafolio de componentes, la función de recursos humanos puede identificar las habilidades, calificaciones y otros requisitos necesarios para el éxito, luego se trabajará para asegurar que los recursos calificados estén disponibles cuando se necesiten. La función de recursos humanos también trabaja para facilitar la reasignación de los recursos y mitigar el impacto negativo en las personas, resultante de los cambios organizacionales que se tienen cuando se entregan los componentes del portafolio.
- **Tecnología de Información:** Usualmente, la gestión de portafolios tiene un impacto significativo en las operaciones de tecnologías de información. A menudo, los componentes del portafolio requieren apoyo de las operaciones de tecnología de información, incluyendo el análisis de procesos del negocio, desarrollo, servicio, help desk, infraestructura de soporte, y mantenimiento de aplicaciones en marcha. Por ejemplo, un portafolio de manufactura puede contener un programa para instalar un sistema de Planificación de Recursos Empresariales (en inglés ERP, Enterprise Resource Planning) para la organización. Este portafolio podría potencialmente incrementar la ayuda de help desk, tráfico de la red, y obligaciones de soporte para el equipo de desarrollo de sistemas. El Director de Proyecto debe tener en cuenta estos impactos para asegurarse que la infraestructura y la formación adecuada de recursos sean adecuadas para sostener los componentes del portafolio.
- **Gestión de la Calidad:** La Gestión de la Calidad garantiza la conformidad con las normas voluntarias, como las normas ISO para la gestión de la calidad, que la organización haya elegido seguir como parte de una práctica de negocios o una obligación contractual. Además, ya sea dentro de las disposiciones de la gestión de la calidad o como una responsabilidad aparte, la organización tiene obligaciones en la gestión del cumplimiento normativo.

1.8 Rol del Director del Portafolio

Los Directores de Portafolio son los responsables de la ejecución de los procesos de la gestión de portafolios. Donde, los directores de programa y directores de proyecto se enfocan en “hacer bien el trabajo”, y los directores de portafolio se enfocan en “hacer el trabajo correcto”. Los directores de portafolio reciben información sobre el desempeño y el progreso de los componentes del portafolio, y ellos comunican al cuerpo de gobierno de la gestión de portafolios cómo los componentes del portafolio en su totalidad están alineados con las metas estratégicas, luego proporcionan las recomendaciones y opciones apropiadas para su ejecución. Ellos también garantizan que los calendarios de los procesos de la gestión de portafolios se mantengan y se sigan, así como también se aseguran que los directores de los componentes del portafolio (proyectos, programas y operaciones) reciban y proporcionen la información requerida por los procesos de la gestión de portafolios. Ellos son el conducto principal entre los directores de los componentes del portafolio y los interesados del portafolio.

El Director del Portafolio, puede ser uno solo, un grupo o un cuerpo de gobierno, y es responsable de establecer, monitorear y gestionar todos los portafolios asignados. Las responsabilidades específicas pueden incluir:

- Establecer y mantener un marco de trabajo (una estructura conceptual y comunicable de ideas) y metodología (un cuerpo de políticas y procedimientos) para la gestión de portafolios dentro de la organización;
- Establecer y mantener los procesos relevantes de la gestión de portafolios (gestión estratégica, gestión de la gobernabilidad, gestión de las comunicaciones, gestión del desempeño y gestión de riesgos);
- Guiar la selección, priorización, balance y finalización de los componentes del portafolio para asegurar que estén alineados con las metas estratégicas y las prioridades organizacionales;
- Establecer y mantener la infraestructura y los sistemas apropiados para apoyar a los procesos de gestión de portafolio;
- Revisar, reasignar, repriorizar, y optimizar el portafolio continuamente, y asegurar la continua conformidad involucrando las metas organizacionales, y oportunidades y amenazas del mercado;
- Proveer a los interesados clave de una evaluación oportuna de la selección, priorización y desempeño de los componentes del portafolio, así como de una temprana identificación de (e intervención en) incidentes y riesgos a nivel de portafolio que estén impactando el desempeño;
- Medir y monitorear el valor de la organización a través de las métricas y objetivos específicos cuantificables del desempeño del portafolio, tales como los ratios de beneficio, retorno sobre la inversión (ROI), valor presente neto (VPN), periodo de recuperación (PR), tasa interna de retorno (TIR) y tableros de puntaje. El gobierno y organizaciones sin fines de lucro pueden tener otras medidas y objetivos específicos cuantificables;

- Cumplir los requisitos legales y reglamentarios;
- Cubrir las necesidades de información de interesados actuales o futuros interesados.
- Apoyo a la toma de decisiones de alto nivel asegurando la comunicación consistente y oportuna a los interesados sobre el progreso, cambios, e impacto en los componentes del portafolio;
- Influir un compromiso activo del patrocinio ejecutivo para cada portafolio y cada componente del portafolio a medida que se inician; y
- Participar en revisiones de programas y proyectos para reflejar un alto nivel de apoyo, liderazgo y participación en las decisiones clave.

1.8.1 Conocimiento y Habilidades

El Director del Portafolio necesita estar informado sobre cómo el portafolio está relacionado con la estrategia organizacional, y evaluar y medir los beneficios que el portafolio está añadiendo a los objetivos de la organización. Durante el ciclo de vida del portafolio, el director del portafolio debe ser capaz de gestionar riesgos, monitorear y priorizar los componentes del portafolio, resolver incidentes que necesiten un alto nivel de atención, desarrollar y mejorar procesos, y aplicar los conocimientos y habilidades de gestión de la organización. Además, el director del portafolio debe ser capaz de gestionar eficazmente los recursos de la organización y proporcionar información oportuna para los requerimientos de comunicación de los interesados.

Para tener éxito en este rol, el director del portafolio debe tener la experiencia en todas las siguientes áreas:

- **Alineamiento y gestión estratégica del portafolio.** Un director del portafolio debe entender y monitorear los cambios en la estrategia y los objetivos organizacionales, y estar informado de cómo el portafolio apoya a la estrategia y objetivos organizacionales. Tanto los beneficios financieros y no financieros, y los riesgos de la organización necesitan tomarse en cuenta. El director del portafolio típicamente no crea la estrategia y los objetivos organizacionales, pero puede participar en el proceso dependiendo de la organización. Sin embargo, el director del portafolio juega un rol clave en la creación del plan estratégico del portafolio y la implementación de la estrategia monitoreando la ejecución de las iniciativas en apoyo al plan y comunicando el progreso y los resultados.

- **Métodos y Técnicas de la Gestión de Portafolios.** El Director del Portafolio debe tener experiencia en la aplicación y análisis de los métodos y técnicas de la gestión de portafolios que incluyen tanto mediciones cualitativas como cuantitativas. Algunos ejemplos son:
 - Herramientas y modelos de soporte de decisiones, técnicas de simulación y gestión de restricciones;
 - Algoritmos de priorización;
 - Métodos y herramientas de modelamiento de competencias y capacidades;
 - Técnicas de auditoría de proyectos y programas;
 - Gestión organizacional;
 - Gestión de Riesgos del Portafolios;
 - Métodos y técnicas de gestión de programas y proyectos;
 - Visión organizacional, de la industria y de la especialidad, que cubra mercados relevantes, la base de clientes, competencias, tendencias, estándares, entorno legal y normativo, y un apropiado código de conducta;
 - Conceptos de gestión y análisis financiero, como riesgos, retorno, capital financiero, presupuesto y reportes de varianza;
 - Métricas y objetivos específicos cuantificables de la gestión de desempeño;
 - Técnicas de preparación de propuestas, evaluación y selección de los componentes del portafolio; y
 - Métodos y técnicas de la gestión de recursos y de mejora de la productividad.
- **Compromiso de los interesados.** Un director del portafolio eficaz es un experto trabajando con los interesados del portafolio para maximizar el desempeño del portafolio y organizacional. Un director de proyecto debe comunicarse frecuentemente con los interesados usando modos y técnicas apropiadas para cada contexto. El director de proyecto debe facilitar las comunicaciones entre los interesados para negociar acuerdos y tomar decisiones sobre el portafolio.
- **Habilidades de gestión y liderazgo.** Un director del portafolio eficaz tiene bien desarrolladas las habilidades de gestión y liderazgo y es capaz de interactuar con los ejecutivos, la gerencia y otros interesados. Además, un director del portafolio es un experto en la gestión de personas a través del reclutamiento, la retención, fijación de metas, evaluación del desempeño, recompensa y reconocimiento, planificación de la sucesión y el desarrollo del

empleado. El desarrollo de los empleados puede incluir mentoring, entrenamiento, motivación e instrucción del personal.

Las habilidades generales de gestión deben ejercerse en alineación con la cultura, madurez y políticas de la organización y también considerando las diferencias culturales u otras entre las personas involucradas. Además, el director del portafolio debe tener y mostrar habilidades bien desarrolladas de comunicación, trabajo en equipo, planificación, gestión de conflictos, negociación, reuniones de facilitación, toma de decisiones y hacer frente a las barreras organizacionales para así tener éxito. El director del portafolio necesita ser capaz de adaptarse a un amplio rango de modelos de toma de decisiones organizacionales desde modelos autocráticos hasta modelos académicos.

- **Gestión de Riesgos.** Un director del portafolio eficaz gestiona los riesgos que son internos y externos a la organización además de las amenazas y las oportunidades. Para la evaluación del riesgo se toma en consideración todas las dinámicas del portafolio, tales como las restricciones fiscales, costo-beneficio, ventanas de oportunidades, restricciones de componentes del portafolio y las dinámicas de los interesados. La gestión de riesgos es un proceso estructurado para evaluar y analizar los riesgos del portafolio [amenazas y oportunidades] con la meta de capitalizar las oportunidades potenciales y mitigar (una de muchas respuestas al riesgo) estos eventos, actividades o circunstancias que puedan impactar adversamente al portafolio. La gestión de amenazas de los riesgos es crítica cuando existen interdependencias entre componentes del portafolio de alta prioridad, donde el costo de falla de los componentes del portafolio es significativo o cuando los riesgos de un componente del portafolio incrementan los riesgos en otro componente del portafolio. La gestión de oportunidades identifica y aprovecha o aumenta las mejoras potenciales en el desempeño de los componentes del portafolio que puede aumentar la calidad, la satisfacción del cliente, los niveles de servicio y la productividad tanto para los componentes del portafolio como para la organización. La gestión de oportunidades también puede generar nuevos componentes del portafolio.

1.9 Rol de la PMO en la Gestión de Portafolios

La PMO se refiere a la oficina de gestión de proyectos, programas y portafolios y apoya en las funciones de los proyectos, programas y portafolios, respectivamente. La PMO en una organización es una entidad que define y mantiene los procesos estandarizados generalmente relacionados a la gestión de proyectos, la gestión de programas o la gestión de portafolios. En un nivel básico, la PMO puede manejar las comunicaciones mediante los reportes de estado.

La PMO es generalmente asignada a diversas responsabilidades relacionadas a los proyectos, programas y portafolios que recaen dentro de sus funciones asignadas previamente. Esto provee una guía en las prácticas de la gestión de proyectos, gestión de programas o gestión de portafolios dentro de la organización, aunque en algunas organizaciones, la PMO puede estar involucrada en la ejecución del proyecto, tal como en la facilitación, gestión de procesos y soporte en la implementación de las metodologías de la gestión de proyectos.

Dependiendo de la estructura organizacional, la PMO también funciona a nivel de toda la empresa o como uno de varios departamentos de PMO que gestionan los proyectos de diferentes departamentos o divisiones dentro de la organización. Puede existir un propósito especial de las PMO basado en las necesidades de la organización. La forma, función y estructura específicas de una PMO dependen de las necesidades de la organización y de los interesados.

Una PMO puede apoyar a la gestión de portafolios de las siguientes maneras:

- Gestionar los componentes del portafolio, apoyar las propuestas y evaluaciones de los componentes facilitando su priorización y autorización, y asignar recursos en alineamiento con la estrategia y los objetivos organizacionales;
- Desarrollar y mantener el marco de trabajo y la metodología de los portafolios, programas y proyectos;
- Proveer reportes de métricas y de información del progreso de los proyectos y de los programas (p.ej., gastos, defectos, recursos) a los procesos de gobernabilidad del portafolio;
- Negociar y coordinar los recursos entre varios componentes del portafolio o entre portafolios;
- Asistir en la identificación de riesgos y desarrollar estrategias para los riesgos, y comunicar los riesgos o incidentes relacionadas con los componentes del portafolio;
- Coordinar la comunicación a través de todos los componentes del portafolio;
- Desarrollar y mejorar plantillas y listas de verificación;
- Monitorear el cumplimiento de las políticas;
- Proveer la gestión del conocimiento incluyendo lecciones aprendidas; y
- Desarrollar y conducir el entrenamiento y el mentoring de los recursos humanos en las habilidades, herramientas y técnicas de la gestión de portafolios.

1.9.1 Oficina de Gestión de Proyectos, Programas o Portafolios

La estructura y responsabilidades de la oficina de gestión de proyectos, programas o portafolios dependen de las necesidades de la organización. La PMO coordina la gestión de los componentes del portafolio que le fueron asignados. La responsabilidad asignada puede ser un área específica de la organización o una clase de proyectos o programas. Las responsabilidades de una oficina de gestión pueden incluir lo siguiente:

- Proporcionan soporte en las funciones de la gestión de proyectos o programas,
- Gestionan las operaciones diarias de un sistema o varios sistemas que dan soporte a la gestión de portafolio, y
- Proporciona recursos y gestiona directamente un componente del portafolio o una categoría de componentes de portafolio.

El rol, las responsabilidades y actividades de una oficina de gestión son abordadas en los estándares relevantes del PMI: *Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK®) – Quinta Edición* y *El Estándar para la Gestión de Programas – Tercera Edición*.

El establecimiento de una PMO puede resaltar las necesidades de un proceso de gobernabilidad y cuerpo de gobierno estructurado y formal en caso que ninguno haya existido previamente. Esto, en parte, genera más beneficios, disciplina y entendimiento de la organización. Este cuerpo de gobierno recientemente establecido, revitalizado o realineado es responsable del establecimiento de expectativas derivadas de la gestión del portafolio mientras la implementación de la gestión de portafolios es autorizada.

La oficina de gestión de portafolios tiene una responsabilidad enfocada y específica de centralizar la gestión y la coordinación de los portafolios que se encuentren en su dominio. Las responsabilidades de esta oficina pueden variar desde proporcionar apoyo a las funciones del portafolio hasta gestionar el portafolio realmente. La estructura y la función de la gestión de portafolio pueden variar de acuerdo a las necesidades de la organización.

La oficina de gestión del portafolio puede comportarse como un interesado a través del ciclo de vida del portafolio y pueden recomendar la selección, terminación o iniciación de acciones necesarias para asegurar que el portafolio siga alineado con los objetivos estratégicos de la organización.

La oficina de gestión de portafolios puede proporcionar los siguientes servicios a una oficina de gestión de programas o a una oficina de gestión de proyectos:

- Agregar y proporcionar el resultado del desempeño de los componentes del portafolio;
- Definir la metodología, buenas prácticas y estándares de la gestión de portafolios que serán usadas como guías mientras se formula la metodología y estándares para la gestión de proyectos y programas;
- Pronosticar el aprovisionamiento y la demanda para un portafolio que puede ser desglosado en aprovisionamiento y demanda para proyectos y programas;
- Definir una estrategia de gestión de portafolio;

- Proporciona una supervisión al portafolio y gestiona el valor completo del portafolio; y
- Identifica riesgos, analiza riesgos y planea respuestas a los riesgos a un nivel de portafolio.

1.9.2 Equipo de proyecto

Un equipo de proyecto planea y ejecuta las actividades de un proyecto para asegurar que el proyecto logre sus objetivos. El equipo también proporciona las métricas y el progreso del desempeño del proyecto como entradas a los procesos de la gestión de portafolios.

1.9.3 Directores de Programa

El director de programa es responsable de asegurar que toda la estructura del programa y los procesos de la gestión de programas estén alineados con el plan de gestión del portafolio que permite a los equipos de proyecto completar exitosamente su trabajo. El director de programa garantiza que los entregables del proyecto estén listos para ser integrados en el producto final, servicios, resultados y beneficios del programa. Los directores de programa también garantizan que los proyectos sean organizados y ejecutados de una manera sólida, y realizados dentro de los estándares establecidos.

La PMO apoya al director de programa proporcionándole información necesaria para tomar decisiones que guiarán el programa y proporcionarán apoyo administrativo en la gestión de cronogramas, presupuesto, riesgos y otras áreas requeridas para una gestión de programas eficaz. Un director de programa trabaja con el equipo y/o la oficina de gestión de portafolios para proporcionar información del desempeño del programa y del proyecto frente a las metas establecidas.

1.9.4 Directores de Proyecto

Los directores de proyecto son responsables de una planificación, ejecución, monitoreo y entrega eficaz de los proyectos asignados de acuerdo a los objetivos y especificaciones correspondientes. Los directores de proyecto proporcionan indicadores de desempeño, directa o indirectamente, al director del portafolio, la PMO o al cuerpo de gobierno. Esta información es evaluada con otros criterios para determinar qué proyectos deben proceder, ser modificados, suspendidos o terminados, y comunicar los resultados a los interesados.

1.9.5 Gobernabilidad del Portafolio

La gobernabilidad del portafolio es establecida por el cuerpo de gobierno para tomar decisiones acerca de las inversiones y prioridades del portafolio y garantiza que los procesos de la gestión de portafolio son seguidos para sostener la organización. El cuerpo de gobierno está compuesto por una o más personas con la autoridad, conocimiento y experiencia requerido para garantizar el alineamiento de los componentes del portafolio con la estrategia organizacional. El cuerpo de gobierno tiene la autoridad de evaluar el desempeño del portafolio y de proporcionar recursos, hacer inversiones y tomar decisiones prioritarias siempre y cuando sea necesario.

Las recomendaciones pueden incluir nuevos componentes del portafolio, la suspensión o cambio en los componentes de portafolio existentes y la reasignación de recursos entre los componentes del portafolio. Las recomendaciones pueden ser complejas con restricciones organizacionales significativas especialmente en la reasignación de recursos.

1.9.6 Patrocinadores

Un patrocinador es una persona o grupo de personas que proporcionan recursos y apoyan al proyecto, programa o portafolio, y es responsable de permitir el éxito. Los patrocinadores abogan por la aprobación de los componentes del portafolio (proyectos, programas y operaciones). Para asegurar la aprobación, un patrocinador ayuda proporcionando una propuesta de componentes viable al cuerpo de gobierno de la gestión de portafolios, otro grupo de supervisión o personas. Una vez que el componente de portafolio es aprobado, el patrocinador ayuda a garantizar que los componentes se ejecuten de acuerdo a la estrategia y objetivos organizacionales. Los patrocinadores también recomiendan cambios en los componentes del portafolio o cierres para alinearlos con los cambios estratégicos organizacionales.

1.10 Cuerpo de Conocimiento de la Gestión de Portafolios

Este estándar describe el resumen del conocimiento dentro de la profesión de la gestión de portafolios. El cuerpo de conocimiento de la gestión de portafolios incluye prácticas tradicionales probadas que han sido ampliamente aplicadas y prácticas innovadoras que están emergiendo en la profesión. El cuerpo de conocimiento de la gestión de portafolios está evolucionando constantemente. Este estándar representa las buenas prácticas generalmente reconocidas para la gestión de portafolios en cualquier tipo de organización. Estas prácticas son aplicables a la mayoría de portafolios la mayor parte del tiempo. Además, este estándar también define los procesos de la gestión de portafolios, herramientas y técnicas usadas para gestionar un portafolio y que estos se mantengan alineados con la estrategia y los objetivos organizacionales.

Este estándar se enfoca en los procesos que son únicos para la gestión de portafolios, que es un subconjunto del cuerpo de conocimiento de la gestión de portafolios y tiene interrelaciones con sus disciplinas aliadas como la gestión de programas y la gestión de proyectos. Otros estándares pueden ser consultados para obtener información adicional. *El Estándar para la Gestión de Programas – Tercera Edición* describe la gestión de programas y la *Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK®) – Quinta Edición* que describe la gestión de proyectos. La inspección de los procesos de madurez y competencias de la gestión de proyectos de una organización se abordan en *OPM3® – Tercera Edición*. A modo de referencia fundamental, este estándar no pretende incluir toda la información referente a la gestión de portafolios.

CAPÍTULO II

DESCRIPCIÓN GENERAL Y ORGANIZACIÓN DE LA GESTIÓN DE PORTAFOLIOS

Este capítulo describe el contexto de la gestión de portafolios en las siguientes secciones:

- 2.1 La Gestión de Portafolios y Estrategia y Objetivos Organizacionales**
- 2.2 Procesos de Implementación de la Gestión de Portafolios**
- 2.3 Ciclo de Procesos de la Gestión de Portafolios**
- 2.4 Sistema de Información para la Gestión de Portafolios (PMIS)**
- 2.5 Gobernabilidad de la Gestión de Portafolios**
- 2.6 Interesados del Portafolio**
- 2.7 Influencias de la Organización en la Gestión del Portafolios**

2.1 La Gestión de Portafolios y Estrategia y Objetivos Organizacionales

La gestión de portafolios es una disciplina que permite a la gerencia cumplir la estrategia y los objetivos organizacionales a través de una eficaz toma de decisiones relacionadas al proyecto, programas y operaciones. La gestión de portafolios es realizado en un entorno más amplio que el portafolio en sí mismo. Los roles y procesos de la gestión de portafolios abarcan toda la organización.

La gestión de portafolios incluye los procesos para identificar, categorizar, monitorear, evaluar, seleccionar, priorizar, balancear y autorizar los componentes del portafolio dentro del portafolio. Los directores de portafolio pueden evaluar el desempeño de los componentes del portafolio y al portafolio como un todo en relación con los indicadores clave y la estrategia y objetivos organizacionales. Durante un ciclo de la organización típico, el director del portafolio monitorea, evalúa y valida los componentes del portafolio en relación a lo siguiente:

- Alineamiento con la estrategia y objetivos organizacionales,
- Viabilidad como parte del portafolio, basados en indicadores clave del desempeño y un nivel aceptable de riesgo,
- Valor/beneficio y relacionados con otros componentes del portafolio,
- Disponibilidad de recursos y prioridades del portafolio, y
- Adiciones y supresiones de componentes del portafolio.

El nivel ejecutivo, a través de la definición y articulación de la estrategia y objetivos organizacionales, determina la estrategia global de la organización. La estrategia y objetivos organizacionales son entradas del proceso de gestión de portafolio. Estas entradas llevan a los procesos de gestión de portafolio a asegurar que los componentes del portafolio estén alineados con el logro de las metas de la

organización. Basados en estas entradas, el director del portafolio usará un proceso aceptado para seleccionar, priorizar y aprobar componentes de portafolio propuestos para iniciarlos. El director del portafolio debe establecer criterios para las acciones de gobernabilidad, como decidir cuándo los proyectos/programas deben proceder, ser terminados o suspendidos antes de la fecha de finalización prevista. A través de revisiones a las competencias y deficiencias estratégicas, tácticas y operacionales, el proceso de gestión de portafolios proporciona retroalimentación útil para la planificación y gestión de la demanda de recursos, así como para monitorear la salud del portafolio. El director del portafolio debe reportar el desempeño del portafolio así como la relación para alcanzar la estrategia organizacional.

El director del portafolio debe revisar el portafolio para balancear (riesgos de corto plazo vs. largo plazo vs. retorno) y negociar acuerdo(s) con interesados estratégicos relevantes (p.ej., gerencia, operaciones o gestión de programas).

El director del portafolio debe también secuenciar los componentes del portafolio en el portafolio para tener en cuenta las interdependencias de los componentes del portafolio, balanceando los recursos con restricciones y otras consideraciones de la organización.

Una vez que el componente del portafolio es autorizado, el director de programa o el director de proyecto asume dirigir la gestión de control del componente del portafolio y aplica los procesos de gestión apropiados en un esfuerzo de garantizar que el trabajo sea hecho eficazmente y eficientemente. Los directores de programa o los directores de proyecto responsables monitorearán el desempeño planificado y el actual (cronograma, presupuesto, recursos, calidad y alcance) y proporcionarán una retroalimentación al director del portafolio. Los procesos de la gestión de programas y de la gestión de proyectos están descritos en los siguientes estándares del PMI: la *Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK®) – Quinta Edición* y *El Estándar para la Gestión de Programas – Tercera Edición*.

El proceso de gestión de portafolios también requiere integración con el proceso de planeamiento estratégico organizacional para el análisis de oportunidades o amenazas de negocio actuales y definir los objetivos estratégicos. Esto dirige a los cambios estratégicos para asegurar que los componentes planificados (activos y futuros) continúen para apoyar a las metas estratégicas. Por ejemplo, si el planeamiento estratégico organizacional determina que una meta ya no es válida para la organización, el director del portafolio deberá revisar el portafolio y recomendar la reevaluación de cualquier componente que se esté ejecutando para lograr una meta que ahora es obsoleta. Las organizaciones normalmente aplican alguna forma de control sobre los componentes del portafolio. Por ejemplo, comúnmente se aplica una fase de revisión a los proyectos de los portafolios que se concentran en actividades de investigación. A menudo, los procesos de gobernabilidad se caracterizan por revisiones regulares en los hitos clave de decisión, durante el ciclo de vida del proyecto. Los interesados más experimentados en roles de gobierno, analizan el riesgo y la recompensa asociada con la continuidad del proyecto. El propósito de este análisis debe ser evaluar la probabilidad de éxito de todos los aspectos del proyecto componente en múltiples hitos durante el ciclo de vida de ese componente. Es por ello que este “Análisis de Entrada” debe llevarse a cabo en las reuniones de revisión del portafolio. Por ejemplo, los aspectos legales, de ingeniería, financieros y comerciales del producto son incluidos en las evaluaciones de las fases iniciales, cuando las decisiones de inversión tratan sobre investigación y desarrollo. A medida que el proyecto progresa, los aspectos legales, de ingeniería,

científicos y otros aspectos continúan siendo evaluados. Los resultados de estas evaluaciones ayudan a la toma de decisiones de gobernabilidad y se almacena como información del portafolio.

2.2 Procesos de Implementación de la Gestión de Portafolios

Los procesos de la gestión de portafolio típicamente son iniciados en la organización a nivel de departamento o unidad de negocio como respuesta a los incidentes, conflictos, restricciones en los recursos e incertidumbre en el grupo, algunas veces relacionados al trabajo que se realiza y al que debería realizarse. Un enfoque estructurado para implementar la gestión de portafolio puede agregar un valor a largo plazo en la unidad de negocio o a nivel organizacional.

Los pasos para la implementación de un proceso de la gestión de portafolios son aquellos usados para implementar cualquier proceso en la organización. Estos son:

- Evaluar el estado actual del proceso de la gestión de portafolios,
- Definir la visión y el plan de la gestión de portafolios,
- Implementar los procesos de la gestión de portafolios, y
- Mejorar los procesos de la gestión de portafolios.

2.2.1 Evaluar el Estado Actual del Proceso de la Gestión de Portafolios

Realizar la evaluación del estado actual de la gestión de portafolios y sus procesos relacionados proporciona una vista de los procesos que ya existen, procesos que son necesarios para la organización y posibles habilitadores o barreras organizacionales o culturales que se puedan encontrar. Una evaluación facilitará el desarrollo de un análisis de deficiencias y planificar el establecimiento o formalización de las funciones de la gestión de portafolios.

Las evaluaciones pueden incluir:

- Identificar y evaluar los conocimientos existentes de la gestión de portafolios (es decir, la gestión estratégica, gobernabilidad, comunicaciones, gestión de riesgos y gestión del desempeño);
- Evaluar los procesos de la gestión de portafolio existentes para determinar si apoyarán la visión, misión, estrategia y objetivos organizacionales (es decir, procesos que definen, alinean y autorizan los componentes del portafolio);
- Evaluar la estructura actual de la gestión de portafolios y los recursos para lograr madurez y aceptabilidad;
- Identificar deficiencias en conocimientos, procesos, estructura y recursos;
- Evaluar los componentes de portafolio existentes para determinar si estos apoyan a la estrategia y objetivos organizacionales actuales;
- Evaluar la disponibilidad de recursos y asignación actual de los componentes del portafolio frente al cronograma integrado.
- Entender a los interesados por cada objetivo estratégico y componentes del portafolio; y
- Revisar los procesos y procedimientos de reporte de portafolios existentes.

Los resultados de las evaluaciones pueden incluir:

- La profundidad y amplitud de compromiso de la gerencia, ejecutivos, y la alta gerencia.
- Nivel de satisfacción con las prácticas actuales;
- Comunicación de metas y requerimientos de la organización;
- Información errónea que debe ser abordar;
- Prácticas de la gestión de proyectos, programas, portafolios y operaciones; y
- Entender la visión de la organización, a largo plazo y a corto plazo, para la gestión de portafolios.

OPM3® es un ejemplo de una herramienta que puede ser usada para evaluar la gestión de portafolios dentro de una organización. La madurez de esta evaluación permite a las organizaciones identificar que buenas prácticas, competencias y resultados actualmente existen. La flexibilidad del proceso de evaluación de la madurez permite que la organización se enfoque en funciones específicas (proyectos, programas y portafolios). Estas evaluaciones permiten a la organización identificar las deficiencias en las buenas prácticas, competencias o resultados que usan actualmente.

2.2.2 Definir la Visión y el Plan de la Gestión de Portafolios

La visión de la gestión de portafolios debe estar alineada con la visión organizacional y apoyar la estrategia y objetivos organizacionales. La visión de la gestión de portafolios ayudará a clarificar la dirección que se seguirá. La visión de la gestión de portafolios debe reflejar los valores culturales de la organización, debe tener un significado y ser válida para los interesados.

La visión, estrategia y objetivos organizacionales guiarán los pasos internos necesarios para implementar la visión del portafolio. Una hoja de ruta del portafolio es elaborada para la implementación de la estructura y los procesos de la gestión de portafolios en un nivel organizacional. El plan para la implementación de la gestión de portafolios organizacional debe abordar dos esfuerzos relacionados para que se pueda establecer exitosamente un proceso de la gestión de proyectos. Estos son:

- Un enfoque planificado para cambiar el comportamiento de la organización que incluya un balance entre un liderazgo fuerte y gestión, y un competente equipo de gestión comprometido con el esfuerzo a realizarse; y
- Un enfoque planificado para el desarrollo e implementación gradual de los procesos de la gestión de portafolios, sobre la base de los procesos que ya existen y trabajando hacia la visión definida.

2.2.3 Implementar los Procesos de la Gestión de Portafolios

Los procesos de la gestión de portafolios son realizados en un entorno más amplio que el de un portafolio; por lo tanto, un equipo de implementación a nivel organizacional con el apoyo de la gerencia, un cuerpo de gobierno y directores del portafolio pueden usar este estándar de gestión de portafolios como guía para implementar los procesos de la gestión de portafolios a nivel organizacional. Los primeros pasos clave incluirán lo siguiente:

- Define roles y responsabilidades para la implementación de los procesos de la gestión de portafolios,
- Comunica el plan de implementación de la gestión de portafolios, y
- Define e implementa los procesos de la gestión de portafolios detalladamente y brinda una capacitación al equipo y a los interesados.

Cambiar los procesos de negocio dentro de una organización puede ser una tarea difícil. La planificación de los cambios organizacionales y conductuales son requeridos para una implementación exitosa a largo plazo de los procesos de la gestión de portafolios. Se ha escrito mucho sobre los enfoques para conducir el cambio organizacional, sin embargo, esto va más allá del alcance de este estándar.

2.2.4 Mejorar los Procesos de la Gestión de Portafolios

Un plan de mejora de los procesos de la gestión de portafolio define los objetivos que se esperan alcanzar de la gestión de portafolios y guía, mide y prioriza las actividades de mejora. Además, las métricas predefinidas guían los resultados y las responsabilidades para mejorar del desempeño. Las métricas proveen una vista del desempeño actual de los procesos así como de los resultados de los cambios en estos procesos. Un plan de mejora de procesos documentado puede ser ventajoso para evaluar y mejorar los procesos de la gestión de portafolios actuales. Para asegurar que los cambios sean implementados de una manera controlada, es importante especificar y gestionar los cambios en los procesos, procedimientos y herramientas usadas en la gestión de portafolios. Una vez que los cambios han sido implementados, estos deben ser monitoreados para poder validar el logro de los resultados esperados.

Además de los procesos de la gestión de portafolios, es importante identificar cualquier dependencia o proceso paralelo que pueda impactar en el desempeño de la gestión de portafolios. Por ejemplo, los procesos de la gestión de proyectos pueden impactar en los procesos de la gestión de portafolios si los procesos del proyecto no proporcionan una transparencia en la ejecución del proyecto, impactando en la selección de procesos de la gestión de portafolios.

2.3 Ciclo de Procesos de la Gestión de Portafolios

Las organizaciones tienen muchos estándares y procesos recurrentes, incluyendo la gestión de portafolio. Los requerimientos externos (como el reporte fiscal) o requerimientos internos (como las revisiones trimestrales del presupuesto) pueden conducir tanto a los procesos organizacionales como a los procesos de la gestión de portafolio. Mientras la gestión de portafolio es un proceso continuo (a diferencia de la gestión de proyecto o la gestión de programas que tienen un inicio y fin programado), ciertas actividades pueden seguir un calendario recurrente, como un calendario anual u otro determinado por la organización. El propósito es integrar las actividades de los procesos de la gestión de portafolios en otros procesos de la organización. Por ejemplo, la selección y autorización de los componentes del portafolio pueden ser parte de una planificación anual o una revisión estratégica con actualizaciones trimestrales, mensuales o semanales. El monitoreo del desempeño del portafolio es usualmente continuo. La revisión de la mezcla de portafolios puede ser requerida cuando ocurren interrupciones en la organización. Una vez establecido, el proceso de la gestión de portafolios es continuo.

2.4 Sistema de Información para la Gestión de Portafolios (PMIS)

El Sistema de Información para la Gestión de Portafolios consta de las herramientas y técnicas usadas para reunir, integrar y difundir las salidas de los procesos de la gestión de portafolios. Esto es usado para dar soporte a los aspectos de los procesos de la gestión de portafolio y pueden incluir sistemas manuales o automatizados.

Estos sistemas ayudan a dar una visión, estandarización, medición y mejora de procesos globales de la organización y puede facilitar una eficaz toma de decisiones proporcionando a la organización las métricas clave del desempeño, y una recopilación, análisis y reportes de los objetivos específicos cuantificables.

Las herramientas automatizadas pueden incluir la aplicación de la gestión de portafolios de proyectos comerciales (o sus siglas en inglés PPM, Project Portfolio Management), recolección de información y sistemas de distribución, e interfaces web a otros sistemas automatizados en línea para consolidar el estado de los componentes del portafolio. El Sistema de Información para la Gestión de Portafolios a veces es un conjunto de hojas de cálculo en vez de herramientas automatizadas. Una PMIS eficaz permite al director del portafolio definir, analizar, diseñar, producir y gestionar los sistemas de información para apoyar a un portafolio exitoso, e incluye herramientas y procesos como:

- Herramientas de software,
- Sistemas de control de repositorios y versiones de los documentos,
- Cambiar o configurar los sistemas de gestión,
- Base de datos de riesgos y herramientas de análisis,
- Procesos y sistemas de la gestión financiera,
- Procesos y herramientas de la gestión del valor ganado,
- Procesos y herramientas de la gestión de las comunicaciones, y
- Otras herramientas y procesos de la gestión del conocimiento requeridos para dar soporte a la gestión de portafolios.

2.5 Gobernabilidad de la Gestión de Portafolios

Un cuerpo de gobierno multifuncional e integrado determina y autoriza el alcance de la gobernabilidad de la gestión de portafolios para dirigir la supervisión de la gestión de portafolios y las actividades operacionales. Las entradas al proceso de alineamiento de la toma de decisiones incluyen, pero no se limita a, la visión de la organización, la estrategia de implementación, la competencia de los recursos y los planes a largo y corto plazo de la organización. En organizaciones pequeñas, la gerencia puede asumir todas o algunas de las responsabilidades de la gobernabilidad de la gestión de portafolios incluyendo realizar una supervisión a las decisiones del portafolio.

2.6 Interesados del Portafolio

Los interesados del portafolio son personas o grupos de personas cuyos intereses pueden ser afectados positivamente o negativamente por los componentes del portafolio o los procesos de la gestión de portafolios. También pueden ejercer alguna influencia en el portafolio, en los componentes del portafolio, en sus procesos y decisiones. El nivel de participación de los interesados puede variar de una organización a otra o de un portafolio a otro portafolio dentro de una misma organización.

Dependiendo del tamaño y el tipo de la organización así como de las prácticas de la gestión de proyectos y la gestión de programas, algunos interesados pueden ser identificados especialmente de acuerdo a las metas y a las estrategias de la gestión de riesgos para el portafolio.

Los interesados pueden incluir pero no se limitan al Director Ejecutivo u otros ejecutivos, la gestión funcional, la gestión de operaciones, los aspectos legales, las finanzas, los recursos humanos, la PMO y los equipos de programa o equipos de proyecto.

2.7 Influencias de la Organización en la Gestión del Portafolios

Una gestión de portafolios exitosa requiere que todos los niveles de la gestión apoyen y comuniquen el valor de la gestión de portafolios a la organización y a los interesados externos.

Cuando se toman decisiones en el portafolio, las organizaciones son influenciadas por una variedad de restricciones y dinámicas mencionadas por los interesados. La gestión de portafolios trata de balancear las expectativas de los interesados, tanto para un corto plazo como para un largo plazo, mientras permanezca alineada con la estrategia y objetivos organizacionales, y consideren las restricciones de los recursos. El director del portafolio necesita tomar decisiones en beneficio de la estrategia y los objetivos organizacionales sin tomar en cuenta el impacto en los componentes individuales del portafolio, incluyendo la finalización de componentes del portafolio. Algunos ejemplos de las fuerzas que influyen a la gestión de portafolio son especificados en las siguientes secciones.

2.7.1 Madurez organizacional

La organización como un todo debe entender las necesidades de la organización para la gestión de portafolios y comprometer su liderazgo, recursos (p.ej., personas, capital y equipos), procesos y herramientas para lograr el éxito. Es importante que la filosofía de la gestión de portafolios se extienda por toda la organización. Esto significa que todas las demás actividades y procesos tomen en cuenta el impacto o la influencia de la gestión de portafolios, incluso si los efectos son mínimos. Por ejemplo, la medida del desempeño general debe ser compatible y complementaria con aquellas medidas usadas para la evaluación de los componentes del portafolio.

El término madurez organizacional puede ser aplicado a la aceptación de la gestión de portafolios de la misma manera que puede aplicarse a la gestión de proyectos. El nivel de aplicación y éxito de la gestión de portafolio son afectadas directamente por el nivel de madurez de la organización. La falta de apoyo de la organización para el

concepto y enfoque de la gestión de portafolios es un gran obstáculo para lograr el éxito de la gestión de portafolios. Los procesos de la gestión de portafolios y las decisiones resultantes deben ser aceptados por todos los niveles de la organización.

Existe un riesgo o amenaza de que mientras el proceso es aceptado por la alta gerencia en la organización, las decisiones puedan no ser aceptadas. La aceptación de los procesos y las decisiones de la gestión de portafolios a través de la organización son necesarias para el éxito de la gestión de portafolios. Otro elemento importante es la habilidad de la organización de implementar los cambios recomendados por los procesos de la gestión de portafolios. La habilidad de ejecutar el cambio es diferente de la falta de aceptación de las recomendaciones esto último se refiere a una imposibilidad para realizar los cambios deseados. El no reconocer ni formalizar las habilidades de la organización para manejar los cambios también es un gran obstáculo para entender completamente los beneficios esperados del portafolio. Cada componente del portafolio debe aplicar consistentemente técnicas similares para facilitar y manejar el cambio organizacional. La magnitud del cambio organizacional que la organización puede aceptar puede ser uno de los factores usados para determinar la mezcla apropiada de los componentes del portafolio. Esto está relacionado con los objetivos estratégicos de la organización que servirán como entradas en los procesos de decisión del portafolio. Las metas estratégicas producirán varios niveles de cambios esperados en las personas, procesos, productos y tecnología de la organización.

2.7.2 Impactos organizacionales

Este tema está relacionado con la madurez organizacional descrita en la sección 2.7.1. La diferencia es que el impacto organizacional se refiere al impacto que la gestión de portafolios tiene en la organización y no en la madurez organizacional con la que trabaja la gestión de portafolios.

Una eficaz gestión de portafolios puede tener impactos positivos en la organización facilitando la planificación táctica y operacional y el alineamiento con las metas estratégicas. Contrariamente, la falta de procesos y procedimientos eficientes y eficaces en otras áreas funcionales de la organización pueden tener un impacto considerable en la gestión de portafolios. Un ejemplo es la falta de un proceso de asignación de recursos eficaz que apoye la ejecución de proyectos y programas aprobados a través de los procesos de la gestión de portafolios. Aquellos procesos involucrados en la gestión de portafolios necesitarán incorporar los factores de impacto organizacional en los planes y decisiones correspondientes.

CAPÍTULO III

PROCESOS DE LA GESTIÓN DE PORTAFOLIOS

La gestión de portafolios es la gestión centralizada de uno o más portafolios que permite a la gestión ejecutiva lograr las metas y objetivos organizacionales a través de una toma de decisiones eficaz sobre uno o más portafolios, proyectos, programas y operaciones. La gestión de portafolios es realizada en un ambiente más amplio que el portafolio por sí mismo. Estos roles y procesos abarcan toda la organización. Los componentes del portafolio, el marco de trabajo y los procesos de gestión son seleccionados para producir beneficios específicos en la organización; además, la selección y personalización de los procesos de la gestión de portafolio es una decisión estratégica.

Para tener éxito, las actividades del director del portafolio incluyen pero no se limitan a:

- Comprender la estrategia organizacional,
- Establecer criterios organizacionales estratégicos para la gestión de portafolios,
- Considerar todos los proyectos y programas de la organización, y otros componentes del portafolio, y
- Seguir los procesos acordados por mandato de la organización, o seleccionados por el equipo.

La gestión de portafolios, como un conjunto de procesos organizacionales estratégicos, es un sistema de varios niveles que está conformado por componentes del portafolio que pueden ser estratégicos, funcionales y operacionales. La gestión de portafolios es planificada y ejecutada en los tres niveles de la organización.

Además de los componentes de portafolio de la organización, existen equipos multifuncionales involucrados, que incluyen a la gerencia, la oficina de gestión de portafolios, la gestión funcional y operacional, equipos de gestión de programas y equipos de gestión de proyectos. Los componentes de portafolio organizacionales y los equipos multifuncionales se suman a la complejidad de los procesos de la gestión de portafolio.

La gestión de portafolios es lograda a través de sus procesos utilizando el conocimiento, las habilidades, herramientas y técnicas necesarias para recibir entradas y generar salidas. Un proceso dentro del contexto de la gestión de portafolios es un conjunto de acciones interrelacionadas y actividades realizadas para lograr un elemento estratégico, como una meta, objetivo o una acción que proporcione un beneficio a la organización dentro de los términos del planeamiento estratégico.

Cada proceso es caracterizado por sus entradas, herramientas y técnicas que pueden ser aplicadas y las salidas generadas. Un director del portafolio necesita comprender el impacto de los procesos de la gestión de portafolio seleccionados en los resultados esperados de la organización que son entregados por el portafolio.

Este estándar abarca los procesos requeridos para tomar decisiones acerca de los componentes del portafolio e identifica aquellos procesos de la gestión de portafolios que hayan sido reconocidos como prácticas generalmente aceptadas para los proyectos del portafolio. Los procesos de la dirección de proyectos se aplican de manera global y a todos los grupos de industrias. Prácticas generalmente aceptadas significa que existe acuerdo general respecto a que la aplicación de los procesos de la gestión de portafolios mejora la probabilidad de éxito a través del tiempo.

Esto no significa que los procesos descritos deben ser aplicados uniformemente a todos los portafolios. Cada director del portafolio es responsable de personalizar los procesos que se usarán; en otras palabras, determinar que procesos son apropiados para un determinado portafolio.

Los directores del portafolio abordan cuidadosamente cada proceso así como sus entradas y salidas correspondientes. Ellos deben usar este estándar como una guía de alto nivel para aquellos procesos que utilicen cuando gestionen un portafolio, incluyendo la selección y personalización de los procesos para asegurar un ajuste adecuado de la organización y del portafolio.

La gestión de portafolios es una tarea integrada que requiere la estrategia organizacional, los procesos de gestión de proyectos, programas u otros procesos de gestión, que incluyan los procesos de gestión de portafolios para estar alineados y conectados. Los portafolios existen dentro de una organización y no deben operar como un sistema cerrado. Los portafolios requieren información de entrada de la organización y otras fuentes, y devolver a la organización competencias y otros beneficios. Las acciones tomadas durante un proceso típicamente afectan ese proceso y otros procesos relacionados. Por ejemplo, un cambio estratégico organizacional puede afectar la hoja de ruta del portafolio pero también puede afectar los planes de comunicación y riesgos del portafolio. Estas interacciones de los procesos requieren a veces de concesiones entre requerimientos y objetivos de los portafolios, programas y proyectos; que pueden variar de portafolio en portafolio y de organización en organización. Una gestión de portafolio exitosa incluye gestionar activamente estas interacciones para satisfacer las necesidades de la gerencia, el patrocinador, los clientes y otros interesados. En algunas circunstancias, un proceso o un conjunto de procesos necesitan ser repetidos muchas veces para obtener los resultados esperados.

Este estándar describe los elementos claves para la gestión de portafolios. Este estándar no es preceptivo por naturaleza y, por tanto, no especifica los medios por los cuales una organización debe implementar los procesos de la gestión de portafolios descritos en este documento. Este estándar presume que la organización tiene una estrategia organizacional y objetivos acompañados por una misión y una visión, así como metas y objetivos estratégicos. Para implementar los procesos del portafolio presentados en este estándar, son necesarios los siguientes habilitadores organizacionales:

- La organización -incluyendo la gerencia- adopta la práctica de gestión de

portafolios;

- Los componentes de los proyectos, programas y operacionales propuestos necesitan ser evaluados;
- Personal debidamente calificado está disponible para gestionar el portafolio;
- Los procesos de gestión de proyectos y gestión de programas existen,
- Los roles y responsabilidades de la organización están definidos, y
- Existen mecanismos para comunicar las decisiones y otro tipo de información tanto interna como externa a la organización.

El resto de esta sección proporciona información y procesos interconectados para establecer y gestionar los componentes del portafolio, y detalla los Grupos de Procesos, e incluye las siguientes secciones principales:

3.1 Grupos de Procesos de la Gestión de Portafolios

3.1.1 Grupo de Procesos de Definición

3.1.2 Grupo de Procesos de Alineamiento

3.1.3 Grupo de Procesos de Autorización y Control

3.2 Interacciones de los Procesos de la Gestión de Portafolios

3.1 Grupos de Procesos de la Gestión de Portafolios

Las siguientes secciones identifican y describen los Grupos de Procesos de la Gestión de Portafolios. Estos grupos de procesos tienen dependencias claras y son típicamente realizados en la misma secuencia para cada portafolio. Estos se aplican independientemente del área o el enfoque de la industria. El director del portafolio puede repetir individualmente grupos de procesos o alguno de sus procesos antes de la autorización del componente del portafolio.

Un Grupo de Procesos incluye los procesos constituyentes de la gestión de portafolio que están relacionados con sus respectivas entradas y salidas, donde el resultado o salidas de un proceso se convierten en las entradas de otro. Los Grupos de Procesos no deben ser considerados como fases de la gestión de portafolios. La Tabla 3-1 refleja el mapeo de los dieciséis procesos de la gestión de portafolios en los tres Grupos de Procesos y en las cinco Áreas de Conocimiento, cada proceso clave de la gestión de portafolios es mostrado en su Grupo de Procesos en el cual la actividad se desarrolla.

Tabla 3-1: Mapeo de los Procesos de la Gestión de Portafolios y las Áreas de Conocimiento

Áreas de Conocimientos	Grupo de Procesos		
	Grupo de Procesos de Definición	Grupo de Procesos de Alineamiento	Grupo de Procesos de Autorización y Control
Gestión Estratégica del Portafolio	4.1 Desarrollar el Plan Estratégico del Portafolio 4.2 Desarrollar el Acta de Constitución del Portafolio 4.3 Definir la Hoja de Ruta del Portafolio	4.4 Gestionar los Cambios Estratégicos	
Gestión de Gobernabilidad del Portafolio	5.1 Desarrollar el Plan de Gestión del Portafolio 5.2 Definir el Portafolio	5.3 Optimizar el Portafolio	5.4 Autorizar el Portafolio 5.5 Proporcionar la Supervisión del Portafolio
Gestión de Desempeño del Portafolio	6.1 Desarrollar el Plan de Rendimiento del Portafolio	6.2 Gestionar Aprovechamiento y Demanda 6.3 Gestionar el Valor del Portafolio	
Gestión de las Comunicaciones del Portafolio	7.1 Desarrollar el Plan de Gestión de Comunicaciones del Portafolio	7.2 Gestionar la Información del Portafolio	
Gestión de los Riesgos del Portafolio	8.1 Desarrollar el Plan de Gestión de Riesgos del Portafolio	8.2 Gestionar los Riesgos del Portafolio	

3.1.1 Grupo de Procesos de Definición

El Grupo de Procesos de Definición está compuesto por aquellos procesos realizados para establecer cómo la estrategia y objetivos organizacionales serán implementados en un portafolio, determinar el plan estratégico del portafolio, determinar la estructura y la hoja de ruta del portafolio, definir y autorizar un portafolio o un subportafolio y desarrollar el plan de gestión de portafolios y planes subsidiarios.

El Grupo de Procesos de Definición es el más activo durante la identificación y actualización de las metas estratégicas, presupuestos a corto plazo y planes de la organización. Tradicionalmente, estas actividades ocurren cuando se planifica el presupuesto anual o cuando se realizan reuniones de revisión del negocio aunque algunas organizaciones tienen ciclos más o menos frecuentes. Estas actividades pueden ser programadas trimestralmente o pueden ocurrir debido a cambios no programados en la organización (p.ej., fusiones, reorganización, cambios en los factores ambientales de la empresa, etc.).

3.1.2 Grupo de Procesos de Alineamiento

El Grupo de Procesos de Alineamiento está compuesto por los procesos que gestionan y optimizan el portafolio. Este grupo determina cómo los componentes del portafolio serán categorizados, evaluados, seleccionados para su inclusión, modificados o eliminados y gestionados en el portafolio.

El Grupo de Procesos de Alineamiento promueve y apoya a los portafolios basados en las metas estratégicas del portafolio a través de las reglas operativas para evaluar los componentes y crear el portafolio. Los procesos en este Grupo de Procesos permiten el establecimiento de un método estructurado para alinear la mezcla de los componentes del portafolio a la estrategia de la organización.

El Grupo de Procesos de Alineamiento es el más activo después de que la organización del portafolio ha definido y desarrollado sus metas estratégicas, presupuestos a corto plazo y sus planes. Tradicionalmente, estas actividades son utilizadas para gestionar las actividades en curso del portafolio.

3.1.3 Grupo de Procesos de Autorización y Control

El Grupo de Procesos de Autorización y Control está compuesto por los procesos que determinan cómo autorizar el portafolio y proporciona una supervisión continua al portafolio. Estos dos procesos son importantes para todos los procesos de la gestión de portafolios, y son los pasos y actividades necesarias que permiten al portafolio completo realizar el logro de métricas definidas por la organización.

El Grupo de Procesos de Autorización y Control determina cómo monitorear los cambios estratégicos, realizar un seguimiento y revisión a los indicadores del desempeño para alinearlos y autorizar a los componentes del portafolio, y verifica los valores que fueron entregados del portafolio a la organización incluyendo sugerencias y buenas prácticas para un mejor planeamiento estratégico en el futuro. Estos procesos de autorización y supervisión son la parte activa del portafolio y usualmente son funciones continuas del cuerpo de gobierno de la organización.

El director del portafolio a menudo repite estos grupos de procesos o alguno de ellos durante el proceso de gestión de portafolio. Los Grupos de Procesos no son fases y no constituyen un ciclo de vida. Los Grupos de Procesos pueden ser repetidos para cada portafolio o subportafolio.

3.2 Interacciones de los Procesos de la Gestión de Portafolios

Existe un vínculo estrecho entre los Grupos de Procesos de la Gestión de Portafolios y el ciclo continuo de procesos de desarrollar una estrategia organizacional, alinear todos los componentes del portafolio a esa estrategia y monitorear los resultados de estas decisiones. Los procesos de la gestión de portafolios actúan como una serie de procesos interrelacionados o conexiones entre la estrategia organizacional y los programas o proyectos que sean parte del trabajo táctico que lograr las metas, los objetivos y las estrategias de la organización. La serie de procesos interrelacionados, desde la estrategia hasta su ejecución eficaz y eficiente es una serie compleja de procesos iterativos y continuos. Estos procesos adaptan la estrategia y los cambios organizacionales en objetivos mediante la revisión de los procesos de Alineamiento y proporcionando una supervisión a todos los componentes del portafolio.

La figura 3-1 ilustra las relaciones entre los Grupos de Procesos de la Gestión de Portafolios y la estrategia y objetivos organizacionales, además de aquellos procesos de la organización que tengan efectos en el contexto de la gestión de portafolios.

Los Grupos de Procesos de la Gestión de Portafolios también interactúan con el inventario de trabajo y activos de la organización, tales como los activos de los procesos del portafolio, activos de los procesos de la organización y factores ambientales de la empresa. La figura 3-1 muestra que aquellos grupos tienen interdependencias y el director del portafolio utiliza estos Grupos de Procesos en la gestión de cada portafolio. Los procesos constituyentes pueden interactuar también, tanto dentro de sus Grupos de Procesos particular como con los Grupos de Procesos de la Gestión de Portafolios.

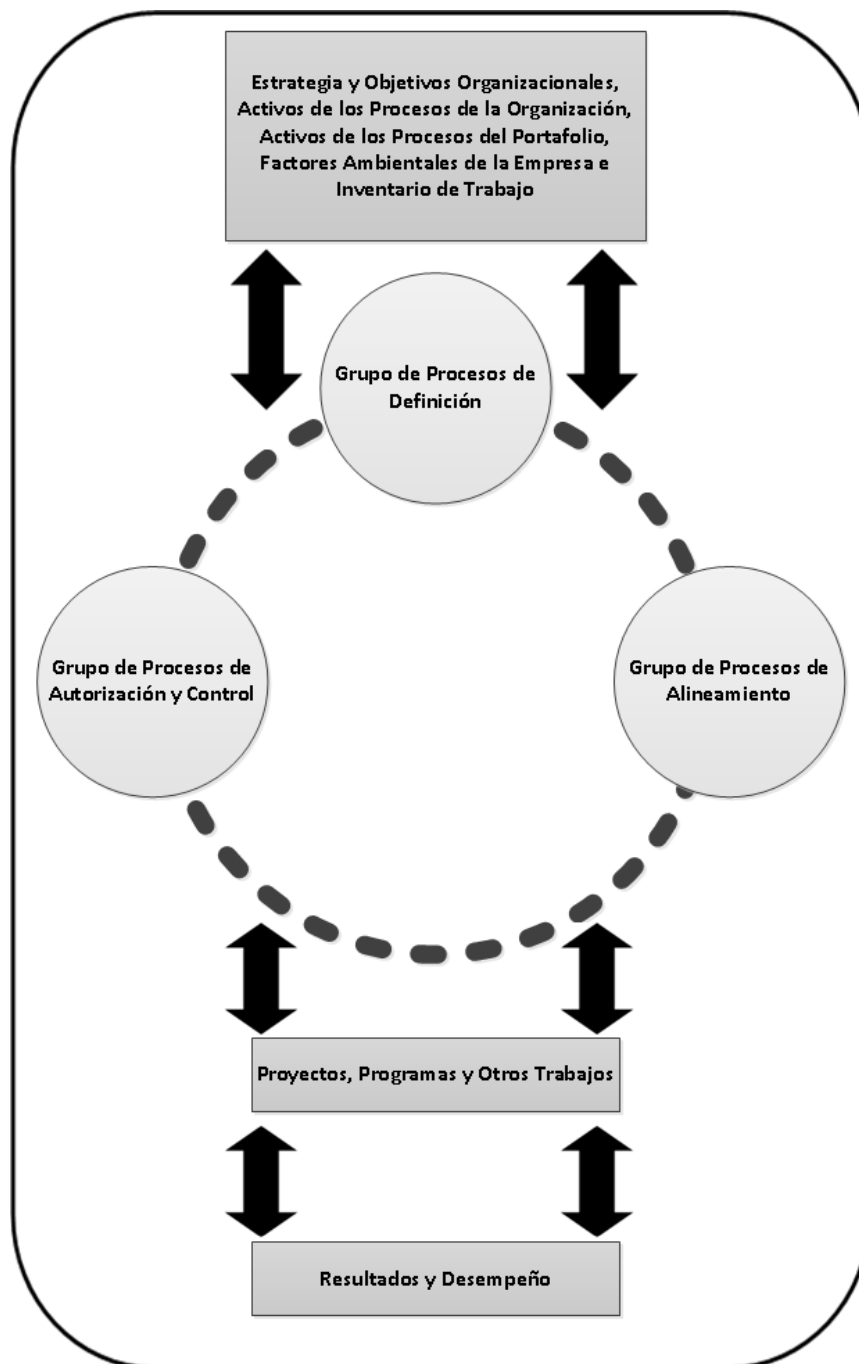


Figura 3-1. Interacciones de los Grupos de Procesos de la Gestión de Portafolios

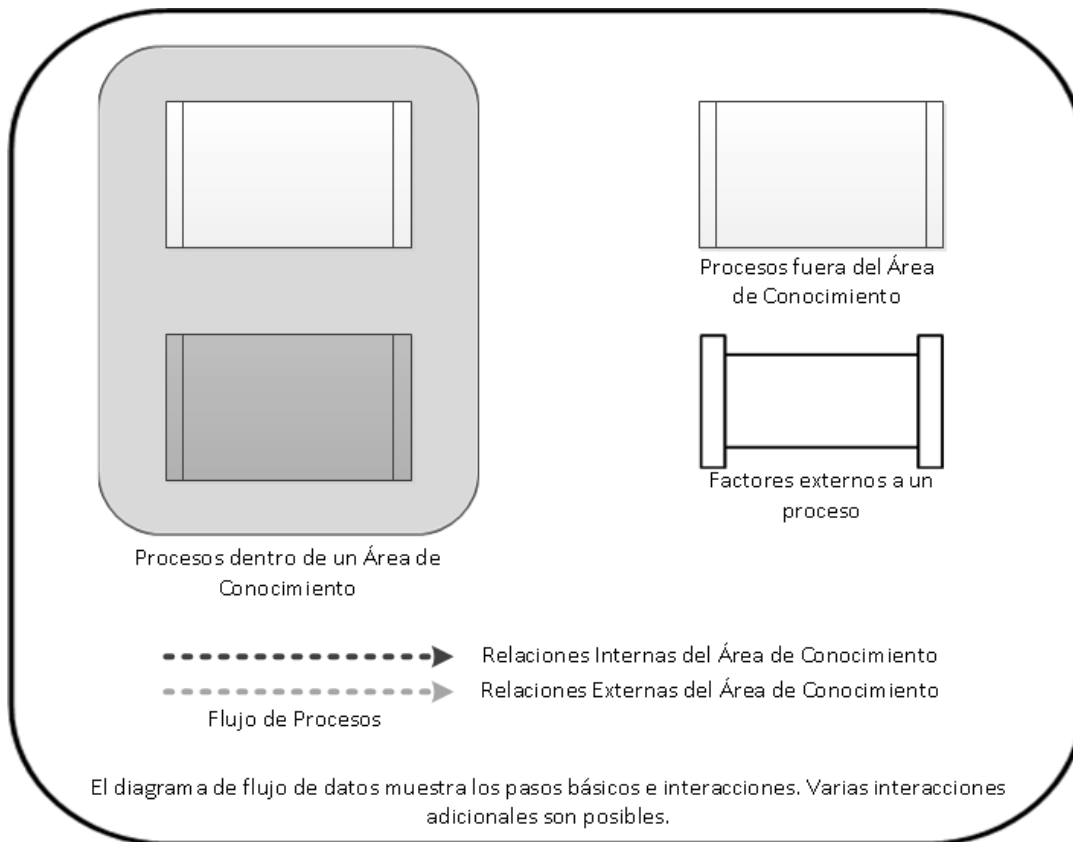


Figura 3-2. Leyenda del Diagrama de Flujo de Datos

Un diagrama de flujo de datos es proporcionado por cada Área de Conocimiento (Capítulo 4 al Capítulo 8). El diagrama de flujo de datos es una descripción resumida de las entradas y salidas que fluyen a través de todos los procesos dentro de un Área de Conocimiento específica. Aunque todos los procesos son presentados en este estándar como elementos discretos con interfaces bien definidas, en la práctica estos son iterativos y pueden superponerse e interactuar de formas no detalladas en este estándar.

El diagrama de flujo de datos del proceso mostrado en la figura 3-3 proporciona un resumen global de un flujo básico e interacciones entre los Grupos de Proceso, la estrategia y los objetivos organizacionales, el contexto del proceso de la organización y los procesos de la gestión de programas y proyectos. El diagrama de flujo de datos del proceso, ilustra las interacciones entre los procesos de la gestión de portafolios, la organización, y los programas, proyectos y operaciones que conforman los componentes del portafolio.

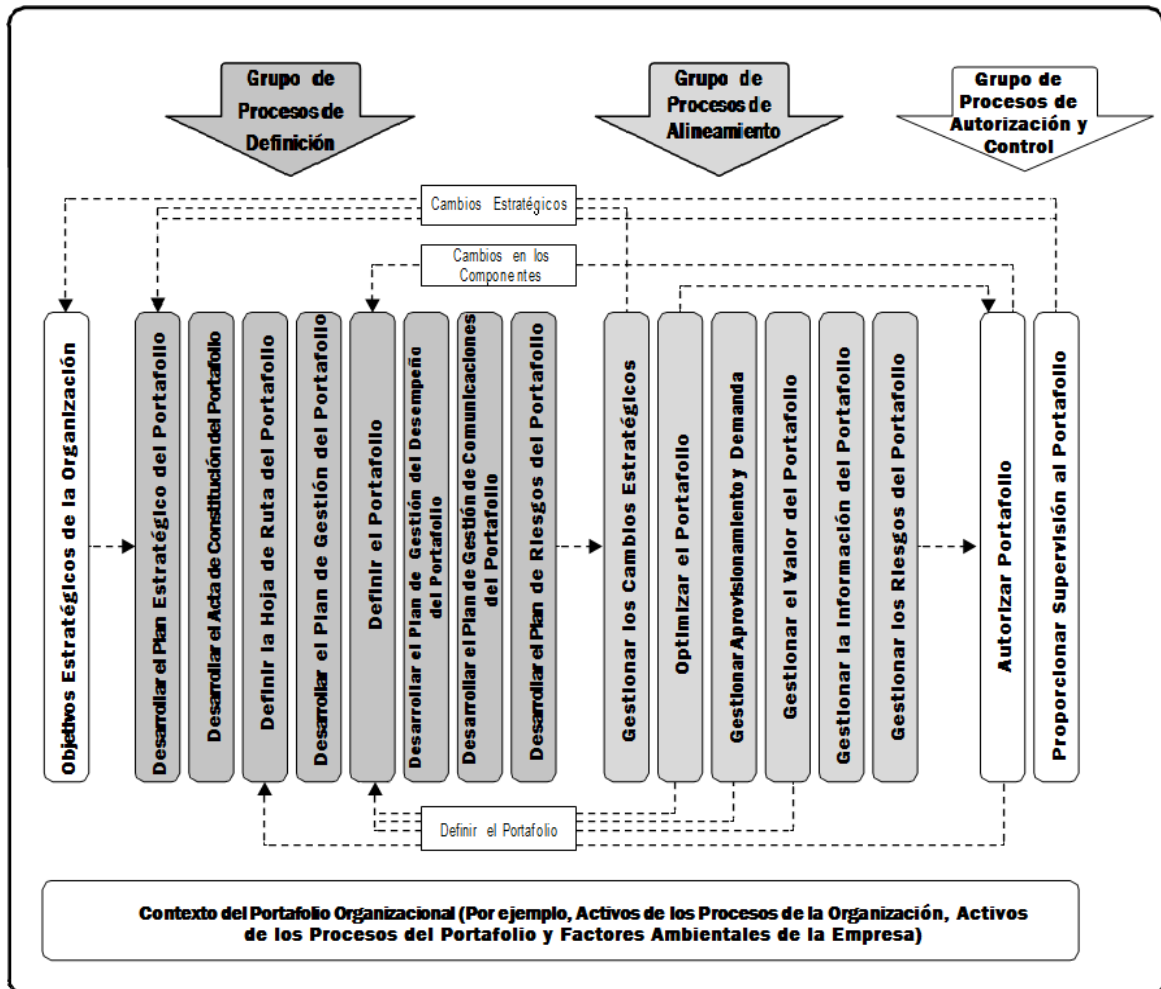


Figura 3-4. Procesos de la Gestión los Riesgos y los Grupos de Procesos de la Gestión de Portafolios

3.2.1 Entradas y Salidas Comunes

Las entradas y salidas comunes son aquellas entradas y salidas que son usadas frecuentemente en múltiples procesos de la gestión de portafolios. Los múltiples usos de estas entradas y salidas son uno de los factores que hacen que la gestión de portafolios sea compleja y no lineal.

3.2.1.1 Activos de los Procesos del Portafolio

Los activos de los procesos del portafolio (APP) incluyen algunos o todos los activos de los procesos relacionados provenientes de cualquier interesado y equipos involucrados en el portafolio que pueden ser usados para influir en el éxito del portafolio. Estos activos de los procesos incluyen planes formales o informales, políticas, procedimientos y guías. Los activos de los procesos también incluyen las bases de conocimiento de los portafolios relacionados, tales como lecciones aprendidas e información histórica.

Los activos de los procesos del portafolio pueden incluir información de herramientas, técnicas, modelos, cronogramas integrados y datos del desempeño y los riesgos. El director del portafolio es generalmente el responsable de la actualización y agrega a los activos de los procesos del portafolio, si es necesario, losiguiente:

- Procesos, guías, políticas y procedimientos (p.ej., alineamiento estratégico, gobernabilidad, gestión de cambios, distribución de la información, optimización, gestión del desempeño y de los riesgos, etc.).
- Especificaciones, instrucciones del trabajo, criterios de evaluación de propuestas y criterios de medición del desempeño.
- Plantillas (p.ej., propuestas de componentes, lecciones aprendidas y gestión del desempeño y de los riesgos).
- Requerimientos de comunicación del portafolio (p.ej., Disponibilidad de tecnología de comunicación específica, medios de comunicación permitidos, registro políticas de retención y requerimientos de seguridad).
- Procedimientos de autorización del trabajo de los componentes del portafolio.
- Base de datos de medición del desempeño usada para recolectar y poner a disposición los datos de medición de los componentes del portafolio y rastreo del flujo de caja, incluyendo recursos actuales utilizados y pronósticos de recursos requeridos.
- Archivos de los componentes del portafolio (p.ej., propuestas de componentes, inversiones, líneas base de mediciones, calendarios, registro de riesgos).
- Información histórica y bases de conocimiento de lecciones aprendidas (p.ej., registros y documentos del portafolio, información de cierre y documentación de los componentes del portafolio, información tanto de los resultados de las decisiones previas de la selección del portafolio como de la información previa del desempeño del portafolio, e información de los esfuerzos de la gestión de riesgos).

3.2.1.2 Reportes del Portafolio

Los reportes del portafolio pueden incluir pero no se limitan a lo siguiente:

- Reportes del desempeño, incluyendo tableros de puntaje y paneles del control,
- Reportes de retroalimentación al planeamiento estratégico organizacional,
- Reportes de variaciones,
- Reportes de capacidad y competencia de los recursos,
- Riesgos e incidentes del portafolio,
- Recomendaciones sobre gobernabilidad.
- Decisiones de gobernabilidad, y
- Recomendaciones a los componentes del portafolio.

3.2.1.3 Activos de los procesos de la organización

Activos de los procesos de la organización son los planes, procesos, políticas, procedimientos y bases del conocimiento, estos son específicos y utilizados por la organización ejecutante que pueden ser aprovechados por el director del portafolio.

3.2.1.4 Factores Ambientales de la Empresa

Los factores ambientales de la empresa se refieren a las condiciones internas o externas, que no están bajo el control de la organización del portafolio, que influyen, restringen o dirigen el éxito del portafolio. Estos factores ocurren externamente a la organización del portafolio y están fuera de su control directo, sin embargo, estos impactan en los procesos de decisión de la gestión de portafolios.

Los factores ambientales de la empresa pueden restringir las opciones de la gestión de portafolios y pueden tener una influencia positiva o negativa en los resultados. Los factores ambientales de la empresa incluyen pero no se limitan a:

- Procesos de gobernabilidad, cultura y una estructura jerárquica detallada de la organización;
- Restricciones legales;
- Estándares gubernamentales o de la industria (p.ej., regulaciones de agencias regulatorias, código de conducta, estándares de los productos, estándares de calidad y estándares de fabricación);
- Infraestructura (p.ej., instalaciones existentes y bienes de capital);
- Recursos humanos existentes (p.ej., habilidades, disciplinas y conocimiento, tales como el diseño, desarrollo, leyes, contratos y adquisiciones);
- Administración del Personal (p.ej., guías de contratación y despidos, revisiones del desempeño de los empleados y registros de entrenamiento);
- Condiciones del mercado;
- Sistema de Información para la Gestión de Portafolios (p.ej., herramientas, manuales o automatizadas, para la recolección y distribución de la información para sostener los procesos de la gestión de portafolios);
- Base de datos comerciales (p.ej., datos de los costos estimados estandarizados, estudios de los riesgos de la industria e información y base de datos de los riesgos);
- Gestión Organizacional de Proyectos; y
- Tolerancia al riesgo de los interesados.

3.2.2 Entregables Clave a través de los Procesos de la Gestión de Portafolios

Existen cinco entregables clave que son necesarios para los procesos de la gestión de portafolios. La tabla 3-2 describe cada uno de estos documentos, su propósito y contenido. Estos cinco entregables son:

- Plan Estratégico del Portafolio,
- Acta de Constitución del Portafolio,
- Plan de Gestión del Portafolio,
- Hoja de Ruta del Portafolio, y
- Portafolio.

Tabla 3-2: Entregables Clave de los Procesos de la Gestión de Portafolios

ENTREGABLE CLAVE	PROPÓSITO	CONTENIDO
Plan Estratégico del Portafolio	El plan estratégico del portafolio articula las opciones, preferencias y factores que serán considerados en un portafolio específico que ayudará a los encargados de tomar decisiones en el alineamiento, autorización y control del portafolio, y a sus componentes individuales con la estrategia organizacional, futuros beneficios y las expectativas de los interesados. Los portafolios pre existentes o inventarios de trabajo deben ser validados frente a la estrategia organizacional actualizada para asegurar la consistencia con la evolución de la misión, metas y objetivos. Así, comparando los componentes nuevos y pre existentes unos contra otros, podría determinarse que es preferible agregar, modificar o retirar algunos componentes para asegurar que los objetivos del portafolio estén alineados con el plan estratégico.	Visión del portafolio, que está basado en el alineamiento con las metas y objetivos de la organización.
		Asignación de fondos y recursos para distintos tipos de iniciativa (portafolios, subportafolios y otros trabajos) y cómo estos contribuyen a los objetivos de la organización.
		Beneficios del portafolio están identificados claramente y consistentemente.
		Iniciativas pueden ser valoradas y priorizadas.
		Los objetivos estratégicos pueden ser optimizados con recursos disponibles y riesgos.
		Supuestos, restricciones, dependencias y riesgos clave.
		Estructura del portafolio que incluya una lista de los componentes del portafolio y otros trabajos.
		Modelo de Priorización del Portafolio.

Acta de Constitución del Portafolio	El acta de constitución del portafolio es el documento que formalmente autoriza y estructura un portafolio. El acta proporciona al director del portafolio la autoridad de asignar los recursos del portafolio a los proyectos y otros trabajos dentro del portafolio. Constituir un portafolio enlaza el portafolio a la estrategia organizacional y describe cómo el portafolio entregará valor a la organización.	El acta de constitución del portafolio debe incluir la visión del portafolio, alcance de alto nivel, justificación, criterios de éxito, recursos y líneas de tiempo de alto nivel para la entrega del portafolio.
		Identificación de interesados.
Plan de Gestión del Portafolio	El plan de gestión del portafolio describe el enfoque y la intención de la gestión en identificar, aprobar, procurar, priorizar, balancear, gestionar y reportar un portafolio de programas, proyectos y otros trabajos para cumplir los objetivos estratégicos de la organización.	Modelo de Gobernabilidad.
		Supervisión del portafolio.
		Gestión de cambios estratégicos.
		Control y gestión de cambios.
		Balanceo del portafolio y gestión de dependencias.
		Medición y monitoreo del desempeño y su valor.
		Reporte y revisión del desempeño del portafolio.
		Modelo de comunicación como parte del plan de gestión de comunicaciones.
		Planificación de la gestión de los riesgos del portafolio.
		Procedimientos de aprovisionamiento
Hoja de Ruta del Portafolio	La hoja de ruta del portafolio proporciona la dirección estratégica e información de alto nivel de forma cronológica para la ejecución de la gestión de portafolios y asegura que las dependencias dentro del portafolio son establecidas y evaluadas.	Gestión del cumplimiento.
		Modelo de priorización del portafolio.
		Lista de componentes.

	La hoja de ruta puede ser considerada como un mapeo priorizado de alto nivel del portafolio a través del tiempo, y un aspecto crucial de la hoja de ruta es que forma la base inicial sobre la cual las dependencias son establecidas tanto dentro del portafolio como fuera de este de manera que puedan ser rastreados.	Dependencias.
		Hitos y entregables clave.
Portafolio	Un portafolio es un conjunto de proyectos, programas y/u otros trabajos que son adoptados y agrupados para facilitar una gestión eficaz de ese trabajo para cumplir los objetivos estratégicos del negocio. Estos proyectos, programas y/u otros trabajos pueden no ser necesariamente interdependientes o estar directamente relacionados. El portafolio y sus componentes son cuantificables, es decir, estos pueden ser medidos, clasificados y priorizados.	Lista de componentes con atributos (incluye pero no se limita a: costos, tiempo, recursos, velocidad de finalización del componente, etc.) y la estructura del portafolio.