

UNIVERSIDAD EAN

FACULTAD DE INGENIERÍA

PROGRAMA DE MAESTRÍA EN GERENCIA DE PROYECTOS

**DIAGNÓSTICO DE LA GESTIÓN DEL PORTAFOLIO DE PROYECTOS Y
PROPUESTA DE MEJORA PARA LA EMPRESA ESINCO S.A.**

AUTORES

DAVID FERNANDO GONZÁLEZ GUATAQUIRA

LUIS FERNANDO CONTRERAS MORALES

DIRECTOR

DORA ALBA ARIZA AGUILERA

BOGOTÁ D.C., 15 DE MAYO DE 2019

DEDICATORIA

A nuestras familias, quienes han manifestado su orgullo desde el momento en que decidimos asumir el reto de cursar esta maestría.

A nuestras parejas que con paciencia, motivación y amor nos apoyaron de forma permanente para conseguir este nuevo logro que hoy podemos compartir con ellas.

*Luis Fernando Contreras Morales
David Fernando González Guataquira*

AGRADECIMIENTOS

A Dios por permitirnos alcanzar este nuevo logro.

*A nuestra tutora de tesis, Dora Alba Ariza Aguilera por su acompañamiento
en el desarrollo de nuestra investigación.*

*A Esinco S.A., por abrirnos las puertas, permitirnos conocer de su trabajo, compartimos su
experiencia y brindarnos la posibilidad de realizar nuestro proyecto de investigación en esta
organización.*

*A nuestros compañeros de clase y todas aquellas personas que, a lo largo de la maestría,
aportaron en el desarrollo de nuestras competencias.*

*Luis Fernando Contreras Morales
David Fernando González Guataquira*

RESUMEN

Este trabajo tiene como principal propósito, elaborar una propuesta para el ciclo de vida del portafolio en Esinco S.A., a través una metodología se busca formalizar la selección, evaluación, y priorización de proyectos en la organización. Como parte del proceso, se realizó una revisión documental, entrevistas y cuestionarios para conocer como adelantan la gestión de portafolio en la empresa y como se alinea con los objetivos estratégicos.

El documento proporciona la información relevante para la empresa en el marco de su gestión de portafolio. Se realizará una investigación de tipo mixta y descriptiva. Adicionalmente esta investigación, corresponde a un estudio de caso.

El resultado al que se espera llegar con la propuesta, es seleccionar iniciativas de proyectos, estas estén alineadas con la estrategia organizacional y asignen, de forma objetiva, un valor de priorización a cada iniciativa.

ABSTRACT

The main purpose of this work is to prepare a proposal for the life cycle of the portfolio in Esinco S.A., through a methodology that seeks to formalize the selection, evaluation, and prioritization of projects in the organization. As part of the process, a documentary review, interviews and questionnaires were performed to learn how advance the portfolio management in the company and how it is aligned with the strategic objectives.

The document provides the relevant information for the company in the framework of its portfolio management. An investigation of mixed and descriptive type will be carried out. Additionally, this investigation corresponds to a case study.

The result that is expected to come with the proposal is to select project initiatives, these are aligned with the organizational strategy and assign, in an objective manner, a prioritization value to each initiative.

ÍNDICE

<i>DEDICATORIA</i>	3
<i>AGRADECIMIENTOS</i>	4
<i>RESUMEN</i>	5
<i>ABSTRACT</i>	6
<i>ÍNDICE</i>	7
<i>LISTA DE FIGURAS</i>	11
<i>LISTA DE TABLAS</i>	13
1. INTRODUCCIÓN	14
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	16
2.1 Problema de Investigación	16
2.2 Preguntas de Investigación	16
2.3 Propósito de la Investigación	17
2.4 Objetivo Principal	17
2.5 Objetivos Específicos	17
2.6 Justificación de la Investigación	17
2.7 Alcance y Limitaciones	18
3. MARCO CONTEXTUAL	19
3.1 Sector Económico al cual Pertenece la Organización	19
3.2 Organización	19
3.3 Misión	19
3.4 Visión	19
3.5 Años en el Mercado	20
3.6 Organigrama de la Empresa Esinco S.A.	20
3.6.1 Áreas de Apoyo	20

3.7	Productos y Servicios.....	21
3.8	Gestión de Proyectos en la Organización	22
4.	MARCO TEÓRICO	25
4.1	¿Qué es un Portafolio?	25
4.2	¿Qué es la Gestión de Portafolios?	27
4.3	Gestión de Portafolios y Estrategia Organizacional.....	28
4.4	Prácticas de Gestión de Portafolio en Colombia.....	30
4.4.1	Lecciones Aprendidas.....	30
4.5	Ciclo de Vida del Portafolio	31
4.5.1	Inicio.....	32
4.5.2	Planeación.....	33
4.5.3	Ejecución	34
4.5.4	Optimización.....	34
4.5.5	Monitoreo y Control	35
4.6	Procesos para la Gestión de Portafolios.....	37
4.6.1	Gestión Estratégica del Portafolio	37
4.6.2	Gobernabilidad del Portafolio.....	38
4.6.3	Capacidad y Gestión de la Capacidad de Portafolio:	38
4.6.4	Compromiso de los Grupos de Interés del Portafolio	38
4.6.5	Gestión del Valor del Portafolio	39
4.6.6	Gestión del Riesgo del Portafolio	40
4.7	Éxito de Portafolio de Proyectos	40
4.7.1	Medición de la Efectividad de los Proyectos	42
4.7.2	Indicadores para Medir el Éxito del Portafolio de Proyectos.....	42
4.8	Barreras en la Gestión del Portafolio de Proyectos	43
4.9	Sistema de Información de Gestión del Portafolio	43
4.10	Gerente de Portafolio	44
4.11	PMO en la Gestión de Portafolios	44
4.12	Otros Roles en la Gestión de Portafolios	45
4.13	Problemas Presentados en la Gestión del Portafolio de Proyectos	45

5. METODOLOGÍA.....	46
5.1 Tipo de Investigación.....	46
5.2 Recolección de la Información.....	46
5.3 Fases de la Investigación	46
5.3.1 Levantamiento de Información	46
5.3.2 Análisis Exploratorio de la Información Recolectada	47
5.3.3 Diagnóstico y Elaboración de la Propuesta.....	47
5.4 Instrumento para la Recolección de los Datos	47
6. RESULTADOS.....	48
6.1 Hallazgos Encontrados en el Diagnóstico (ver tabla 1)	48
6.2 Síntesis del Cuestionario	59
6.3 Análisis de los Resultados	74
7. PROPUESTA DE MEJORA	76
7.1 Mejoras al Proceso de Gestión del Portafolio de Proyecto	76
7.2 Herramientas de Apoyo al Proceso.....	76
7.2.1 Matriz de Roles y Responsabilidades (ver anexo 1)	77
7.2.2 Plantilla para identificar y categorizar componentes (ver anexo 2)	77
7.2.3 Matriz de gestión de riesgos (ver anexo 3)	78
7.2.4 Plantilla para evaluar y seleccionar iniciativas del portafolio (ver anexo 4).....	79
7.2.5 Plantilla de Priorización de Componentes de Portafolio (ver anexo 5)	81
7.2.6 Plantilla de Monitoreo y Control de los Proyectos (ver anexo 6)	82
7.3 Plan de Implementación de las Mejoras Propuestas	82
7.3.1 Cronograma	83
7.3.2 Métricas de Calidad (indicadores de éxito ver tabla 9).....	84
7.3.3 Riesgos de Implementación	84
8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	86
9. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	88
10. ANEXOS.....	91
10.1 Anexo 1, “00. Matriz RACI de Roles y Responsabilidades”.....	91

10.2	Anexo 2, “01. Evaluación ICC Portafolio”	92
10.3	Anexo 3, “02. Matriz de Gestión de Riesgo del Portafolio”	94
10.4	Anexo 4, “03. Evaluación ESI Portafolio”	95
10.5	Anexo 5, “04. Plantilla de Priorización de Componentes”	97
10.6	Anexo 6, “05. Monitoreo y Control de los Proyectos”	98
10.7	Anexo 7, “Cuestionario Atendido por el Coordinador Administrativo”	103
10.8	Anexo 8, “Cuestionario Atendido por el Gerente Comercial”	108
10.9	Anexo 9, “Cuestionario Atendido por el Gerente Financiero”	113
10.10	Anexo 10, “Cuestionario Atendido por el Gerente General”	118
10.11	Anexo 11, “Cuestionario Atendido por el Director de Proyectos”	123

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Organigrama Administrativo Esinco S.A.....	20
Figura 2. Líneas de Negocio de la Empresa Esinco S.A.	22
Figura 3. Estructura de Portafolios de proyectos.	27
Figura 4. Gestión de Portafolios y Estrategia Organizacional.	29
Figura 5. Ciclo de vida del portafolio de proyectos y procesos para su gestión.....	32
Figura 6. Pasos de una iniciativa de proyecto en el portafolio.	36
Figura 7. Resultado de la pregunta 1 del cuestionario, tabla 1.	59
Figura 8. Resultado de la pregunta 2 del cuestionario, tabla 1.	59
Figura 9. Resultado de la pregunta 3 del cuestionario, tabla 1.	60
Figura 10. Resultado de la pregunta 4 del cuestionario, tabla 1.	60
Figura 11. Resultado de la pregunta 26 del cuestionario, tabla 1.	61
Figura 12. Resultado de la pregunta 10 del cuestionario, tabla 1.	61
Figura 13. Resultado de la pregunta 8 del cuestionario, tabla 1.	62
Figura 14. Resultado de la pregunta 28 del cuestionario, tabla 1.	62
Figura 15. Resultado de la pregunta 14 del cuestionario, tabla 1.	63
Figura 16. Resultado de la pregunta 15 del cuestionario, tabla 1.	63
Figura 17. Resultado de la pregunta 16 del cuestionario, tabla 1.	64
Figura 18. Resultado de la pregunta 12 del cuestionario, tabla 1.	64
Figura 19. Resultado de la pregunta 29 del cuestionario, tabla 1.	65
Figura 20. Resultado de la pregunta 5 del cuestionario, tabla 1.	65
Figura 21. Resultado de la pregunta 6 del cuestionario, tabla 1.	66
Figura 22. Resultado de la pregunta 7 del cuestionario, tabla 1.	66
Figura 23. Resultado de la pregunta 13 del cuestionario, tabla 1.	67
Figura 24. Resultado de la pregunta 20 del cuestionario, tabla 1.	67
Figura 25. Resultado de la pregunta 17 del cuestionario, tabla 1.	68
Figura 26. Resultado de la pregunta 27 del cuestionario, tabla 1.	68
Figura 27. Resultado de la pregunta 11 del cuestionario, tabla 1.	69
Figura 28. Resultado de la pregunta 9 del cuestionario, tabla 1.	69
Figura 29. Resultado de la pregunta 30 del cuestionario, tabla 1.	70

Figura 30. Resultado de la pregunta 18 del cuestionario, tabla 1.	70
Figura 31. Resultado de la pregunta 31 del cuestionario, tabla 1.	71
Figura 32. Resultado de la pregunta 19 del cuestionario, tabla 1.	71
Figura 33. Resultado de la pregunta 21 del cuestionario, tabla 1.	72
Figura 34. Resultado de la pregunta 22 del cuestionario, tabla 1.	72
Figura 35. Resultado de la pregunta 23 del cuestionario, tabla 1.	73
Figura 36. Resultado de la pregunta 24 del cuestionario, tabla 1.	73
Figura 37. Resultado de la pregunta 25 del cuestionario, tabla 1.	74
Figura 38. Ruta de una iniciativa en el ciclo de vida del Portafolio de Proyectos.	76
Figura 39. Fases de la prueba piloto.	83
Figura 40 Cronograma de implementación de la propuesta	83

LISTA DE TABLAS

Tabla 1 Hallazgos encontrados en el diagnostico (Cuestionario consolidado).....	48
Tabla 2. Puntuación de parámetros evaluados.	78
Tabla 3. Categoría y subcategoría para evaluación de riesgos.	79
Tabla 4. Parámetros para evaluar y seleccionar oportunidades.	80
Tabla 5. Puntuación para cada uno de los parámetros evaluados.	80
Tabla 6. Escala de valores y sus criterios en la matriz de priorización.....	81
Tabla 7. Escala de prioridad.....	82
Tabla 8. Datos de los proyectos del portafolio.....	82
Tabla 9. Métrica de calidad (Indicadores de éxito).....	84
Tabla 10. Riesgos del proyecto.	85

1. INTRODUCCIÓN

En un mercado competitivo como el que se presenta hoy día con las organizaciones, el margen de maniobra a la hora de tomar decisiones es muy pequeño, y al ser comparados con el entorno, surge la necesidad de ser eficientes y efectivos, con el fin de generar valor y la satisfacción del cliente. Se trata de una cuestión de supervivencia y eficiencia en un mundo cambiante y cada vez más exigente. En la actualidad las organizaciones deben ser sostenibles, lo cual implica tener la capacidad de adaptarse a los cambios frecuentes (la realidad cambia mucho más rápido), las organizaciones deben tener la capacidad de adaptarse continuamente para aumentar sus ingresos, vender más productos o servicios, optimizar y definir procesos para que su gente trabaje cada vez mejor. Esta necesidad, requiere que las organizaciones estén en capacidad de identificar posibles errores repetitivos que se traducen en fracasos o si están aplicando los procesos adecuados, que les permitan avanzar en la ejecución de sus planes estratégicos para alcanzar el éxito.

Muchas empresas tienen la necesidad de avanzar en el desarrollo de los procesos que lleva a diario, en algunos casos, estas organizaciones ejecutan sus planes estratégicos sin tener una visión completa que les dé la certeza de ir por el camino correcto o si, por el contrario, para alcanzar sus metas están batallando con procesos ineficientes que se convierten en obstáculos para alcanzar el logro de los objetivos propuestos.

Existen varios estándares en gestión de proyectos considerados como el mínimo necesario con el que las organizaciones deben contar, para dar por sentado que están aplicando buenas prácticas en la búsqueda de eficiencias en gestión de proyectos.

Las organizaciones buscan ser exitosas con la implementación de sus estrategias, pero muchas no son conscientes que requieren de un proceso articulado para lograrlo. Adicional, en ocasiones, no cuentan con una metodología formal que les permita gestionar adecuadamente sus portafolios.

Existen diferentes metodologías que han sido desarrollados por años, para la gestión de proyectos, estas pueden ser utilizadas como base en las empresas que hacen planeación estratégica y están en la continua búsqueda de la excelencia en su gestión, estos modelos ayudan en la consecución de los objetivos y metas en la organización.

El presente estudio pretende mejorar el proceso de gestión de portafolios de proyectos de la empresa Esinco S.A. para lo cual se realizó un diagnóstico que permitió identificar, el flujo de proceso que se lleva actualmente en la gestión de portafolios de proyectos, herramientas de medición, criterios de análisis y otros aspectos propios de Esinco S.A., que dieron a su vez la posibilidad de identificar las capacidades que la organización tiene en la gestión de portafolios.

Las mismas fueron comparadas con el marco teórico para precisar fortalezas, debilidades y establecer una metodología e implementación de instrumentos ajustados a la necesidad y a la cultura organización de la empresa, adicionalmente se proponen algunas iniciativas para la gestión de portafolios de proyectos de Esinco S.A.

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

2.1 Problema de Investigación

Un portafolio es un conjunto de proyectos, programas, sub portafolios y operaciones gestionadas como un grupo para lograr los objetivos estratégicos de una organización. Y con la adecuada gestión es posible establecer una alineación, aprobar proyectos u operaciones que estén estrechamente relacionados con los objetivos de la organización y como consecuencia de la mezcla de componentes gestionar el riesgo del portafolio (PMI,2017).

Se ha encontrado que la implementación de la gestión de portafolios tiene efectos positivos en el éxito de las organizaciones, permitiéndoles ser más ágiles cuando surgen condiciones de mercado e imprevistos, adicionalmente, en términos de rendimiento financiero, implementación de la estrategia, y otras métricas son mucho más propensas a reportar un rendimiento superior, así lo indica el informe *Winning through Project Portfolio Management: The Practitioner's Perspective*. del PMI (PMI,2015), respecto a una encuesta que realizó en línea a 466 profesionales de gestión de portafolios de proyectos en julio de 2015, donde los encuestados fueron seleccionados teniendo en cuenta que tenían un papel activo en la gestión de portafolios, y que estaban familiarizados con la relación que existe entre la gestión de portafolios de proyectos y la estrategia de la organización.

De acuerdo con la opinión del señor Ariosto, director de proyectos de Esinco S.A. (comunicación personal, 24 de octubre de 2018), actualmente en la empresa se realiza la gestión de portafolio de manera informal enmarcada en la experiencia de sus directivos, por lo cual no se tienen establecidos los parámetros para la toma de decisiones respecto a los proyectos que se inician, pudiendo afectar la productividad, eficiencia, costos y ganancias. Así mismo, reconoce que una guía metodológica para seleccionar, priorizar y evaluar proyectos, seria de mucha ayuda para la organización en futuras licitaciones.

2.2 Preguntas de Investigación

¿Cómo se lleva a cabo la Gestión de portafolios en la empresa Esinco S.A.?

¿Qué aspectos de la forma como actualmente se realiza la gestión de portafolios se pueden mejorar?

¿Qué herramientas de gestión de portafolio pueden ser aplicadas en la empresa Esinco S.A.?

2.3 Propósito de la Investigación

Si bien, la idea de hacer empresa o llevar a cabo una iniciativa de emprendimiento es algo que se mantiene latente como proyección cuando se está inmerso en el mundo empresarial, con una filosofía de formación, crecimiento y desarrollo profesional; también es cierto que nos quedamos cortos al no precisar un alcance, aterrizar unas expectativas de competitividad y vulnerabilidad de acuerdo con un potencial mercado objetivo.

Lo anterior ocasiona que no se tipifiquen e identifiquen las variables exógenas y endógenas que puedan afectar el cumplimiento de la promesa de valor, los procesos no funcionen como se espera y no se tomen decisiones oportunamente.

Es allí donde nuestra propuesta se fundamenta y se establece como objeto de investigación. Trabajaremos en el Diagnostico de la Gestión de Portafolio de Proyectos en la Compañía Esinco S.A. y de encontrar oportunidades de mejora, las daremos a conocer como resultado del ejercicio, para el fortalecimiento y competitividad su portafolio.

2.4 Objetivo Principal

Diagnosticar la Gestión del Portafolio de Proyectos en la Empresa Esinco S.A.

2.5 Objetivos Específicos

- Identificación de los principales problemas que enfrenta ESINCO S.A. en la gestión de portafolios.
- Identificar oportunidades de mejora en la metodología actual para la selección y priorización de proyectos en ESINCO S.A.
- Identificar el nivel de disponibilidad de la información de los proyectos para la toma de decisiones en ESINCO S.A.
- Proponer un plan de mejora en las prácticas de gestión del portafolio de proyectos.

2.6 Justificación de la Investigación

Ante la necesidad de ser eficientes, tomar decisiones de forma oportuna y pensando en rentabilidad, las empresas adoptan de una u otra forma práctica instintivas que les permiten enfocarse en los resultados y trabajar en la consecución de los objetivos; sin embargo, en algunos casos desconocen o manifiestan poca credibilidad en modelos que permiten trabajar con lineamientos y estrategias aumentan la productividad y la eficacia en sus procesos.

Si bien, Esinco S.A. cuenta con un portafolio de proyectos, este no es concebido de tal forma en la organización, mediante las entrevistas se pretende conocer que tanto se está viendo afectada la productividad, la eficiencia de sus procesos y en qué proporción se impactan los costos y ganancias de la empresa.

2.7 Alcance y Limitaciones

Con base en los parámetros hoy día usados en la empresa Esinco S.A., para la toma de decisiones, esta iniciativa busca diagnosticar que herramientas de la “Gestión de Portafolio de proyectos” es posible aplicar y enmarcarlos en una propuesta que permita a la empresa en mención, poner en práctica oportunidades de mejora en sus procesos y hacerlos más eficientes.

Sin embargo, la implementación de la propuesta no forma parte del alcance del proyecto y será responsabilidad de Esinco S.A.

3. MARCO CONTEXTUAL

3.1 Sector Económico al cual Pertenece la Organización

Estudios de Ingeniería y Construcciones, ESINCO S.A., con presencia en Colombia desde hace 20 años, es una empresa destacada en el sector eléctrico y de construcción.

3.2 Organización

En 1983 inicia ESINCO S.A. sus actividades en el desarrollo de proyectos de ingeniería y alumbrado, principalmente con la división de ingeniería de la empresa comercializadora de energía en Chile.

A fines del año 1993, se establece como filial en Argentina y en abril de 1996, se establece como filial en Perú, para la ejecución de proyectos similares a los desarrollados en Chile, entre los cuales se destacan, Planos de Redes, Alumbrado Público y Adecuación de Instalaciones.

En septiembre de 1998 se estableció en Colombia, protocolizando la sucursal en noviembre de 1998 para ejecutar proyectos de adecuación de instalaciones eléctricas en predios de usuarios del servicio de energía en Bogotá D.C. Desde entonces ha desarrollado varios proyectos en esta ciudad.

En 1998, constituye la sucursal colombiana en Bogotá, fecha desde la cual desarrolla actividades como: instalaciones eléctricas, adecuación de acometidas, inspecciones comerciales, corte y re conexión, entre otros, con cobertura en Bogotá y municipios de Cundinamarca aledaños a la ciudad.

En la actualidad Esinco S.A. es netamente colombiana, centralizada en Bogotá, con cerca de 600 empleados en Chile y Colombia.

3.3 Misión

Desarrollar proyectos, crear soluciones y comercializar productos con calidad, innovación y enfoque sostenible para el sector de la ingeniería eléctrica.

3.4 Visión

Diferenciarnos en el mercado por nuestra pasión con: la protección a la vida, al planeta, lo que hacemos, el cliente y el servicio.

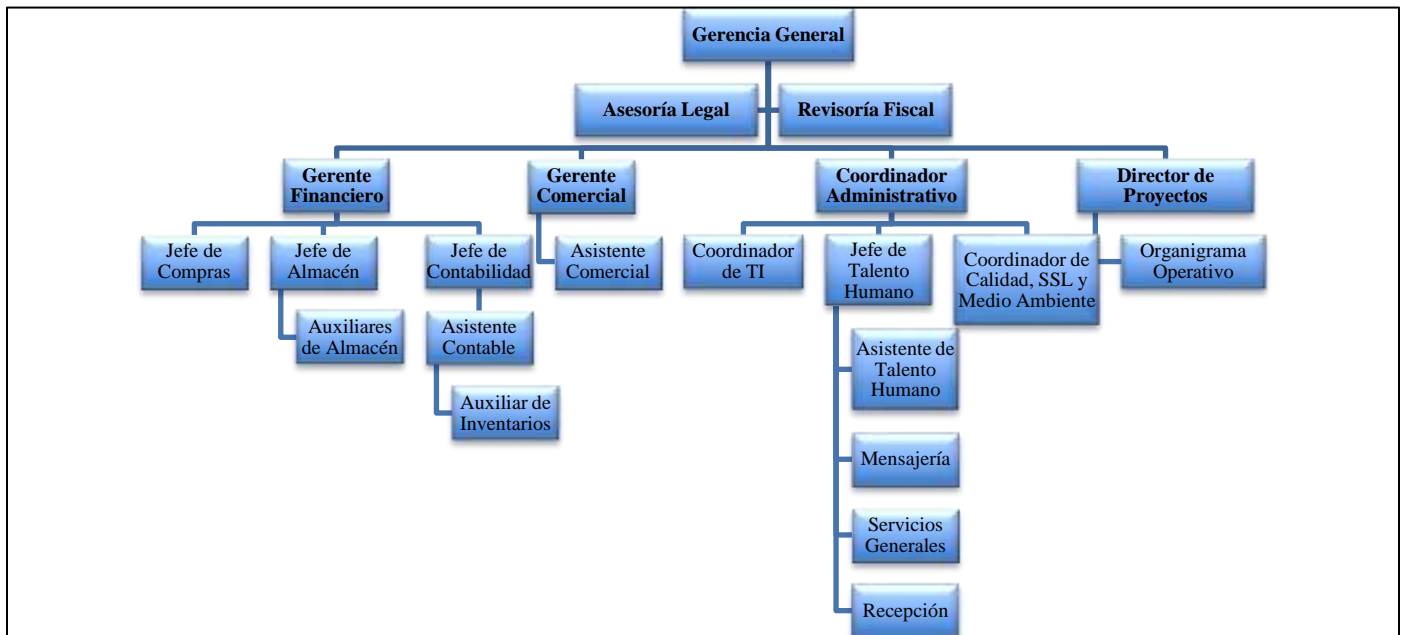
3.5 Años en el Mercado

Somos una multinacional que desde 1998 se estableció en Colombia, aportando soluciones de Ingeniería mediante el montaje y comercialización de sistemas eléctricos y de iluminación.

3.6 Organigrama de la Empresa Esinco S.A.

El organigrama se muestra en la figura 1.

Figura 1. Organigrama Administrativo Esinco S.A.



Fuente: Plan de Calidad Esinco S.A.

3.6.1 Áreas de Apoyo

- Gerencia General: lidera la planeación estratégica de la empresa, establece las metas y compromete a las áreas de apoyo en la consecución de las mismas.
- Revisoría Fiscal: garantizar el cumplimiento de los estatutos y decisiones de la gerencia.
- Asesoría Legal: orienta la parte legal en temas laborales, mercantiles y administrativos.
- Gerente Financiero: responsable de la administración del presupuesto y relacionamiento con los bancos, lidera el área contable de la compañía.
- Gerente Comercial: busca y promueve oportunidades de negocio para la compañía.
- Área Contable: garantiza el cumplimiento de requisitos legales que guardan relación con la parte contable, impuestos de ley y otros temas tributarios.
- Área de Compras: garantiza que las áreas cuenten con los elementos necesarios para realizar su labor.

- Área de Talento Humano: contacta, contrata y capacita el recurso humano necesarios para la realización de actividades, así mismo lidera actividades de bienestar para los empleados.
- Jefe de Almacén: responsable de la logística de material, bodegaje y provisión para los proyectos en ejecución.
- Área de Calidad: implementa procedimientos de trabajo, garantiza el cumplimiento de aspectos normativos, orienta el uso adecuado de herramientas de trabajo y fomenta culturas de autocuidado en la labor.
- Área de TI (Tecnologías de Información): implementa soluciones de tipo sistémico, soporta y orienta el buen uso de los equipos de cómputo y herramientas ofimáticas.
- Dirección de Proyectos: garantiza el cumplimiento de los requisitos contractuales en cada proyecto. Su estructura organizativa da cuenta de un líder y cuatro personas, cada una de estas coordina un proyecto específico.

3.7 Productos y Servicios

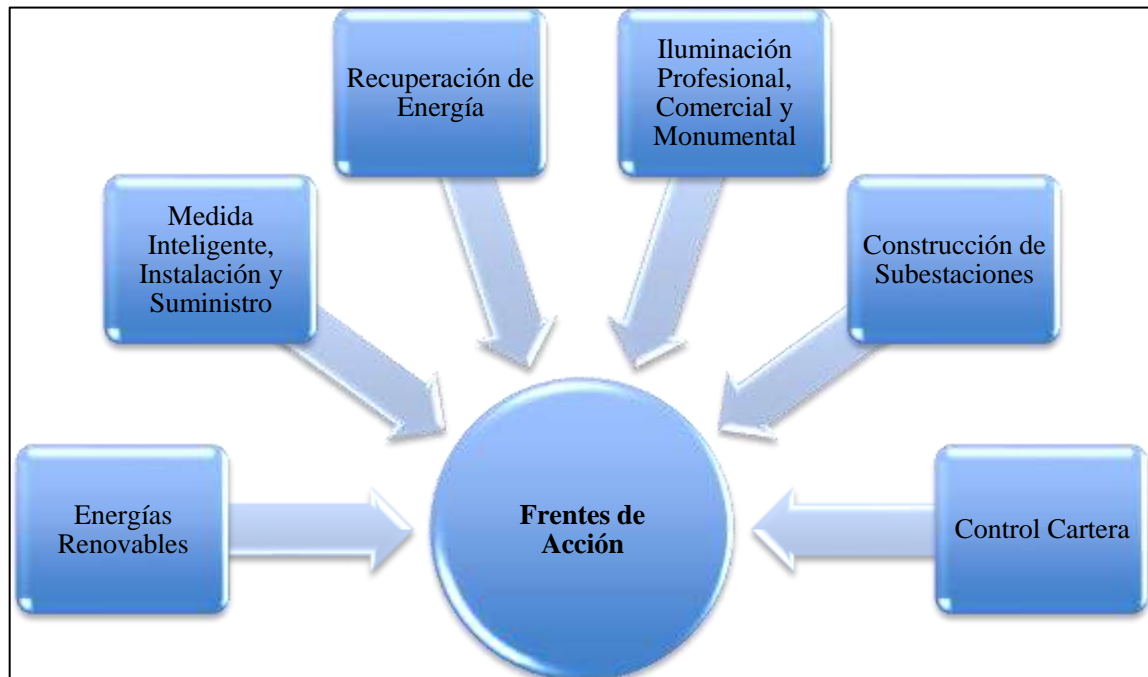
ESINCO S.A. enfoca sus servicios a empresas de servicios públicos y privados en diferentes aspectos como lo son:

- Ejecución de obra.
 - Diseño, construcción y mantenimiento de redes eléctricas de media y baja tensión.
 - Instalación de acometidas aéreas y subterráneas.
 - Normalización de instalaciones eléctricas.
 - Diseños eléctricos.
 - Diseño, construcción y mantenimiento de subestaciones.
 - Obras civiles complementarias.
 - Instalaciones eléctricas internas, externas e industriales.
 - Diseños y mejoras de sistemas de puesta a tierra.
- Servicios de operaciones comerciales:
 - Suspensión y reconexión.
 - Inspecciones comerciales.
 - Inspecciones de hurto.
 - Macro medición.
 - Lectura y reparto.
- *Stakeholders* de la Compañía
 - Clientes: empresas comercializadoras de energía eléctrica y empresas interesadas en la implementación de soluciones que le permitan ahorrar energía eléctrica.
 - Gobierno: Servicio Nacional de Aprendizaje, Ministerio de Salud, Dirección de Impuestos y Aduanas, Ministerio de Trabajo, Ministerio de Tránsito y Transporte, Ministerio de Medio Ambiente, Ministerio de las TIC, Ministerio de Minas y Energía, Superintendencia de Industria y Comercio, La Comisión de Regulación de Energía y Gas, La Corporación autónoma Ambiental.

3.8 Gestión de Proyectos en la Organización

Esinco S.A. ejecuta proyectos de ingeniería eléctrica para el sector eléctrico, en Bogotá y Cundinamarca, estos son detallados en la figura 2.

Figura 2. Líneas de Negocio de la Empresa Esinco S.A.



Fuente: Plan de Calidad Esinco S.A

Estas líneas de negocio atienden lo siguiente:

- Energías Renovables: proyecto a través del cual se ofrecen soluciones que hacen uso de paneles solares, luminarias de bajo consumo eléctrico, diseños de iluminación, entre otros.
- Medida Inteligente, Instalación y Suministro: proyecto que instala medidores de consumo de energía eléctrica, cuya característica principal es la transmisión de consumos mediante un plan de datos de telefonía celular.
- Recuperación de Energía: proyecto a través del cual se valida que los predios de los usuarios no presenten conexiones fraudulentas que impliquen consumos sin facturar.
- Iluminación Profesional, Comercial y Monumental: proyecto que trabaja en diseños de iluminación navideña para zonas del espacio público de la ciudad de Bogotá.
- Construcción de Subestaciones: proyecto que construye centros de distribución de energía en predios que demandan altos consumos de energía, fábricas, hoteles, centros comerciales entre otros.

- Control Cartera: proyecto a través del cual se suspende el servicio de energía eléctrica a los clientes que no cancelan oportunamente el servicio de energía eléctrica de sus hogares.

En la organización, los trámites de licitación, materialización, planeación y control presupuestal de los frentes antes mencionados, está a cargo de la Dirección de Proyectos.

Cada proyecto cuenta con un director, un coordinador y un equipo administrativo que gestiona las necesidades del cliente, garantiza la ejecución de las actividades programadas, el cumplimiento de los Acuerdos de Niveles de Servicio (ANS) y la designa el recurso operativo necesario para tal fin. Estas personas son funcionarios exclusivos para cada proyecto.

Como principales ANS se definen los siguientes:

- Cumplimiento de agenda.
- Tiempo de reporte de información física y magnética.
- Tiempos de conexión.

Los proyectos inician de la siguiente forma:

La comercializadora de energía, envía un mail notificando que está próximo a iniciar un proceso licitatorio, en este solicita confirmación de interés en presentar una oferta.

Posterior a esto, llega la invitación oficial en la cual se indica que se encuentra publicado en el portal oficial de la firma contratante, los términos y condiciones que deben ser tenidos en cuenta en la elaboración de la propuesta.

Se descarga dicha información y se programa una reunión en la cual se define el equipo de trabajo que se encarga de reunir los documentos que contienen la información técnica del servicio que se va a prestar, confirmación de los perfiles que liderarán el contrato, confirmación de un esquema de supervisión, dimensionamiento de la infraestructura de telecomunicaciones y microinformática, dimensionamiento operativo, infraestructura vehicular para atender el servicio, infraestructura física (sedes, bodega, logística etc.), el modelo de la operación, sus controles y un plan de materialización.

Una vez el cliente avalúa la propuesta, envía una notificación mediante correo electrónico indicando si el oferente calificó técnicamente para prestar el servicio. De ser así, el oferente invita a presentar oferta económica, para esto se elabora un “Análisis de Precios Unitarios” y una estructura de costos del proyecto en función de la necesidad.

El cliente evalúa la oferta económica y toma la decisión de adjudicación, la cual es notificada y activa el plan de materialización e implementación de los recursos necesarios para la prestación del servicio.

En este plan, participa gerencia, gestión de talento humano, compras, contabilidad, TI (tecnologías de información), calidad y dirección de proyectos, estas áreas tienen designado un personal de planta, y cada una tiene un papel específico en la materialización del proyecto. Los recursos humanos son contratados por el tiempo que dure la obra, de acuerdo con un perfil definido y avalado por la contratante.

Los recursos económicos son gestionados por la gerencia en dado caso que el contrato no contemple la figura de anticipo, el director para el proyecto es designado por la dirección previo estudio y proceso de selección adelantado por talento humano, así mismo este último vincula y capacita el personal requerido para el proyecto.

El área de compras se encarga de la consecución de los equipos, parque automotor, herramientas y otros elementos necesarios para la ejecución de las labores en el proyecto. Cuando se alcanza el 100% del alistamiento, inicia la ejecución del proyecto bajo la dirección del recurso mencionado inicialmente y durante el plazo de la relación contractual. Los proyectos se dan por terminados cuando se cumple el plazo o se agota el presupuesto destinado para el mismo.

Como se puede ver, en la estructura organizacional de Esinco S.A., están definidas áreas de apoyo para la gestión de sus proyectos, y a su vez estos tienen personal con dedicación del 100%, sin embargo, la dirección de proyectos no cuenta con una metodología para poder seleccionar los proyectos más importantes y priorizarlos según su impacto positivo o negativo, esto lo hace utilizando el mismo recurso limitado y apoyados en la experiencia de proyectos finalizados. Si bien, una metodología no se crea ni se fortalece de un día para otro la organización, si permite alcanzar un nivel de madurez para seleccionar, priorizar y evaluar iniciativas de negocio.

4. MARCO TEÓRICO

Desde sus orígenes, las primeras organizaciones tuvieron que decidir en todo momento cómo invertir y gestionar sus recursos escasos entre una serie de proyectos potenciales, a qué alternativas dedicar una mayor cantidad de tiempo, personal, etc. Tradicionalmente, tal y como señalan Moore y Baker (1969), las empresas no utilizaban ninguna técnica específica para seleccionar proyectos, sino que este proceso de toma de decisiones se realizaba de manera subjetiva, recopilando la mayor cantidad de información disponible de cada una de las alternativas (proyectos candidatos) y con ella tomar una decisión, ya que se consideraba que no existían modelos que pudiesen resumir o agregar toda la información y aportar una conclusión relevante. A pesar de que durante muchos años se mantuvo ese modo de actuar, las organizaciones han evolucionado incrementando su tamaño y, por tanto, sus recursos y necesidades, ello y el hecho del incremento de la competencia entre las organizaciones ha llevado a los agentes decisores a buscar una estrategia más racional a la hora de determinar qué proyectos son los que deben ser seleccionados y ejecutados. Los empresarios comienzan a considerar necesario encontrar alguna escala de medida común que permitiera la comparación entre alternativas, dando lugar al estudio de las primeras técnicas de selección y clasificación entre proyectos candidatos (Fernández, Gómez, Guerrero, & Caballero, 2008, pág. 71).

Los proyectos no terminan ni empiezan solos, forman parte de un sistema más complejo en donde cada uno contribuye al cumplimiento e implementación de la estrategia organizacional. El número de proyectos depende de la estrategia y de las necesidades que se requieran del programa o portafolio (Lehtonen, 2007).

4.1 ¿Qué es un Portafolio?

El estándar para la administración del portafolio de proyectos del Project Management Institute PMI (2017), define que un portafolio es un conjunto de proyectos, programas, sub portafolios y operaciones gestionadas como un grupo para lograr los objetivos estratégicos de una Organización.

PMI define tres niveles de organización para el programa de gestión de proyectos (OPM3®). Los niveles específicos, según lo definido por los estándares fundamentales de PMI, son

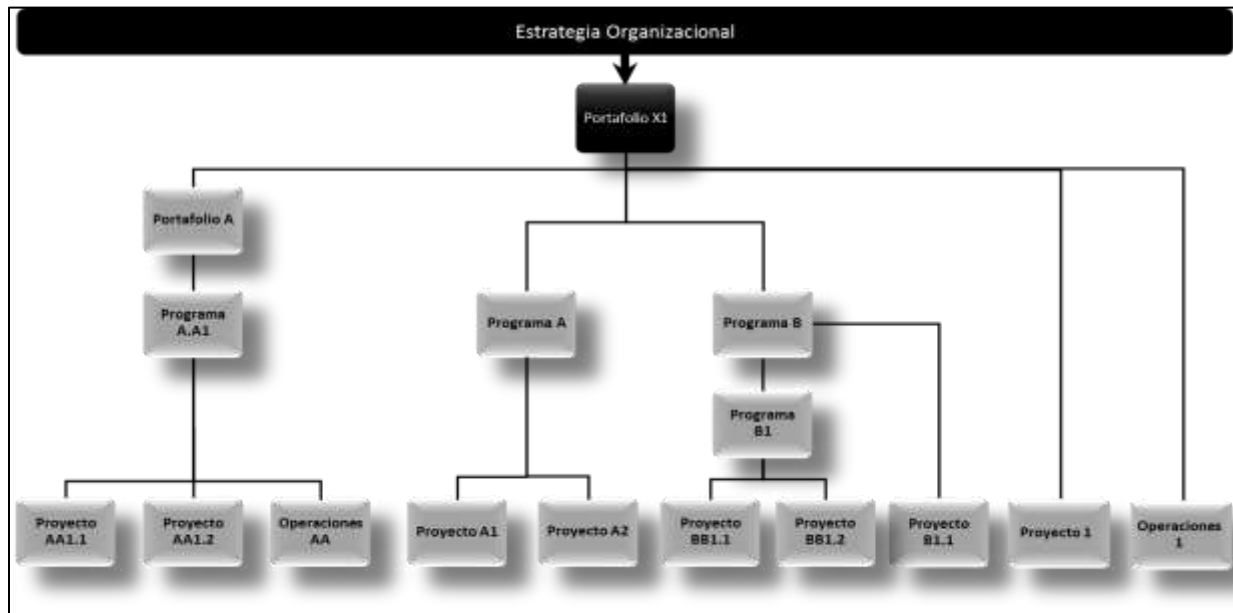
Portafolio, programa y proyecto. La *International Project Management Association* (IPMA) también tiene una estructura de tres niveles que consta de proyecto (s), programa (s) y múltiples proyectos o Portafolios (s).

Los componentes de un portafolio, como programas y proyectos, son cuantificables (por ejemplo, identificados, categorizados, evaluados, priorizados, autorizados). Además, los componentes del portafolio pueden o no estar relacionados, ser independientes o interdependientes, y pueden o no tener objetivos relacionados. Los componentes del portafolio compiten por la asignación de una parte o todo un conjunto de recursos limitados. La participación o las proporciones de los componentes individuales dentro de una estructura de portafolio pueden ser impulsadas por las estrategias y capacidades de la organización. Por lo tanto, las organizaciones deben examinar sus características únicas y determinar la mejor manera de optimizar y equilibrar los componentes del portafolio. (PMI, 2017).

Un portafolio existe para lograr estrategias y objetivos organizacionales y de unidad de negocios, y puede consistir en un conjunto de componentes del portafolio actual y futuro. Al igual que los programas y proyectos, los portafolios tienen un ciclo de vida. Sin embargo, a diferencia de los programas y proyectos, que tienen una duración limitada, los portafolios a menudo tienen una mayor duración y atención por la gerencia. Dado el largo plazo de los portafolios, los nuevos componentes pueden convertirse en portafolios y estos en Sub portafolios. El cierre del portafolio puede producirse cuando ya no se requiera, cuando se logran los objetivos previstos o cuando los componentes del portafolio se retiran o pasan a otros portafolios. Dependiendo del tamaño y la complejidad de las organizaciones, los portafolios pueden fusionarse y separarse para lograr un rendimiento óptimo (PMI, 2017).

Una organización puede tener más de un portafolio, cada uno de los cuales aborda estrategias, metas y objetivos organizacionales (empresariales, funcionales u otros) únicos o diferentes. Las nuevas iniciativas propuestas que podrían evolucionar hacia programas o proyectos y pueden incluirse en un portafolio existente o en uno nuevo. Además, los portafolios más grandes pueden contener Sub portafolios y generalmente están estructurados jerárquicamente (ver figura 3). Por ejemplo, los programas, proyectos o portafolios de unidades funcionales pueden residir dentro de un portafolio de unidades de negocios más grandes, que, a su vez, se anida como un solo portafolio dentro de todo el portafolio de la empresa. (PMI, 2017).

Figura 3. Estructura de Portafolios de proyectos.



Fuente: Elaboración propia.

Otras definiciones de portafolio que se encuentran en otros estándares como *Management of Portfolios* (MoP) de Axelos, define que un portafolio representa la totalidad de la inversión de una organización (o segmento del mismo) en los cambios necesarios para alcanzar sus objetivos estratégicos (Axelos, 2011), y la *International Standardization Organization* (ISO) en su estándar Internacional ISO 21504, *Proyectos, Programas y Portafolio – Orientación Sobre la Gestión de Portafolios* define al portafolio como una colección de componentes del portafolio agrupada para facilitar su gestión para satisfacer, en su totalidad o en parte, los objetivos estratégicos de una organización. (ISO 21504, 2015).

4.2 ¿Qué es la Gestión de Portafolios?

La gestión de portafolios tal como se define en Estándar para la gestión de portafolios *Project Management Institute* (2017), es la gestión centralizada de uno o más portafolios para lograr objetivos estratégicos. La gestión de portafolio proporciona un mecanismo para la gobernabilidad, permite que las funciones de gobernabilidad del portafolio respalden las actividades de toma de decisiones de un órgano rector y garantiza la optimización de la inversión. (PMI, 2016; PMI,2018).

Con la gestión del portafolio de la organización entonces se busca establecer una alineación, aprobar proyectos u operaciones que estén estrechamente relacionados con los objetivos de

la organización y como consecuencia de la mezcla de componentes gestionar el riesgo del portafolio. (PMI,2017).

Así las cosas, la gestión de portafolios produce datos valiosos para apoyar con la gestión de estrategias de la organización y facilita el escenario para la toma de decisiones en términos de inversión. Se contemplan los procesos interrelacionados con la finalidad de evaluar, priorizar y establecer de la forma más optimizada la gestión del recurso humano y económico (PMI,2017). La gestión de portafolios está dada por:

Gestión de Portafolios: Capacidades y gestión de la organización con el fin de establecer que se cumplan los objetivos estratégicos.

Gestión de Programas: Cumplir a cabalidad con el cronograma y el costo con el fin de dar cumplimiento de los objetivos establecidos generando beneficios.

Gestión de Proyectos: Crear un producto, servicio o resultado único que respalden el objetivo trazado en la organización.

La gestión del portafolio también se puede describir como la recopilación coordinada de los procesos y decisiones estratégicas que juntos permiten un equilibrio más efectivo de cambio organizacional y de negocios como de costumbre. Como tal, la gestión de portafolio proporciona la alta dirección una evidencia fiable que le permite tomar decisiones mejores y más informadas. (Axelos, 2011).

Por su parte la *International Standardization Organization* (ISO) define la gestión de portafolio como un conjunto de procesos interrelacionados de organización y métodos por los cuales una organización asigna recursos para implementar sus objetivos estratégicos. La gestión del portafolio alinea sus componentes con los objetivos estratégicos de la organización, prioridades de los interesados, y valores tales como las prácticas sostenibles y principios éticos. la Gestión de portafolios también puede ser descrito como un proceso de toma de decisiones continua, con lo cual el listado de los componentes del portafolio de una organización es sujeto a revisión periódica para su alineación con la estrategia de la organización. En este enfoque, nuevas oportunidades o amenazas son evaluadas, seleccionadas priorizadas y autorizadas. Los componentes del portafolio pueden ser modificados, acelerados, pospuestos o terminados. (ISO 21504, 2015).

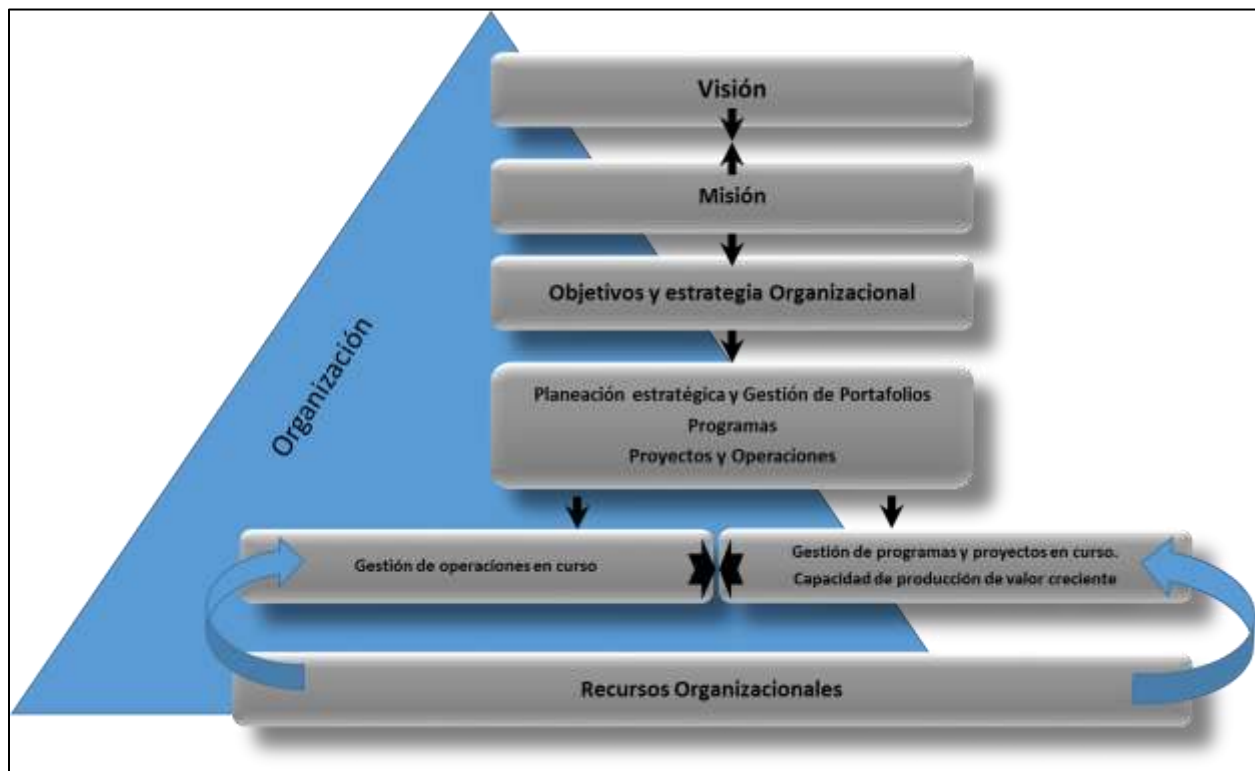
4.3 Gestión de Portafolios y Estrategia Organizacional

La estrategia organizacional se compone de objetivos y políticas que proporcionan la dirección general y el enfoque de la organización, además proporciona planes y acciones para alcanzar los

objetivos de la organización. Estos sirven como un insumo primario para la gestión del portafolio. Las organizaciones se esfuerzan por poseer una capacidad de gestión efectiva que conduzca a la longevidad y el éxito. La gestión de portafolios es una parte integral de la dirección estratégica general de la organización. Es el vehículo a través del cual se emprenden iniciativas de cambio e inversiones estratégicas para alcanzar metas y objetivos estratégicos. La vinculación de la gestión del portafolio con la estrategia equilibra el uso de los recursos para maximizar el valor entregado en la ejecución de programas, proyectos y actividades operativas. La estrategia y los objetivos de la organización se traducen en un conjunto de iniciativas que están influenciadas por muchos factores, como la dinámica del mercado, solicitudes de clientes y socios, accionistas, regulaciones gubernamentales, interesados internos y sus aspiraciones, y planes y acciones de la competencia. Estas iniciativas establecen un portafolio de programas, proyectos y componentes operacionales que se ejecutarán en un período específico. (Project Management Institute, 2017).

La Figura 4 ilustra la relación y la dirección que proporcionan la visión, misión y la estrategia y los objetivos de la organización para la planificación estratégica de la gestión de portafolio y la gestión de programas, proyectos y operaciones.

Figura 4. Gestión de Portafolios y Estrategia Organizacional.



Fuente: Elaboración propia.

La gestión de portafolio tiene como objetivo mejorar los indicadores clave de rendimiento empresarial, así como el retorno de la inversión o la mejora del valor social, proporcionando un marco holístico para la ejecución de la estrategia. La gestión de portafolio requiere una alineación constante con los objetivos estratégicos y la capacidad de visualizar consecuencias futuras alternativas para respaldar y mejorar la toma de decisiones estratégica del portafolio. La comprensión de los componentes del portafolio con sus múltiples relaciones y dependencias, como se muestra en la Figura 4, mejora la capacidad del administrador del portafolio para visualizar posibles problemas y riesgos futuros (PMI, 2017).

4.4 Prácticas de Gestión de Portafolio en Colombia

4.4.1 Lecciones Aprendidas

La implementación de la gestión de portafolios no ha sido una tarea fácil, requiere de experiencia y conciencia en la organización para enfocar sus esfuerzos en optimizar recursos en proyectos que en realidad aporten valor y estén alineados con sus objetivos y estrategia, no basta solo el deseo de implementar la gestión de portafolios, se requiere de conocimiento y experiencia para no cometer errores que ya se han presentado y que ya se pueden considerar como lecciones aprendidas tales como; (i) la implementación de una herramienta tecnológica antes de tener procesos completamente definidos para gestión de portafolios ajustados a la organización, (ii) tener definida la estrategia organizacional antes de implementar la gestión de portafolios, (iii) La alta gerencia de la organización debe ser la promotora de la implementación de la metodología de gestión de portafolios, (iv) tener totalmente diferenciado el gobierno de portafolios y el gobierno organizacional esto facilitara la toma de decisiones, (v) es importante para obtener buenos resultados en la implementación de la gestión de portafolios que los portafolios de proyectos tengan un ciclo independiente de planeación y ejecución a la planeación Corporativa que en general se encuentra ligada a ciclos tributarios. (Molina, 2017).

La Organización Internacional para la Estandarización (ISO), recomienda realizar previamente a la implementación de la gestión de portafolios en una organización una evaluación de los beneficios tanto positivos como negativos que puede traer la implementación a la organización, al igual que un análisis de los impactos positivos y negativos que puede generar tanto internos como externos. (ISO,2015).

4.5 Ciclo de Vida del Portafolio

El ciclo de vida del portafolio tal como se define en el estándar para la gestión de portafolios del *Project Management Institute* (2017), es un proceso continuo y las acciones ocurren en un conjunto de portafolios, programas, proyectos y operaciones enmarcadas dentro de un tiempo continuo. En el mercado global actual, el ciclo de vida del portafolio debe ser adaptable y flexible a las necesidades en constante cambio de todas las influencias, internas y externas, para que las organizaciones puedan mantenerse competitivas y financieramente estables. Uno o más portafolios pueden existir dentro del ciclo de vida. Si existen varios portafolios, se pueden centralizar o descentralizar en términos de gestión dentro de la estructura de gobierno existente. Por ejemplo, un portafolio de investigación y desarrollo podría descentralizarse, mientras que otro portafolio podría gestionarse de forma centralizada. Los controles necesarios para administrar un portafolio deben ser flexibles para adaptarse a las complejidades de los escenarios de múltiples portafolios.

La selección y autorización de los componentes del portafolio puede ser parte de la planificación periódica (por ejemplo, la revisión estratégica), con actualizaciones trimestrales y/o mensuales.

El ciclo de vida continuo de un portafolio consta de varias etapas o procesos, tal como se muestra en la figura 5: inicio, planificación, ejecución y optimización. A medida que un portafolio avanza a lo largo de su ciclo de vida, la información y las decisiones se pasan dentro y entre cada una de estas etapas y no necesariamente en secuencia. Por ejemplo, un portafolio podría someterse a varias iteraciones de planificación y luego proceder a la ejecución en un corto período de tiempo basado en una serie de factores, tanto internos como externos. Dentro del mismo ciclo de vida del cambio de negocio, el portafolio se puede "actualizar" con la adición o eliminación / modificación de los componentes del portafolio. La replanificación puede ocurrir cuando la combinación de portafolios se revisa al final de cada ciclo de vida del cambio comercial cuando se toma en cuenta una alineación de arriba hacia abajo. Todas las etapas o procesos dentro del portafolio, incluida la iniciación, son adaptables, flexibles y fluidas. A medida que las decisiones de gestión se toman dentro del ciclo de vida del portafolio, el portafolio puede modificarse y actualizarse para adaptarse a factores internos y externos. (Project Management Institute, 2017).

Figura 5. Ciclo de vida del portafolio de proyectos y procesos para su gestión.



Fuente: Elaboración propia.

4.5.1 Inicio

La iniciación es una etapa muy importante. Se inicia o se informa mediante el lanzamiento formal de objetivos y metas comerciales y/u organizacionales.

Establece el enfoque y los principios de los principales procesos que definen cómo se gestionará el portafolio y sus componentes a lo largo del ciclo de vida. Los objetivos principales de esta etapa incluyen, pero no se limitan a:

- Validación de la estrategia empresarial y operativa.
- Identificar los componentes incluidos en el portafolio.
- Definición de una hoja de ruta a largo plazo con objetivos financieros, métricas de rendimiento, comunicaciones, gobernanza, definición y roles de los interesados, y planes de gestión continuos para el portafolio y sus componentes.

Durante esta etapa, primero se discuten y configuran los siguientes procesos clave: gobernabilidad, planificación de comunicaciones, criterios de priorización, métricas de desempeño y gestión de riesgo del portafolio. El plan de gobernabilidad y la carta de constitución del portafolio se crean. Se producen discusiones sobre cómo la estrategia de la organización se vincula con el portafolio y sus componentes a un alto nivel. (Project Management Institute, 2017).

4.5.2 Planeación

Los objetivos principales de la etapa de planificación son desarrollar el plan de gestión del portafolio y llegar a un acuerdo sobre:

- Gestión de los componentes del portafolio en el alcance.
- Presupuestos necesarios para ejecutar con éxito los componentes.
- Identificación de las interdependencias entre los portafolios y sus componentes.
- Identificación de riesgos y problemas, y el desarrollo de planes de respuesta.
- Requisitos de recursos (humanos, financieros, de activos e intelectuales).
- Priorización de los componentes del portafolio.
- Confirmación de estructura de gobierno / patrocinador y la responsabilidad de los interesados.
- Métricas de portafolio para medir el éxito (financiero y no financiero).
- Alcance de los componentes dentro del portafolio.
- Requisitos y especificaciones de productos y / o servicios.

Durante la planificación estratégica periódica del portafolio, se revisa el modelo de negocio del portafolio para garantizar que esté alineado con los valores / beneficios del cliente y los objetivos estratégicos empresariales / organizativos. La optimización inicial del portafolio se produce como resultado, porque el portafolio se alinea formalmente con la estrategia durante esta fase. Las métricas del portafolio se revisan para garantizar que estén vinculadas a metas / objetivos realistas a nivel de cliente, estratégico y financiero. Los componentes existentes acordados durante la etapa de inicio se revisan con más detalle, incluido el alcance, el calendario, el presupuesto, los riesgos involucrados, los requisitos de recursos (humanos, financieros, de activos e intelectuales) y las interdependencias.

Además, los criterios de priorización se revisan en función de los nuevos componentes introducidos y su rendimiento desde la última revisión estratégica. Los cambios son propuestos y revisados en base a estos criterios. Las necesidades de capital se comparan con el financiamiento y la demanda disponibles, y los planes de capacidad de recursos se establecen en función de las necesidades del portafolio. Durante la replanificación, del portafolio se revisa nuevamente. Los componentes incluidos en los sub portafolios, se revisan según las necesidades de la organización.

Finalmente, los planes de gestión del portafolio se revisan y actualizan según el estado relevante de los componentes en este momento, así como los riesgos y / o problemas generales del portafolio. (Project Management Institute, 2017).

4.5.3 Ejecución

Los objetivos principales de la etapa de ejecución son:

- Liderar la entrega de todos los componentes dentro de cada portafolio.
- Gestionar y resolver activamente los riesgos y los problemas (interdependencias) dentro del portafolio y sus componentes.
- Facilitar la comunicación del portafolio y los componentes (incluyendo informes de estado en varios niveles).
- Repriorizar y cambiar los sub-portafolios según sea necesario (monitorear y controlar).
- Monitorear el potencial de realización de beneficios basado en la entrega de componentes.
- Administrar los activos y recursos limitados del portafolio.

La ejecución del portafolio se realiza a través de sus diversos componentes y operaciones. El estado del portafolio se informa a través de informes de estado periódicos revisando las métricas de rendimiento de los componentes que se establecieron durante la fase de planificación. Los cambios propuestos se revisan en función de las necesidades organizativas en curso. Los cambios en el entorno organizativo pueden requerir la reorganización de los componentes o la introducción de nuevos componentes en el portafolio. Estos nuevos componentes se revisan según sea necesario en función de necesidades críticas no planificadas (internas o externas) o resultados positivos de pruebas de concepto, proyectos piloto o estudios de factibilidad. (Project Management Institute, 2017).

4.5.4 Optimización

La optimización es el proceso de hacer que un portafolio sea lo más efectivo posible al maximizar las condiciones, restricciones y recursos disponibles. Por lo general, el objetivo principal de la optimización del portafolio es asegurar que los recursos humanos, materiales y financieros disponibles se apliquen mejor a los componentes restantes apropiados del portafolio. Aunque algunas organizaciones programan sesiones de optimización regulares, normalmente esta actividad se activa cuando se agregan o cierran componentes. Durante esta etapa, el administrador del portafolio facilita las discusiones con las partes interesadas para garantizar que la organización obtenga los beneficios previstos para los componentes restantes.

Si bien las lecciones aprendidas para cada uno de los componentes cerrados no forman parte de este proceso, los resultados pueden agregar valor a la discusión. De manera similar, la obtención de beneficios a partir de componentes que se han transferido al trabajo operativo de la organización

también puede proporcionar evidencia creíble para la optimización. (Project Management Institute, 2017).

4.5.5 Monitoreo y Control

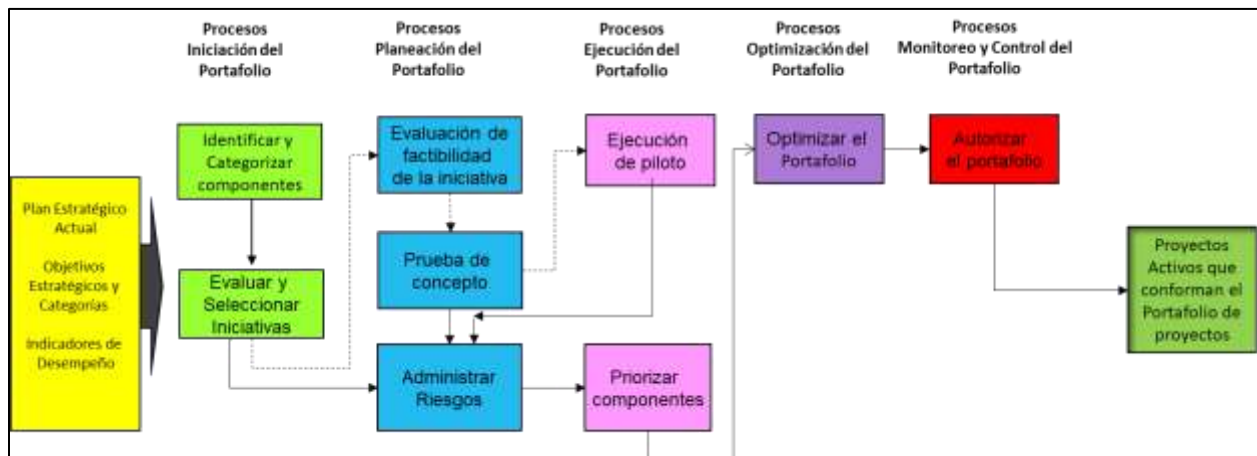
Monitorear y controlar es una de las actividades críticas de apoyo para conocer el desempeño del portafolio y recomendar cambios en la combinación de componentes y verificar el desempeño de los componentes del portafolio y el cumplimiento de los estándares de la organización. El propósito del monitoreo y el control es comprender cuándo se deben realizar cambios en el portafolio o en los procesos de gestión del portafolio. Este proceso incluye la ejecución, documentación y comunicación de las decisiones y las acciones resultantes tomadas. (*Project Management Institute, 2017*).

Resumiendo, cuando llega una iniciativa de proyecto sigue el flujo que se muestran en la Figura 6, hasta que se convierte en un proyecto activo en la organización: Una idea de proyecto puede originarse como resultado de la planeación estratégica de la organización, corresponder a una propuesta de un funcionario dentro de la organización o ser una orden de compra o licitación en el caso de portafolios de proyectos de clientes. Esta iniciativa debe ser identificada y categorizada, es decir, se requiere definir el objetivo estratégico que estaría soportado por la iniciativa, los objetivos que tiene, su justificación, restricciones asociadas y demás información que permite entender en qué consiste la iniciativa. En este punto, hay un primer chequeo que puede realizar una oficina de proyectos o el área encargada del portafolio de proyectos en la organización. Si la iniciativa pasa este primer chequeo, sigue un proceso de evaluación y selección de iniciativas que consiste en realizar un segundo filtro, para que sean las iniciativas que realmente aportan a unos criterios que la organización defina, las que siguen en el proceso. Las iniciativas que pasan este segundo filtro pueden requerir una evaluación de factibilidad que según PMI (2017), puede ser:

- Viabilidad técnica: Establecer la posibilidad física o material de generar un producto, servicios o resultado determinado.
- Viabilidad legal: Determinar la inexistencia de trabas legales para la instalación y operación del proyecto.
- Viabilidad económica: Definir mediante la comparación de beneficios y costos estimados de un proyecto, si es recomendable su implementación y posterior operación.
- Viabilidad política: La intención de quien debe decidir, de querer o no implementar un proyecto independientemente de su rentabilidad.

En algunos casos, la iniciativa puede requerir una prueba de concepto que consiste en valorar el producto, servicio o resultado de un proyecto antes de comenzar su desarrollo a nivel técnico y o físico. Si esta no es suficiente, la organización puede optar por realizar la ejecución de un piloto. De acuerdo con los resultados de la evaluación de factibilidad, la prueba de concepto o el piloto o el proceso de selección y evaluación, PMI (2017) propone que se pase a un proceso de administración de riesgos de la iniciativa. Este consiste en identificar los riesgos que tiene, valorarlos cualitativa y proponer respuesta a los riesgos, de modo que se pueda definir el nivel de riesgo que tiene la iniciativa. Este indicador será uno de los que se tendrá en cuenta en el siguiente proceso de priorización de componentes. Este consiste en establecer otro filtro, que permita identificar cuales iniciativas tiene un nivel alto de prioridad. Las que sean valoradas con este nivel, pasan al siguiente proceso que es el de optimizar el portafolio. El proceso de optimización define cuales iniciativas son autorizadas para convertirse en proyectos activos que entran a formar parte del portafolio. Durante la optimización, la organización revisa también si los proyectos que están en ejecución requieren ser suspendidos o cancelados, teniendo en cuenta entre otros criterios, su aporte actual a la estrategia. Por tanto, de acuerdo con las mejores prácticas del PMI, una iniciativa debería pasar por todos estos procesos para poder entrar a competir con los proyectos que la organización ya está llevando a cabo.

Figura 6. Pasos de una iniciativa de proyecto en el portafolio.



Fuente: Elaboración a partir del PMI (2017).

4.6 Procesos para la Gestión de Portafolios

La gestión de portafolios tal como se define en Estándar para la gestión de portafolios Project Management Instituto (2017), está compuesta por seis dominios de desempeño para la gestión de cartera, a continuación, se presenta una breve descripción de estos dominios.

4.6.1 Gestión Estratégica del Portafolio

Es la gestión de las iniciativas previstas y emergentes que se identifican a nivel ejecutivo y proporcionan los lineamientos bajo el cual se ejecuta la gestión del portafolio. Apoya la evaluación de si se está haciendo lo correcto (pensamiento estratégico) y es la base para una organización o unidad de negocios efectiva. (PMI,2017).

Por tanto, el propósito principal de la administración del portafolio es la selección, priorización, aprobación, otorgamiento de recursos y realización de inversiones (iniciativas de cambio, como proyectos, programas y otras actividades) que se ejecutan bajo los lineamientos probados de principios, procesos y buenas prácticas de gestión de portafolios. El administrador del portafolio será quien seleccionará, priorizará y aprobará los componentes que pueden ser parte de un portafolio, estableciendo criterios para las acciones de gobernabilidad, como establecer cuándo los proyectos / programas deben continuar, terminarse o suspenderse antes de las fechas de finalización planificadas. A través de revisiones estratégicas, tácticas y operativas, el proceso de gestión del portafolio proporcionara valiosa información para la planificación y la gestión de recursos y para supervisar la salud del portafolio. (PMI,2018).

Las organizaciones no pueden esperar la ejecución exitosa de sus objetivos estratégicos a menos que las estrategias puedan describirse, comunicarse y entenderse claramente, Pero incluso con buenas estrategias una comunicación deficiente, la gestión de las partes interesadas y la ejecución también pueden poner en peligro la ejecución de la estrategia. (Rumelt. 2011).

Para lograr una alineación sostenible, los administradores de portafolio deben considerar las siguientes actividades: crear una estrategia bien definida, tener clara la tolerancia al riesgo de la organización, desarrollar objetivos claros del portafolio, definir objetivos estratégicos, acta de constitución del portafolio, crear la hoja de ruta del portafolio y gestionar la alineación estratégica y el cambio estratégico. (PMI,2018).

4.6.2 Gobernabilidad del Portafolio

La gobernabilidad es un facilitador y un elemento importante para una buena gestión de portafolio, programas y proyectos exitosos. La gobernabilidad generalmente se centra en quién toma las decisiones (derechos de decisión y estructuras de autoridad), cómo se toman las decisiones (procesos / procedimientos) y los habilitadores de colaboración (confianza, flexibilidad y controles de comportamiento), definiendo así juntas directivas dentro de las cuales se toman las decisiones y se establecen los responsables de la toma de decisiones. (PMI, 2016).

Es importante resaltar que los principios, decisiones y procesos de gobierno organizacional tienen un impacto en el gobierno de portafolios, programas y proyectos. (PMI, 2016), la gobernabilidad organizacional es una forma estructurada de proporcionar control, dirección y coordinación a través de personas, políticas y procesos para cumplir con los objetivos operativos y estratégicos de la organización. El gobierno de la organización normalmente lo lleva a cabo la alta gerencia para garantizar la responsabilidad, la imparcialidad y la transparencia ante sus partes interesadas. Típicamente incluye funciones legales, regulatorias, culturales, éticas, ambientales, de riesgos y de responsabilidad social (PMI,2017).

4.6.3 Capacidad y Gestión de la Capacidad de Portafolio:

Consiste en un conjunto de herramientas y prácticas para identificar, asignar y optimizar los recursos aumentando la eficiencia en la utilización y reduciendo los conflictos de recursos en la ejecución del portafolio. La gestión de la capacidad y la capacidad en el contexto de la gestión de portafolios implica todos los recursos, como personal, capital, tecnología, equipos, etc. (PMI,2017).

Todo el trabajo del portafolio se ejecuta para implementar la estrategia organizativa a través de los componentes del portafolio. Pero si dichos componentes no cuentan con recursos suficientes para ser ejecutados adecuadamente, el portafolio no logrará cumplir los objetivos estratégicos de la organización. (PMI,2018).

4.6.4 Compromiso de los Grupos de Interés del Portafolio

De acuerdo al PMI (2017) El éxito del portafolio y sus componentes, son impactados por los intereses de estas partes interesadas. El compromiso de las partes interesadas del portafolio se refiere a todas las formas de comunicación dirigidas a informar, influir y permitir a las partes interesadas a nivel de la cartera. Hay tres principales grandes grupos de interesados identificados:

(i) Líderes ejecutivos y directivos de una organización, (ii) organizaciones internas o externas y personas que trabajan para cualquier componente del portafolio, (iii) usuarios internos o externos y clientes de los componentes del portafolio. Existen otros interesados como propietarios de procesos, proveedores, individuos responsables de la gobernabilidad, accionistas, gobiernos e incluso el público en general, que deben tenerse en cuenta.

Las partes interesadas se han definido como "cualquier grupo o individuos que puedan afectar o se vean afectados por el logro de los objetivos de la organización" (Freeman 1984, 46)

El estándar de gestión de portafolios de PMI (2017), identifica en resumen 5 pasos que pueden ser iterativos para la adecuada gestión de interesados; (i) Identificación de las partes interesadas, (ii) Priorización de partes interesada, (iii) planificación de la participación de las partes interesadas, (iv) creación de un plan de comunicaciones, (v) Involucrar a las partes interesadas, ejecutar el plan de comunicación, monitorear y adaptar continuamente de acuerdo a las necesidades.

4.6.5 Gestión del Valor del Portafolio

La búsqueda de una definición de valor ofrece diferentes perspectivas, como matemática, ética, economía y administración; sin embargo, esencialmente todos giran en torno a la idea de que el valor es un indicador del efecto que una entidad u oferta puede ofrecer. Ese efecto se puede ver de varias maneras, por ejemplo, como un aumento de los ingresos, un aumento de las ganancias o una reducción del riesgo. El valor es contextual. No todas las formas de valor son universalmente relevantes. Los organismos del sector público pueden buscar costos reducidos e incrementar la satisfacción de los ciudadanos y, por lo tanto, valoran las medidas que llevan a eso. Las organizaciones del sector privado pueden valorar las medidas que conducen a un aumento de los ingresos y el margen, mientras que, en las organizaciones no gubernamentales (ONG), las medidas que mejoran los resultados relacionados con la misión pueden ser las más valoradas. (PMI,2017).

Para que el valor pueda ser medido, es necesario que se establezcan métricas con unidades de medida y metodologías de medición. Estas métricas deberán ser asociadas con el valor a productos o efectos tanto tangibles como intangibles. (PMI,2017).

El valor tangible se puede medir directamente es aspectos como por ejemplo; capacidad de recursos, participación en el mercado y satisfacción del cliente. A estas se les podrá asociar un valor económico y tendrán una alta importancia dentro del portafolio. Contrario a esto el valor intangible no se podrá medir directamente pero se podrán hacer aproximaciones a cosas como; reconocimiento de marca, reputación de la organización y valor social entre otras. (PMI,2017).

El estándar de gestión de portafolios de PMI (2017), identifica en resumen las siguientes actividades consideradas claves para una efectiva gestión del valor del portafolio: (i) Negociar el valor esperado de la cartera en conjunto y en cada componente. (ii) Maximizar el retorno optimizando recursos sin que se ponga en peligro el éxito del portafolio. (iii) Alcance el valor pactado. (iv) Mida el rendimiento de cada componente implementando un tablero de gestión. (v) Reporte el valor alcanzado contrastando con las métricas.

4.6.6 Gestión del Riesgo del Portafolio

El objetivo de la gestión de riesgos a nivel del portafolio es maximizar la probabilidad de cumplir con las metas y objetivos estratégicos de la organización. Equilibrar las amenazas y las oportunidades brindara un valor óptimo a la organización a corto, mediano y largo plazo. (PMI, 2017).

Los riesgos deben ser identificados, comprendidos, medidos, gestionados y finalmente evaluados (monitoreo y control). (John Wiley & Sons, 2013) la Organización Internacional para la Estandarización (ISO), recomienda para la gestión del riesgo del portafolio basado en la política de riesgo definida por la organización, determinar el nivel y tolerancia, desarrollar o adaptar técnicas de análisis de riesgo mantenidos a nivel de portafolio, identificar los riesgos asociados al portafolio teniendo en cuenta los riesgos identificados en cada componente del portafolio, analizar y priorizar los riesgos del portafolio teniendo en cuenta la prioridad de los objetivos estratégicos, objetivos del portafolio, beneficios y la relación entre los componentes. (ISO, 2015).

4.7 Éxito de Portafolio de Proyectos

La gestión de portafolio es una oportunidad para las organizaciones que adelantan proyectos, sin embargo, el reto no solo está en su implementación, sino en desarrollar y articular una cultura organizacional alineada a unos estándares que permitan mejorar resultados. De allí dependen en gran parte la efectividad del portafolio. (Ariza 2017).

En 1979, John Rockart definió los factores críticos de éxito como el número limitado de áreas en las que se obtienen resultados, si son satisfactorio se garantizará un desempeño competitivo exitoso para la organización (Rockart, 1979). El uso de los factores críticos de éxito, ayuda a identificar los factores que deben recibir una cuidadosa atención. Los proyectos de un portafolio entregan beneficios claves como nuevas competencias o mejoras, permitiendo a la organización cumplir objetivos estratégicos (Sánchez, Robert, y Pellerin, 2008).

Los objetivos de un portafolio nacen desde la misión, la visión, y la Estrategia de una organización. La misión expresa la razón de la existencia de una organización. Por otro lado, la visión es la descripción del deseo de estado en el futuro. Se establecen objetivos y planes estratégicos que está diseñado para alcanzar la visión, logrando los fines expresados en la misión. Un portafolio es una forma de implementar el plan estratégico y lograr los objetivos estratégicos (Sánchez, Robert, y Pellerin, 2008).

Con el fin de definir los indicadores clave de rendimiento para medir el logro de objetivos estratégicos del portafolio es necesario realizar un análisis de la misión, visión, objetivos y sus factores críticos de éxito (De Feo & Janssen, 2001; Lefley, 2004).

Por definición, una medida de rendimiento es un indicador numérico o cuantitativo que demuestra lo bien que está cada objetivo (Pritchard, Roth, Jones, y Roth, referido por Sinclair & Zairi, 1995, pag. 50). Sin embargo, a pesar de la importancia de los indicadores de desempeño para medir el logro de objetivos estratégicos del portafolio, la mayoría de los indicadores clave de rendimiento utilizados en los portafolios se basan en términos financieros o sólo en el desempeño aislado de proyectos, teniendo en cuenta el costo, tiempo y calidad (Alarcon & Serpell, 1996; Haponava y Al-Jibouri, 2009) Estos indicadores de medidas del desempeño tradicional basados en los costos tienen limitaciones como: la exclusión de una perspectiva estratégica, la falta de enfoque en los factores de éxito y exclusión de necesidades y expectativas de las partes interesadas (Tangen, 2004). Dificultando pronosticar a dónde va el portafolio respecto al logro de las metas estratégicas.

Para desarrollar indicadores de rendimiento en los proyectos es necesario la identificación de aspectos de alto impacto en la estrategia. Los indicadores planteados ayudan a medir el logro de los objetivos estratégicos del portafolio de proyectos, teniendo en cuenta la obtención de los beneficios. De esta forma los indicadores ayudan a identificar las relaciones estratégicas entre los componentes del portafolio, facilitando información respecto al rendimiento de cada componente y cómo este rendimiento individual de cada componente afecta positiva o negativamente el rendimiento global del portafolio de proyectos (Sanchez, Robert, 2010).

Otro aspecto clave tiene que ver con el seguimiento, en todo proyecto de debe considerar una serie de objetivos medibles y un mecanismo a través del cual se pueda precisar que un hito fue cumplido o en qué porcentaje de avance se encuentra. (Ariza 2017). Lo anterior difiere en cada organización por el grado de madurez en que se encuentra y la manera en que gestionan las variables alcance, tiempo y costo. (Ariza 2017).

4.7.1 Medición de la Efectividad de los Proyectos

Toor y Ogunlana (2009), indican que las metodologías tradicionales de medición asociadas al triángulo de hierro (Tiempo, Costo y Calidad) no emiten resultados satisfactorios respecto a una medición efectiva del desempeño de los proyectos, señalan que existen muchos más indicadores de rendimiento como, la satisfacción de las partes interesadas, la seguridad, el uso eficiente de los recursos, aspectos que están contenidos en metodologías como; Balanced Scorecard (BSC) que tiene como principal objetivo la identificación de los problemas internos de las organizaciones y resaltar las áreas de posible mejora, complementando las mediciones financieras tradicionales con tres enfoques de desempeño adicionales, (i) Enfoque hacia el cliente, que se ve reflejada en el valor de los entregables del proyecto, así como en la satisfacción del cliente que se interesa en la puntualidad, calidad servicio y capacidad de respuesta que el proyecto le ofrece (Eilat, Golany., Shtub, 2008). (ii) Enfoque de procesos de negocio internos, donde se identifican los procesos en críticos de la organización y donde se plantean los procesos de mejora para sobresalir, este enfoque mide la contribución del proyecto a las competencias de la organización (Kaplan, Norton, 2000). (iii) Enfoque de aprendizaje y crecimiento, que tiene como objetivo brindar la infraestructura suficiente para que se desarrollen adecuadamente los dos anteriores enfoques. (Eilat, Golany., Shtub, 2008).

Otra metodología es la comparación con los mejores (Benchmarking), que Según Luu, Kim y Huynh, (2007), Esta metodología propone que la evaluación comparativa puede ayudar a los proyectos de construcción a aprender de las mejores prácticas de los demás y producir una mejora continua.

4.7.2 Indicadores para Medir el Éxito del Portafolio de Proyectos

Hadjinicolaou y Dumrak (2017) definieron en su investigación, los siguientes criterios de éxito asociados al portafolio de proyectos:

- Cumplimiento con costo.
- Cumplimiento con cronograma.
- Cumplimiento de especificaciones técnicas.
- Cumplimiento de la calidad en cada proyecto.
- Efectividad del equipo.
- Satisfacción de los *stakeholders*.
- Éxito del negocio.

- Preparación para el futuro.

Encontraron cuatro beneficios asociados al éxito del portafolio de proyecto: (a) incremento del ahorro en costos, (2) maximización de los recursos usados, (3) enfoque en las áreas correctas en términos de la estrategia (4) la posibilidad de obtener éxitos repetidos.

4.8 Barreras en la Gestión del Portafolio de Proyectos

En las barreras relacionadas con la gestión del portafolio de proyectos, Hadjinicolaou y Dumrak (2017) evidenciaron las siguientes:

- Dificultad para llegar a acuerdos en la priorización de los proyectos.
- Impedimentos causados por los procesos y sistemas de la organización.
- Falta de disponibilidad de un sistema para proveer datos que midan el éxito del portafolio.
- Inmadurez en procesos de gestión de proyectos.
- Inadecuación en la ejecución de proyectos que justifique la administración de un portafolio.

4.9 Sistema de Información de Gestión del Portafolio

El sistema de información de gestión de portafolio (*Portfolio Management Information System* PMIS, por sus siglas en inglés) consiste en las herramientas y técnicas utilizadas para recopilar, integrar, visualizar, preservar y difundir los resultados de la gestión del portafolio de la organización. Se utiliza para respaldar todos los aspectos de la gestión de portafolio, puede integrarse con herramientas de gestión empresarial (el sistema de planificación de recursos empresariales de la organización, el sistema de gestión de procesos empresariales, herramientas para medir y optimizar procesos empresariales, herramientas de modelado de procesos, etc.), y puede ser un proceso manual o automatizado en función de las necesidades de la organización.

El PMIS debe ser un conjunto completo, dinámico y documentado de políticas, procesos, herramientas, planes y controles para la gestión del portafolio. Cuando se implementa correctamente, el PMIS proporciona orientación e integra información de los sistemas de gestión de programas / proyectos individuales. El uso de un PMIS efectivo proporciona una manera de analizar y cuantificar de manera rutinaria el valor agregado de cada componente del portafolio y proporciona información para la valoración y priorización de los componentes del portafolio. Específicamente, el PMIS permite a los gerentes de portafolio responder preguntas, como las siguientes:

- ¿Qué componentes del portafolio respaldarán mejor las estrategias y objetivos comerciales de la organización?

- ¿Existe un programa o proyecto que proporcione los resultados empresariales anticipados, como lo demuestran las métricas del portafolio?
- ¿Cada componente del portafolio tiene los recursos adecuados, incluido el personal con las habilidades adecuadas?
- ¿El PMIS refleja el estado general real del portafolio y es la mejor fuente para la toma de decisiones?

Un PMIS integral debe respaldar los procesos que abordan los desafíos de desempeño continuo para los componentes del portafolio en curso, así como los procesos que se concentran en la evolución del portafolio, incluida la selección de nuevos proyectos y los procedimientos de terminación de componentes. (Project Management Institute, 2017).

4.10 Gerente de Portafolio

El Gerente de portafolio juega un papel fundamental dentro de la Gerencia de Portafolio ya que su principal está dada en “Hacer el trabajo bien” en términos de programas y proyectos. Son responsables de la ejecución del proceso de la gestión del portafolio (Project Management Institute, 2016), dentro de sus principales funciones están:

- Medir y vigilar los avances y progreso de cada uno de los componentes.
- Trasmisión de información y posibles estrategias para cumplimiento de objetivos.
- Asegurar el mantenimiento y seguimientos de los calendarios en términos de actividades.
- Recibir y brindar información de interesados.
- A tiempo proporcionar una identificación temprana de los problemas del portafolio.
- Cumplir los requisitos legales.
- Apoyar la toma de decisiones de alto nivel asegurando una comunicación oportuna.

4.11 PMO en la Gestión de Portafolios

La PMO en una entidad que define y mantiene todos los procesos de gestión relacionado a la gestión proyectos y programas. Tiene manejos de comunicación y proporciona orientación sobre la práctica del portafolio dentro de la organización. Puede estar involucrada como facilitador, gestión y apoyo. Dentro de sus principales funciones encontramos:

- Generar beneficios, disciplina y comprensión en la organización.
- Gestión centralizada y coordinación de los portafolios que se encuentran en su dominio.
- Soporte, administración y estructuración del portafolio.
- Interesado durante todo el ciclo de vida de la cartera y controlar la alineación del portafolio con los objetivos estratégicos de la organización.

Es importante resaltar que dentro de las ventajas que tenemos a la hora de implementar una PMO dentro de la organización están el uso óptimo de los directores de proyectos, la identificación de sinergias entre los proyectos y los programas resaltando su importancia relativa, nivelación de recursos de acuerdo al avance, monitorio de parámetros de desempeño y por último la obtención de información veraz en donde se representa el desempeño de los proyectos y programas. (Project Management Institute, 2016).

4.12 Otros Roles en la Gestión de Portafolios

Existen otros roles de importancia en la gestión de Portafolio como:

- Patrocinadores.
- Comité de gobierno del portafolio.
- Oficina de gestión de proyectos, programas y proyectos (PMO): a veces se establece una PMO para toda la organización, a menudo llamada PMO empresarial (EPMO).
- Analista de Portafolios.
- Gestores de programas.
- Gestores de proyectos.
- Miembros del equipo del programa y proyecto.
- Expertos en la materia, analistas de negocios y gerentes funcionales a cargo de las operaciones incluidas en la cartera.

4.13 Problemas Presentados en la Gestión del Portafolio de Proyectos

Las organizaciones operan en un entorno que se está moviendo más rápido que nunca, están siendo presionadas para operar con mayor eficacia y los métodos tradicionales, el pensamiento y la acción no será suficiente en este mundo de ritmo rápido. Las organizaciones deben hacer las cosas de manera diferente, la cuarta encuesta global de gestión de programas y portafolios realizada por PricewaterhouseCoopers (PWC) de septiembre de 2014, ha puesto de manifiesto que algunos conceptos básicos de gestión de programas no se están llevando a cabo de manera eficaz. Además de hacer las cosas de manera diferente las organizaciones deben mejorar su entrega de los conceptos básicos de gestión de programas y portafolios como la determinación del alcance, planificación y asignación de recursos para conseguir el cambio que va a entregar mejores resultados respecto a los objetivos estratégicos. El estudio también identificó que existe una brecha entre el Ejecutivo y los gerentes de proyectos, estos deben estar mejor conectados con el fin de trabajar eficazmente como un solo equipo hacia la obtención de los objetivos organizacionales. (PWC, 2014).

5. METODOLOGÍA

5.1 Tipo de Investigación

Teniendo en cuenta los objetivos principal y específicos del proyecto, se realizará una investigación de tipo mixta y descriptiva, cuyo propósito es el de levantar la información necesaria para describir el estatus actual, presentar un diagnóstico de la Gestión de Portafolio de la empresa Esinco S.A y una propuesta para su mejora. Adicionalmente esta investigación corresponde a un estudio de caso.

5.2 Recolección de la Información

Teniendo en cuenta que la información de los proyectos está asociada a la estrategia de la organización, por ende, tiene carácter confidencial y es manejado a nivel ejecutivo en Esinco; la presente investigación se desarrolla con una muestra intencional no probabilística, compuesta por las personas que participan directamente en la gestión de los proyectos en la organización, con los siguientes cargos:

- Director de Proyecto
- Gerente Financiero
- Gerente General
- Gerente Comercial
- Coordinador Administrativo

Se seleccionó una muestra con un número impar de personas, para determinar el grado de consenso o no en las respuestas, de una manera más precisa.

5.3 Fases de la Investigación

Se definieron las siguientes fases de investigación:

5.3.1 Levantamiento de Información

En esta fase, se adelantaron entrevistas semi estructuradas a las personas que tienen que ver con el manejo del portafolio, ingenieros que hacen parte de los proyectos en Esinco S.A. y líderes de áreas de apoyo, motivo por el cual se utilizó un muestreo intencional, en el cual se seleccionaron las personas de los niveles ejecutivos y operativos que tenían participación en la gestión del portafolio de proyectos.

Con la aplicación del instrumento se busca establecer los elementos o prácticas de gestión de portafolios se aplican actualmente en la organización.

5.3.2 Análisis Exploratorio de la Información Recolectada

En esta etapa, se valida el flujo de información de los proyectos que hacen parte de la gestión de portafolio en la organización, con el propósito de medir su efectividad y encontrar oportunidades de mejora o lecciones aprendidas que aporten en la investigación.

5.3.3 Diagnóstico y Elaboración de la Propuesta

Partiendo del análisis relacional, en esta última instancia se presenta el diagnóstico y propuesta de mejora para la implementación de acciones y herramientas. Que incluye entre otros, versiones de formatos de iniciación, planeación, ejecución y optimización de acuerdo con el ciclo de vida de gestión de portafolios.

5.4 Instrumento para la Recolección de los Datos

El instrumento tomado como base fue utilizado por Ariza (2017) en su ponencia titulada “Aplicación de prácticas para la gestión del portafolio de proyectos en las organizaciones: Factores de Éxito” y presentada en el Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017 en Bogotá, Colombia. El cuestionario fue probado previamente en una muestra de 13 ejecutivos pertenecientes a empresas de diversos sectores de la industria en Bogotá, Colombia.

Se le aplicaron ajustes de redacción a las preguntas teniendo en cuenta las características de la empresa en la que se va adelantar el estudio. El cuestionario final se presenta en el Anexo A.

6. RESULTADOS

6.1 Hallazgos Encontrados en el Diagnóstico (ver tabla 1)

Tabla 1 Hallazgos encontrados en el diagnostico (Cuestionario consolidado)

CUESTIONARIO ACERCA DE LA GESTIÓN DEL PORTAFOLIO DE PROYECTOS EN LA ORGANIZACIÓN									
<p>El propósito del siguiente cuestionario es el de conocer la forma como la organización maneja el conjunto de proyectos que responden a su estrategia.</p> <p>Entrevistadores: Luis Fernando Contreras y Davis Gonzalez</p> <p>Fecha de la entrevista: Entre el 13 y 15 de marzo de 2019</p>									
<p>Nombre de la Organización: Esinco S.A.</p> <p>A. Tipo de organización: 1. Privado (X) 2. Público ()</p> <p>B. Sector económico al que pertenece: Servicios</p> <p>C. La organización está certificada en una norma de calidad? 1. SI (X) 2.NO ()</p> <p>D. La estructura de la organización es: 1 () Funcional, 2 () Projectizada, 3 (X) Matricial</p>									
<p>Nombre de las personas que respondieron el cuestionario:</p> <p>A. Cargo actual: Coordinador Administrativo, Gerente Comercial, Gerente Financiero, Gerente General y Director de Proyectos.</p> <p>B. Años de trabajo en la organización:</p> <p>C. Responsabilidad con respecto a los proyectos:</p>									
<p>PRÁCTICAS DE GESTIÓN DEL PORTAFOLIO DE PROYECTOS</p> <p>Plan Estratégico Actual</p> <p>Objetivos Estratégicos</p> <p>Indicadores de Desempeño</p>									
	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 20%;">Entrevistado</th> <th>1. ¿Existe la definición de un portafolio de proyectos? ¿Se utiliza este término u otro?</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Coordinador Administrativo</td> <td>No existe la definición de portafolio de proyectos.</td> </tr> <tr> <td>Gerente Comercial</td> <td>No existe tal definición, se hace referencia a los proyectos por el nombre del proyecto.</td> </tr> <tr> <td>Gerente Financiero</td> <td>No existe tal concepto, le llamamos contratos o proyectos.</td> </tr> </tbody> </table>	Entrevistado	1. ¿Existe la definición de un portafolio de proyectos? ¿Se utiliza este término u otro?	Coordinador Administrativo	No existe la definición de portafolio de proyectos.	Gerente Comercial	No existe tal definición, se hace referencia a los proyectos por el nombre del proyecto.	Gerente Financiero	No existe tal concepto, le llamamos contratos o proyectos.
Entrevistado	1. ¿Existe la definición de un portafolio de proyectos? ¿Se utiliza este término u otro?								
Coordinador Administrativo	No existe la definición de portafolio de proyectos.								
Gerente Comercial	No existe tal definición, se hace referencia a los proyectos por el nombre del proyecto.								
Gerente Financiero	No existe tal concepto, le llamamos contratos o proyectos.								

	Gerente General	Si, en la empresa se maneja el conjunto de proyectos adjudicados de manera transversal.
	Director de Proyectos	No Existe.
		2. ¿Cómo se registra la información del portafolio de proyectos?
	Coordinador Administrativo	Hasta donde sé, esto es informal.
	Gerente Comercial	Se hace de manera informal, al interior de la organización se entiende como líneas de negocio.
	Gerente Financiero	Esta información no está a mi alcance.
	Gerente General	Informalmente.
	Director de Proyectos	El registro de lleva de manera informal.
		3. ¿Qué área de la organización se encarga de la administración del portafolio de proyectos?
	Coordinador Administrativo	Ese tema lo atiende la gerencia con la dirección de proyectos.
	Gerente Comercial	La gerencia y la dirección de proyectos.
	Gerente Financiero	Pienso es parte de las responsabilidades del director de proyectos.
	Gerente General	Gerencia y dirección de proyectos.
	Director de Proyectos	Dirección de Proyectos.
		4. ¿Existe definido un proceso formal para administrar el portafolio? ¿Si existe, en donde está definido?
	Coordinador Administrativo	Formal no, es bastante informal el tema.
	Gerente Comercial	Esto no es un proceso que esté definido formalmente.
	Gerente Financiero	No conozco de este tema, entiendo esto lo entiende la dirección de proyectos.
	Gerente General	Los proyectos que ejecutamos para nuestros clientes, son llamados contratos o líneas de negocio, no le damos tratamiento de portafolio.
	Director de Proyectos	No está definido, esto se hace de manera informal.
		26. ¿Cómo o quien propone un nuevo proyecto para la organización?
Iniciación	Coordinador Administrativo	Gerencia y director de proyectos.
	Gerente Comercial	Los propone la gerencia y la decisión se toma cuando aparece una oportunidad de negocio sobre la cual la Esinco tiene experiencia.
	Gerente Financiero	Gerencia, director de proyectos, ingenieros quienes vean oportunidades de nuevas líneas de negocio.
	Gerente General	Gerencia en conjunto con el director de proyectos.

	Gerencia y director de proyectos.
Director de Proyectos	
	10. ¿Quiénes pueden incluir un nuevo proyecto al portafolio o cambiar el estado de los proyectos en ejecución? ¿Cómo lo hacen?
Coordinador Administrativo	Gerencia y director de proyectos.
Gerente Comercial	La gerencia y la dirección de proyectos, se incluye cuando vemos viable incursionar en un nuevo negocio, el cambio de estado puede darse por temas normativos o necesidades de nuestro cliente.
Gerente Financiero	Gerencia y director de proyectos por medio de licitación. Los coordinadores de proyectos cambian el estado de los mismos.
Gerente General	Gerencia, director de proyectos y el cliente. Estos cambios pueden darse de acuerdo al Otro Si del contrato o contratos actuales, ya sea cambio unilateral o una licitación de la parte interesada.
Director de Proyectos	La Dirección de Proyectos, previo visto bueno de la Gerencia, en cuanto al cambio de estado de los proyectos en ejecución, muchas veces esto es motivado por temas normativos de ley o cambios en el alcance del servicio contratado por nuestro cliente.
	8. ¿Quién determina en qué proyectos participa la empresa y como lo hacen?
Coordinador Administrativo	Gerencia y director de proyectos por medio de licitaciones.
Gerente Comercial	La gerencia y la dirección de proyectos, se hace un breve análisis con base en las volúmenes de trabajo, el cual consiste en estimar la cifra de facturación multiplicando cantidades por precio.
Gerente Financiero	Gerencia y director de proyectos por medio de licitación.
Gerente General	El área gerencial de manera conjunta con director de proyectos, realizando un estudio de mercado y participando en licitaciones generando los pliegos para las mismas.
Director de Proyectos	La decisión es tomada conjuntamente con la Gerencia, se evalúa el alcance del nuevo proyecto, si contamos o no con experiencia en el tema, sus requerimientos, área de injerencia, entre otros.
Proceso de Planeación de Portafolio	28. ¿Cómo evalúa el beneficio o impacto que puede generar un nuevo proyecto?

Coordinador Administrativo	Realizando proyecciones económicas.
Gerente Comercial	Apoyados en el los análisis de precios unitarios, sistema de gestión de rendimientos en función del alcance tiempo y costo.
Gerente Financiero	Analizando proyección de ventas, costos, rendimiento y utilidad.
Gerente General	Gerencia con el director de proyectos con un estudio detallado de los diferentes aspectos y escenarios tanto positivos como negativos para la organización.
Director de Proyectos	De acuerdo a los beneficios que se obtienen del nivel de facturación.
	14. ¿Cómo se seleccionan los recursos (Humano, financiero, equipos) para los proyectos?
Coordinador Administrativo	Por medio de proceso de selección apoyado por el área de talento humano teniendo en cuenta preparación profesional y experiencia.
Gerente Comercial	En cuanto a los recursos humanos y de equipos, se toma lo definido en los pliegos o especificaciones técnicas del servicio a contratar enviados por la contratante. La necesidad de financiación es evaluada por la gerencia financiera de Esinco.
Gerente Financiero	Normalmente esta información está en los documentos de la licitación.
Gerente General	Se reúnen os jefes de las áreas implicadas, y de manera conjunta toman las decisiones de acuerdo a las necesidades y especificaciones de cada área.
Director de Proyectos	Con base en su alcance, la volumetría de trabajo y la dinámica de operación, se evalúan rendimientos, análisis de precios unitarios, dimensionamiento operativo, entre otros.
	15. ¿En el caso de las personas, como hace la organización para conocer su disponibilidad real? ¿Existe un software u otra herramienta de apoyo?
Coordinador Administrativo	No hay software, como la dedicación del personal es exclusiva a cada proyecto, se entiende que no están disponible.
Gerente Comercial	No existe una herramienta o software que permita conocer la disponibilidad de tiempo de una persona, esto informal e intuitivo
Gerente Financiero	No contamos con un software para esto, apoyamos algunos temas dependiendo del volumen de trabajo que tengamos.
Gerente General	Mediante comunicación verbal y/o formal por correo electrónico.
Director de Proyectos	No existe software para tal fin, los proyectos tienen su recurso exclusivo y existen áreas de apoyo transversal en la empresa.
	16. ¿Las personas que trabajan en los proyectos tienen dedicación exclusiva o deben realizar las labores de su cargo de manera paralela?
Coordinador Administrativo	Tienen dedicación Exclusiva.

Gerente Comercial	Son de dedicación exclusiva, pero eventualmente apoyan actividades puntuales en otros proyectos, cubrimiento de vacaciones, reuniones, entre otros.
Gerente Financiero	Tienen dedicación a los proyectos y deben realizar labores de su cargo paralelamente para agregar valor a su cargo.
Gerente General	Tienen dedicación exclusiva.
Director de Proyectos	El personal del proyecto es exclusivo con dedicación del 100%.
	12. ¿Cuándo los proyectos son nuevos, quien define las metas a cumplir con estos? ¿Son realistas? ¿Con base en qué criterios se definen las metas?
Coordinador Administrativo	Las metas las define Gerencia y director de proyectos casi siempre son realistas.
Gerente Comercial	Las metas son definidas entre la gerencia, dirección de proyectos y director del proyecto a ejecutar; estas se definen con base en la estructura de costos del mismo, los lineamientos del cliente, las eficiencias que se puedan alcanzar y las expectativas de facturación por parte de la gerencia.
Gerente Financiero	Gerencia y director de proyectos.
Gerente General	Estas metas las define gerencia y el director de proyectos. Se basan en la solicitud del cliente y el contrato que ha sido firmado.
Director de Proyectos	Las metas las define la Gerencia de la mano con la Dirección de Proyectos, están ajustadas a la realidad y los criterios tenidos en cuenta son: la volumetría de trabajo, el dimensionamiento operativo y la estructura organizativa que responde a la necesidad.
	29. ¿Se identifican las partes interesadas (stakeholders) de cada proyecto y del portafolio? ¿Cómo lo hacen?
Coordinador Administrativo	Si se identifican las partes interesadas esto a través de las diferentes tareas y funciones.
Gerente Comercial	Si se identifican las partes interesadas, solo que no son referenciadas bajo esta terminología sino como áreas de apoyo.
Gerente Financiero	No conozco sobre este tema.
Gerente General	Si se identifican buscando cumplir las expectativas de las partes interesadas, se hace mediante el estudio previo y la formalización del contrato.
Director de Proyectos	Si se identifican las partes interesadas, mediante el uso de la información del contrato.
	5. ¿Se identifican los riesgos en cada proyecto? ¿Cómo quedan registrados, formal o informalmente?
Coordinador Administrativo	Como todo proyecto si se identifican los riesgos y quedan registrados formalmente.
Gerente Comercial	Si se identifican riesgos en los proyectos, solo que son tenidos en cuenta de manera informal, no existe software alguno para su registro.

Gerente Financiero	Los debatimos en la medida en que se presentan, otros son contemplados desde el inicio del proyecto, pero hasta donde conozco, todo esto es informal.
Gerente General	Se identifican los riesgos, y estos quedan en la parte gerencial de manera formal.
Director de Proyectos	Se identifican algunos y son tenidos en cuenta informalmente.
	6. ¿Se puede decir que la organización es consciente de la existencia de los riesgos en los proyectos? ¿Entiende la necesidad de su gestión? ¿Cómo se comprueba que esta conciencia existe?
Coordinador Administrativo	Si la organización es consciente de la existencia de los riesgos, con una buena gestión por parte de las personas interesadas se disminuyen estos riesgos.
Gerente Comercial	Hay conciencia de los riesgos, los mismos son contemplados no solo cuando se decide participar en una licitación, sino también en la ejecución, sin embargo, nos enfocamos más en los riesgos asociados a la labor que en la del mismo proyecto.
Gerente Financiero	Los riesgos que yo gestiono son los asociados a temas de seguridad del proyecto, los asociados a la estabilidad del mismo los atiende la dirección con la gerencia.
Gerente General	Si es consciente, ya que se realiza un estudio de manera anticipada. En las reuniones de manera formal se establecen los pro y contra de los proyectos, así como las consecuencias negativas y positivas para la organización.
Director de Proyectos	Somos conscientes de algunos riesgos, los mismos son revisados, tratados y considerados de una forma responsable, sin embargo, no contamos con registro de ello.
	7. ¿Se determinan los riesgos asociados al portafolio de proyectos en conjunto? ¿De manera formal, informal, cómo se realiza?
Coordinador Administrativo	Esto también es algo informal.
Gerente Comercial	Se identifican generalidades asociadas a los riesgos en el portafolio informalmente, no existe software alguno para su registro.
Gerente Financiero	Lo que entiendo del tema es que ello lo atiende el director del proyecto de la mano de la gerencia.
Gerente General	No se realiza de manera conjunta entre proyectos, los riesgos se identifican de manera exclusiva por proyecto en reuniones formales y con los directamente responsables.
Director de Proyectos	Los consideramos en conjunto, de manera informal, estos hacen parte de las variables que ponemos sobre la mesa antes de tomar la decisión de participar en un proceso licitatorio.
	13. ¿Existe la figura de patrocinador de proyecto? a) Si si existe, ¿cómo se selecciona? b) Si no existe, ¿qué personas se encargan de difundir los beneficios del proyecto o venderlo al interior de la organización? ¿Se hace o no?
Coordinador Administrativo	No existe la figura de patrocinador de proyectos y el director de proyectos es la persona encargada de difundir los beneficios del proyecto al interior de la organización.

	Gerente Comercial	No existe tal figura propiamente por lo tanto quienes se encargan de difundir los beneficios del proyecto o venderlo son: el director de los proyectos y la gerencia.
	Gerente Financiero	Los beneficios del proyecto son dados por la dirección y nosotros como coordinadores apoyamos estos temas.
	Gerente General	No existe, directamente la parte gerencial, el director de proyectos y los coordinadores de proyecto son quienes difunden de manera organizacional los beneficios del proyecto.
	Director de Proyectos	No, La idea es permeada por la Gerencia y la Dirección de Proyectos.
Proceso de Ejecución del Portafolio		20. ¿Se conoce la información del estado de los proyectos y sus resultados? ¿Esta información es restringida al nivel ejecutivo? ¿Quiénes conocen como van los proyectos?
	Coordinador Administrativo	Si claro, esto se conoce, pero solo a nivel ejecutivo.
	Gerente Comercial	Si se conoce, pero a nivel directivo, los que tienen a la mano esta información, son los directores de proyecto, el director de proyectos y la gerencia.
	Gerente Financiero	Si se conoce el estado de cada proyecto y sus resultados, esta información se restringe al nivel ejecutivo, quien recopila esta información es el coordinador del proyecto y se la comparte al director de proyectos para la evaluación parcia (mensual).
	Gerente General	Si se conoce, generalmente esta información se maneja nivel ejecutivo quienes conocen como van los proyectos en conjunto con los coordinadores de los mismos.
	Director de Proyectos	En cuanto al estado y resultados si se conoce, se restringe algunos datos dependiendo del roll del funcionario y el grado de injerencia en el proyecto.
		17. ¿Está centralizada la información de los proyectos? ¿Quién se encarga de su actualización?
	Coordinador Administrativo	La actualización es actualizada y centralizada en la dirección de proyectos.
	Gerente Comercial	Si esta centralizada y la responsabilidad de su actualización es del director de proyectos con cada uno de los directores de cada proyecto.
	Gerente Financiero	Si, se centraliza en el director de proyectos, la actualiza el coordinador directamente.
	Gerente General	Si, de esto se encarga el director de proyectos.
	Director de Proyectos	Si esta centralizada es actualizada por la Dirección de Proyectos.
		27. ¿Se priorizan los diferentes proyectos nuevos y en ejecución? ¿Cuál es el Criterio?
Coordinador Administrativo	Si se priorizan, sobre todos los que están iniciando, un criterio es tal vez la facturación.	

	Gerente Comercial	Ambos se priorizan, esto es motivado por la necesidad que en el nuevo empiece a facturar y el segundo se mantenga el nivel de facturación.
	Gerente Financiero	Si se prioriza, mediante su nivel de urgencia y que tanta importancia tiene para la organización.
	Gerente General	La prioridad se mantiene de manera equitativa, pero en un pequeño periodo de transición se da un mayor porcentaje a los contratos nuevos en pro de cumplir materialización y brindar un buen inicio a los mismos.
	Director de Proyectos	Si se Priorizan, se les da una alta importancia a los proyectos que están por iniciar, seguidos de los proyectos que presentan mejor facturación mensual.
		11. ¿Cuándo se hacen cambios al portafolio de proyectos, (adicionar o eliminar líneas de portafolio) a quién se da la información y cómo se hace?
	Coordinador Administrativo	El director de proyectos le informa a los coordinadores de cada proyecto para que así mismo se informe a cada equipo de trabajo.
	Gerente Comercial	Pocas veces he sido participe de estos cambios y cuando se han hecho ha sido directriz de gerencia.
	Gerente Financiero	No conozco sobre este tema.
	Gerente General	Esta información se da al director de proyectos inicialmente quien reúne las áreas involucradas y los socializa.
	Director de Proyectos	No hacemos uso del término "portafolio", sin embargo, las adiciones de líneas de negocio se hacen en el momento en que se da la oportunidad a través de una licitación. La Información se da a la dirección de manera informal.
Optimizar el Portafolio		9. ¿Qué criterios se tienen en cuenta para suspender o cancelar un proyecto que ya está siendo desarrollado?
	Coordinador Administrativo	Accidentalidad laboral, normatividad gubernamental, déficit financiero.
	Gerente Comercial	Disminución en la volumetría de trabajo, disminución presupuestal.
	Gerente Financiero	Cuando no están cerrando las cifras recibimos un primer campanazo o por temas de accidentalidad.
	Gerente General	El beneficio económico que éste brinde a la organización, así como la solicitud de cliente.
	Director de Proyectos	Que los acuerdos de nivel de servicio estén ajustados a una dinámica de operación real, que las cifras cierren en términos de productividad, que las condiciones de operación no pongan en riesgo nuestro personal entre otros.
		30. ¿qué criterios se tiene en cuenta para descartar nuevos proyectos?
	Coordinador Administrativo	Margen de rentabilidad, inversión.
	Gerente Comercial	Exclusión con otros proyectos de interés para la empresa, corta duración de los nuevos proyectos, ubicación.
	Gerente Financiero	Costos, facturación.

	Gerente General	Riesgos para la organización. Área de negocio. Rendimientos económicos.
	Director de Proyectos	Cliente, costos, Utilidad, ubicación.
Monitoreo Y control		18. ¿Cómo se hace el seguimiento a los proyectos que desarrolla la organización? ¿Quién hace el monitoreo?
	Coordinador Administrativo	El seguimiento se hace Verificando el plan de trabajo dando cumplimiento a los ANS.
	Gerente Comercial	A través de reuniones de seguimiento mensual, con la gerencia y la dirección de proyectos, sin embargo, el monitoreo a la facturación es diario y se hace revisando los trabajos ejecutados a diario.
	Gerente Financiero	Se hace mediante la facturación mensual que da el proyecto, el monitoreo y actualización de la información la hace el coordinador del proyecto.
	Gerente General	Se hace mediante indicadores de gestión, facturación e indicadores de seguridad, el monitoreo lo hace dirección de proyectos de la mano con los coordinadores de los mismos.
	Director de Proyectos	El monitoreo lo hace la Dirección de Proyecto y el seguimiento semanal a través de reuniones.
		31. ¿Cuáles son los principales indicadores que se comunican en los informes de los proyectos?
	Coordinador Administrativo	Indicador de Efectividad, Indicador de facturación, Indicador de accidentabilidad laboral, Indicador de calidad.
	Gerente Comercial	Nivel de facturación, cumplimiento de agenda, tiempos de conexión.
	Gerente Financiero	Montos de facturación e incurrencia en acciones que afecten el proyecto.
	Gerente General	Indicadores de gestión Indicadores de cumplimiento Indicadores de seguridad en el trabajo.
Director de Proyectos	Avances en Facturación, tiempos de entrega pactados, Accidentalidad Laboral.	
Cultura organizacional asociada a la gestión del portafolio de proyectos		19. ¿Se puede decir que las personas se sienten libres para hablar del estado real de los proyectos en los que participan?, aunque sea negativo
	Coordinador Administrativo	SI se puede decir que las personas se sienten libres para hablar del estado de los proyectos.
	Gerente Comercial	La información del estado de los proyectos está a un nivel directivo, sin embargo, se socializan algunos temas que tienen que ver con la gestión, avances, cumplimiento y como vamos.
	Gerente Financiero	Si, se hacen retroalimentaciones de los resultados de los proyectos.
	Gerente General	Si, pero hasta cierto punto, hay información desconocida por muchos.
	Director de Proyectos	Por confidencialidad, no todos tienen acceso a la información de los proyectos en los que se esté participando, el acceso a esta es limitado.

	21. ¿En la organización, se busca que los resultados de los proyectos estén asociados a objetivos estratégicos? ¿Quién se encarga de llevar a cabo esta labor?
Coordinador Administrativo	sí, existe un director de proyectos quien es la persona encargada de llevar a cabo esta labor.
Gerente Comercial	Se busca que los resultados estén alineados con los objetivos estratégicos, en la planificación de los objetivos estratégicos participan todas las áreas de apoyo, el contraste entre los resultados y los objetivos se hace entre la gerencia y la dirección de proyectos.
Gerente Financiero	Si, se busca que los resultados estén asociados a los recursos de los que se dispone para cada proyecto. Esta labor se realiza entre el coordinador de cada proyecto y el director de proyectos.
Gerente General	Si, esta labor es de la parte gerencial con dirección y coordinación de proyectos.
Director de Proyectos	Si, y es una labor conjunta entre el área de Calidad, la Gerencia y la Dirección de Proyectos.
	22. ¿Se definen formalmente los beneficios que generan los proyectos? ¿En dónde se registran? ¿Quién se encarga?
Coordinador Administrativo	Entiendo que de esto no llevamos registro.
Gerente Comercial	Si se definen, no quedan registrados, el manejo de esto es informal.
Gerente Financiero	Sabemos que existen tales beneficios, pero no está registrados en ningún lado, todo esto es informal.
Gerente General	No se registran, pero si se identifican y los tenemos presente.
Director de Proyectos	Si, en términos de cumplimiento de indicadores y buenas prácticas, los mismo son consolidados en el cuadro de balance de cada proyecto.
	23. ¿La organización identifica beneficios intangibles de los proyectos?
Coordinador Administrativo	Si, por ejemplo, la credibilidad y experiencia ante el cliente.
Gerente Comercial	Si lo hace, experiencia, vigencia en el mercado, reconocimiento.
Gerente Financiero	Si, la empresa impulsa mucho este tema.
Gerente General	Si, especialmente en los recursos humanos.
Director de Proyectos	Si, Imagen de cumplimiento con los clientes.
	24. ¿Se puede decir que las decisiones que se toman en los proyectos buscan el mayor beneficio de las personas o áreas que reciben los resultados? Explique.
Coordinador Administrativo	Si, la ejecución de los proyectos vela por el bienestar de los trabajadores contemplando una buena rentabilidad para la organización.
Gerente Comercial	La organización mantiene la filosofía de "duro con los problemas y suave con las personas", es por ello que el beneficio que se busca va encaminado en ambas partes y las decisiones nunca pasan por encima de ellas.

Gerente Financiero	El beneficio es para ambas partes, trabajamos siempre en pro de ello.
Gerente General	Si, buscan beneficiar de manera positiva tanto a la organización como a las personas que laboran en la empresa.
Director de Proyectos	Si, en efecto los lineamientos y metas son concertados con las partes, existen planes de incentivos para las personas, programas de formación, inclusión social, entre otros.
	25. ¿En su opinión, ¿cuál son los principales problemas que enfrenta el portafolio de proyectos?
Coordinador Administrativo	Tal vez que solo se tienen proyectos con dos empresas en la actualidad.
Gerente Comercial	Un principal problema puede ser el que no se está reconociendo como un portafolio, internamente nosotros lo vemos como líneas de negocio que operan por separado.
Gerente Financiero	En mi opinión, existe un problema de total dependencia a un solo cliente.
Gerente General	El limitante del cliente, considero que ser dependientes de un cliente para las licitaciones de algún modo restringe a la organización para un crecimiento en el mercado.
Director de Proyectos	Actualmente solo contamos con una firma comercializadora de energía como cliente, carencia de un Sistema de Información Robusto, falta de herramientas tecnológicas, entre otros.

Fuente: Elaboración propia.

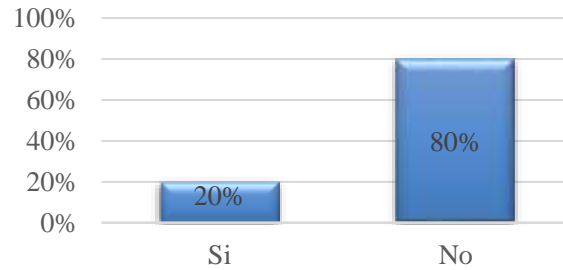
Cada una de las encuestas diligenciadas por el equipo de la alta dirección de Esinco S.A., se encuentra detallada en la lista de anexos del 10,7 al 10,11 al final de este documento.

6.2 Síntesis del Cuestionario

❖ Respuestas (estrategia actual)

- 1. ¿Existe la definición de un portafolio de proyectos? ¿Se utiliza este término u otro?

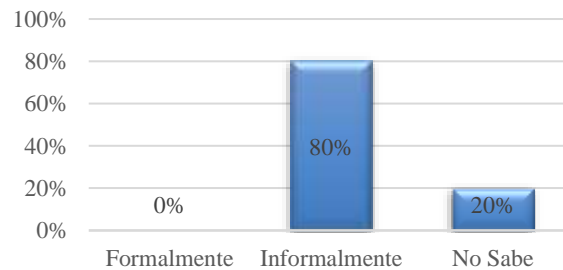
Figura 7. Resultado de la pregunta 1 del cuestionario, tabla 1.



Fuente: Elaboración propia.

- El 80% de los encuestados manifiesta que no existe definición de portafolio al interior de la organización, el 20% restante entiende que los proyectos en ejecución hacen parte del portafolio. Respecto al segundo interrogante, el 100% de los encuestados habla de proyectos en ejecución, no de portafolio de proyectos.
- 2. ¿Cómo se registra la información del portafolio de proyectos?

Figura 8. Resultado de la pregunta 2 del cuestionario, tabla 1.

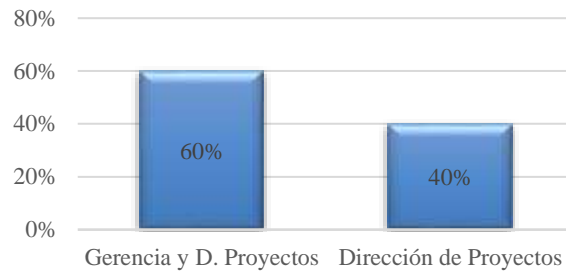


Fuente: Elaboración propia.

- El 80% de los encuestados manifiesta que este registro es informal, el 20% restante indica desconocer dicha información.

- 3. ¿Qué área de la organización se encarga de la administración del portafolio de proyectos?

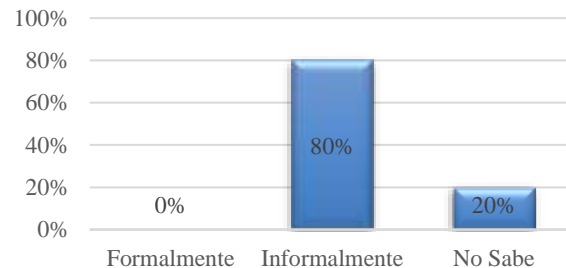
Figura 9. Resultado de la pregunta 3 del cuestionario, tabla 1.



Fuente: Elaboración propia.

- El 40% de los encuestados indica que esto lo hace la Dirección de Proyectos, el 60% restante manifiesta que dicha responsabilidad es compartida entre la Gerencia y la Dirección de Proyectos.
- 4. ¿Existe definido un proceso formal para administrar el portafolio? ¿Si existe, en donde está definido?

Figura 10. Resultado de la pregunta 4 del cuestionario, tabla 1.



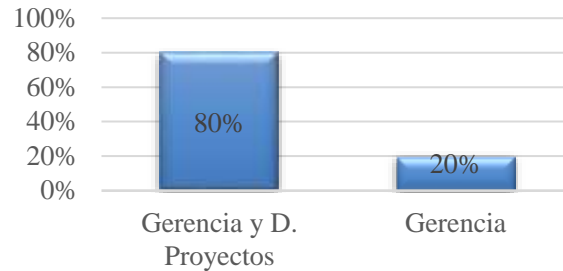
Fuente: Elaboración propia.

- El 80% de los encuestados indica que este proceso es de carácter informal, mientras que el 20% restante no conoce del tema, por tanto, no le dan tratamiento de portafolio.

❖ **Respuestas (iniciación)**

- 26. ¿Como o quien propone un nuevo proyecto para la organización?

Figura 11. Resultado de la pregunta 26 del cuestionario, tabla 1.



Fuente: Elaboración propia.

- El 80% de los encuestados reconoce que es decisión de la Gerencia y la Dirección de Proyectos, el 20% restante manifiesta que esta decisión es de la Gerencia. Sin embargo, coinciden en que el tema es evaluado cuando aparece una nueva oportunidad de negocio.
- 10. ¿Quiénes pueden incluir un nuevo proyecto al portafolio o cambiar el estado de los proyectos en ejecución? ¿Cómo lo hacen?

Figura 12. Resultado de la pregunta 10 del cuestionario, tabla 1.

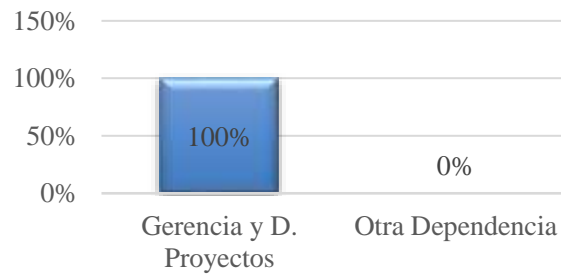


Fuente: Elaboración propia.

- El 100% de los encuestados afirma que es decisión de la Gerencia y la Dirección de Proyectos, respecto al segundo interrogante, manifiestan que se enfocan en proyectos que han desarrollado en el pasado.

- 8. ¿Quién determina en qué proyectos participa la empresa y como lo hacen?

Figura 13. Resultado de la pregunta 8 del cuestionario, tabla 1.



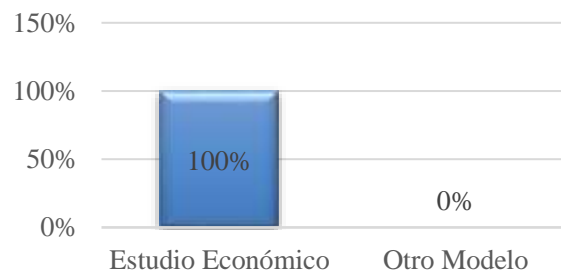
Fuente: Elaboración propia.

- El 100% de los encuestados afirma que es decisión de la Gerencia y la Dirección de Proyectos, respecto al segundo interrogante, indican que lo hacen participando en los ejercicios licitatorios en los que son invitados.

❖ **Respuestas (planeación del portafolio)**

- 28. ¿Cómo evalúa el beneficio o impacto que puede generar un nuevo proyecto?

Figura 14. Resultado de la pregunta 28 del cuestionario, tabla 1.



Fuente: Elaboración propia.

- El 100% de los encuestados manifiesta que el beneficio o impacto es evaluado a través de un estudio económico detallado, que tiene en cuenta una proyección de rendimientos, una estructura de costos y un margen de utilidad esperado.

- 14. ¿Cómo se seleccionan los recursos (Humano, financiero, equipos) para los proyectos?

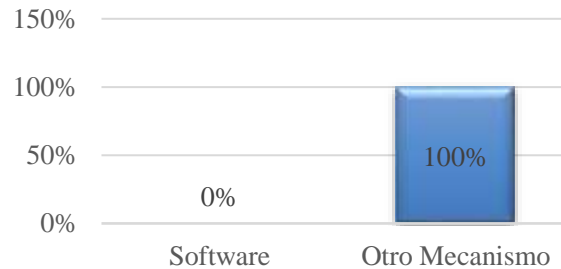
Figura 15. Resultado de la pregunta 14 del cuestionario, tabla 1.



Fuente: Elaboración propia.

- El 100% de los encuestados afirma que la selección de los perfiles del personal, el equipamiento y demás aspectos son seleccionados tal y esté definido en los documentos o especificaciones técnicas del contrato. Normalmente allí se indican las competencias, nivel de formación y años de experiencia requeridos para el desempeño de la labor.
- 15. ¿En el caso de las personas, como hace la organización para conocer su disponibilidad real? ¿Existe un software u otra herramienta de apoyo?

Figura 16. Resultado de la pregunta 15 del cuestionario, tabla 1.



Fuente: Elaboración propia.

- El 100% de los encuestados reconoce que no se cuenta con un software o sistema de inteligencia de negocios que permita conocer la disponibilidad de tiempo real de personal. Como la dedicación del mismo en cada proyecto es del 100%, solo ponen a disposición el recurso y le definen su rol y responsabilidades.

- 16. ¿Las personas que trabajan en los proyectos tienen dedicación exclusiva o deben realizar las labores de su cargo de manera paralela?

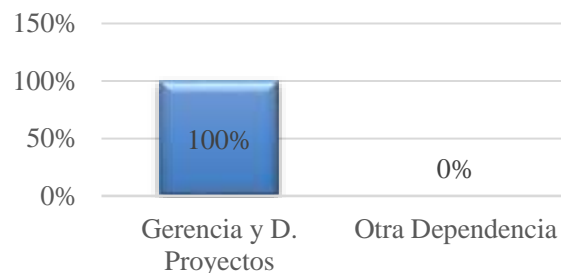
Figura 17. Resultado de la pregunta 16 del cuestionario, tabla 1.



Fuente: Elaboración propia.

- El 100% de los encuestados afirma que dicho personal es de dedicación exclusiva de cada contrato, sin embargo, cuentan con áreas de apoyo transversales como gestión de talento humano, área contable, área de calidad y seguridad industrial, área de compras, área financiera y área de almacén.
- 12. ¿Cuándo los proyectos son nuevos, quien define las metas a cumplir con estos? ¿Son realistas? ¿Con base en qué criterios se definen las metas?

Figura 18. Resultado de la pregunta 12 del cuestionario, tabla 1.

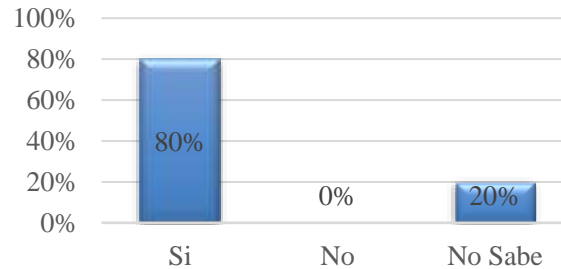


Fuente: Elaboración propia.

- El 100% de los encuestados afirma que las metas son definidas por la Gerencia y la Dirección de Proyectos, son metas ajustadas a una dinámica de operación, estadísticamente alcanzables y definidas de acuerdo con un comportamiento o tendencia histórica del indicador y son establecidas desde el comienzo del proyecto.

- 29. ¿Se identifican las partes interesadas (stakeholders) de cada proyecto y del portafolio? ¿Cómo lo hacen?

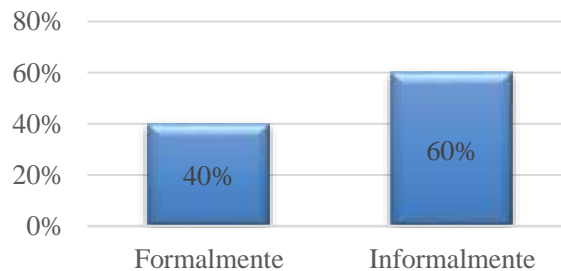
Figura 19. Resultado de la pregunta 29 del cuestionario, tabla 1.



Fuente: Elaboración propia.

- El 80% de los encuestados manifiesta que, si de identifican las partes interesadas de cada proyecto, solo que no son tipificadas como stakeholders, sino como áreas de apoyo a los proyectos; mientras que el 20% restante afirma desconocer este proceso.
- 5. ¿Se identifican los riesgos en cada proyecto? ¿Cómo quedan registrados, formal o informalmente?

Figura 20. Resultado de la pregunta 5 del cuestionario, tabla 1.

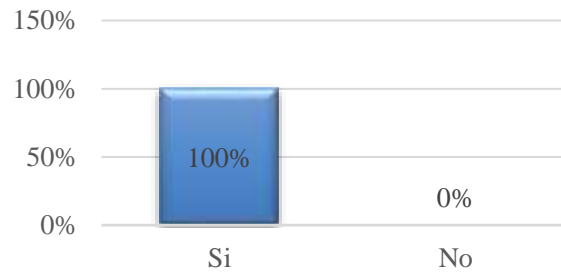


Fuente: Elaboración propia.

- El 100% de los encuestados afirma que se identifican los riesgos de cada proyecto, sin embargo, el 60% indica que dicho registro es de carácter informal y el 40% restante considera que tal actividad si queda formalizada en una matriz de riesgos, al preguntarles sobre el mecanismo de registro, manifestaron que esta información no estaba a su alcance.

- 6. ¿Se puede decir que la organización es consciente de la existencia de los riesgos en los proyectos? ¿Entiende la necesidad de su gestión? ¿Cómo se comprueba que esta conciencia existe?

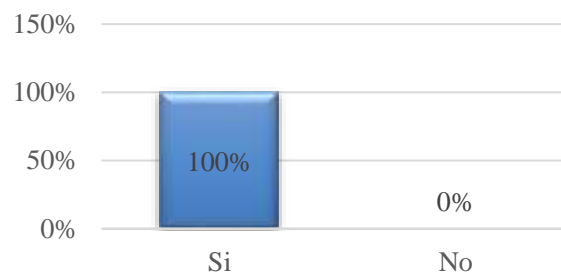
Figura 21. Resultado de la pregunta 6 del cuestionario, tabla 1.



Fuente: Elaboración propia.

- El 100% de los encuestados reconoce la necesidad de crear conciencia de los riesgos de los proyectos, los tienen en cuenta no solo cuando deciden participar en una licitación, sino también durante la ejecución del proyecto, sin embargo, admiten que se enfocan más en los riesgos inherentes a la labor que en los del mismo proyecto.
- 7. ¿Se determinan los riesgos asociados al portafolio de proyectos en conjunto? ¿De manera formal, informal, cómo se realiza?

Figura 22. Resultado de la pregunta 7 del cuestionario, tabla 1.

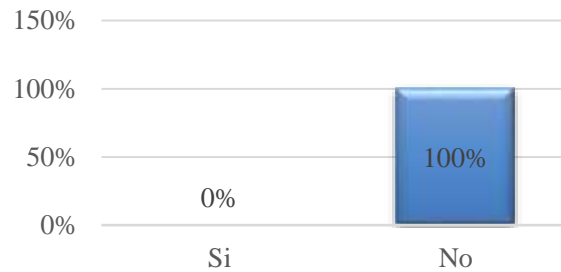


Fuente: Elaboración propia.

- El 100% de los encuestados reconoce que se realiza un análisis de riesgos informal, sin embargo, solo el 20 % considera que se realiza el análisis en conjunto, el 80% restante alude que este ejercicio es individual para cada proyecto.

- 13. ¿Existe la figura de patrocinador de proyecto? a) ¿Si si existe, como se selecciona? b) ¿Si no existe, que personas se encargan de difundir los beneficios del proyecto o venderlo al interior de la organización? ¿Se hace o no?

Figura 23. Resultado de la pregunta 13 del cuestionario, tabla 1.



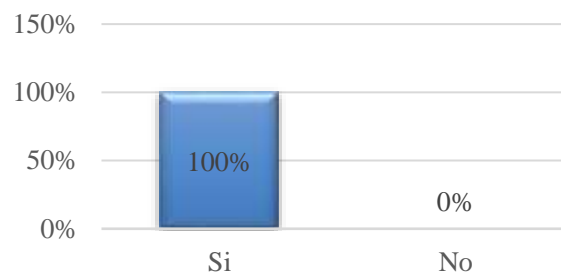
Fuente: Elaboración propia.

- El 100% de los encuestados afirma que no existe la figura de patrocinador y coinciden al 100% en que el encargado de difundir los beneficios del proyecto al interior de la organización es el director de proyectos.

❖ **Respuestas (ejecución de portafolios)**

- 20. ¿Se conoce la información del estado de los proyectos y sus resultados? ¿Esta información es restringida al nivel ejecutivo? ¿Quiénes conocen como van los proyectos?

Figura 24. Resultado de la pregunta 20 del cuestionario, tabla 1.

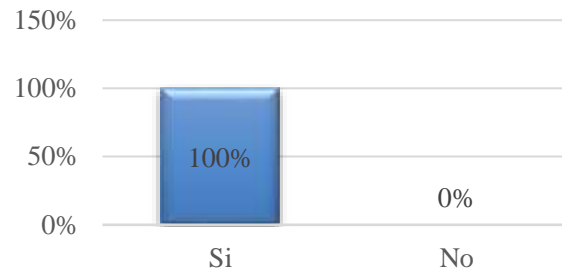


Fuente: Elaboración propia.

- El 100% de los encuestados afirma que se da a conocer la información de resultados y estado de los proyectos y reconocen en un 100% que la información es restringida a nivel ejecutivo.

- 17. ¿Está centralizada la información de los proyectos? ¿Quién se encarga de su actualización?

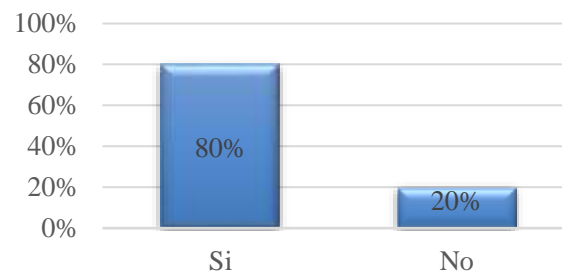
Figura 25. Resultado de la pregunta 17 del cuestionario, tabla 1.



Fuente: Elaboración propia.

- El 100% de los encuestados afirma que la información de los proyectos se encuentra centralizada y esta labor está a cargo del director de proyectos.
- 27. ¿Se priorizan los diferentes proyectos nuevos y en ejecución? ¿Cuál es el Criterio?

Figura 26. Resultado de la pregunta 27 del cuestionario, tabla 1.

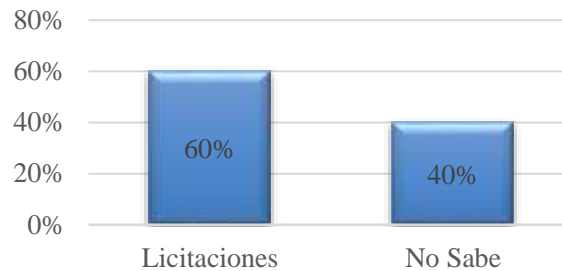


Fuente: Elaboración propia.

- El 100% de los encuestados afirma que los proyectos se priorizan y un 80% coinciden en que los proyectos nuevos ingresan con la máxima prioridad, de igual forma, el mismo porcentaje de encuestados coincide en que el criterio más relevante es el nivel de facturación que aporta cada proyecto.

- 11. ¿Cuándo se hacen cambios al portafolio de proyectos, (adicionar o eliminar líneas de portafolio) a quién se da la información y cómo se hace?

Figura 27. Resultado de la pregunta 11 del cuestionario, tabla 1.



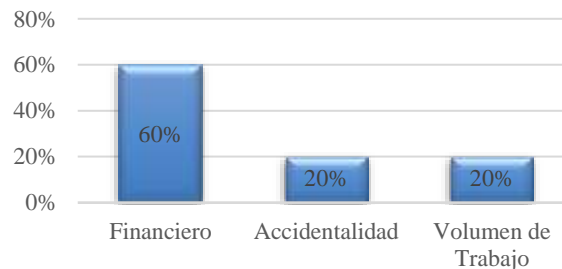
Fuente: Elaboración propia.

- El 40% de los encuestados manifiesta no saber cómo se realiza, el 60 % restante indica que la adición de elementos al portafolio está relacionada con las licitaciones en las que se presentan y que el encargado de informar los cambios al interior de la organización es el director de proyectos.

❖ **Respuestas (optimización del portafolio)**

- 9. ¿Qué criterios se tienen en cuenta para suspender o cancelar un proyecto que ya está siendo desarrollado?

Figura 28. Resultado de la pregunta 9 del cuestionario, tabla 1.

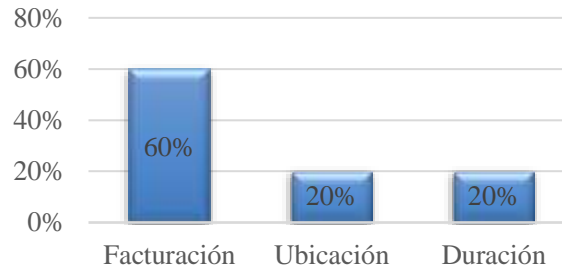


Fuente: Elaboración propia.

- El 60% de los encuestados coinciden en que el uno de los criterios para suspender un proyecto está relacionado con los balances financieros, el 20% de los encuestados afirman que otro criterio para suspender o cancelar un proyecto es la accidentalidad laboral y un 20 % de los encuestados afirma que también se relaciona con los niveles de volumen de trabajo.

- 30. ¿Qué criterios se tiene en cuenta para descartar nuevos proyectos?

Figura 29. Resultado de la pregunta 30 del cuestionario, tabla 1.



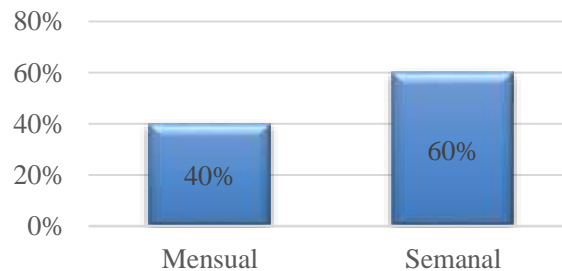
Fuente: Elaboración propia.

- El 60% de los encuestados afirma que uno de los criterios para descartar un nuevo proyecto está relacionado con los beneficios económicos, un 20% dice que está relacionado con la ubicación de ejecución del proyecto, y un 20% cree que se relaciona con la corta duración del proyecto.

❖ **Respuestas (monitoreo y control)**

- 18. ¿Cómo se hace el seguimiento a los proyectos que desarrolla la organización?
¿Quién hace el monitoreo?

Figura 30. Resultado de la pregunta 18 del cuestionario, tabla 1.

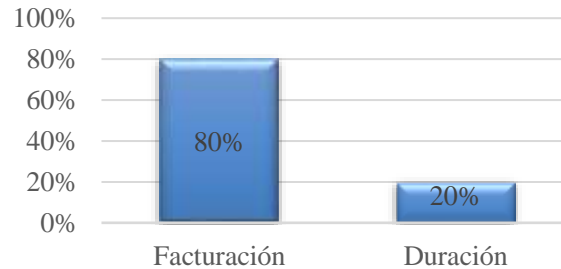


Fuente: Elaboración propia.

- El 100% de los encuestados reconoce que se realiza seguimiento a los proyectos con periódicamente, sin embargo, no coinciden con la frecuencia en la que se hace, el 40% afirma que se realiza mensualmente, y el otro 60% dice se hace diario o semanal. Respecto al responsable de realizar el monitoreo el 100% de los encuestados coincide en que está en manos del director de proyectos.

- 31. ¿Cuáles son los principales indicadores que se comunican en los informes de los proyectos?

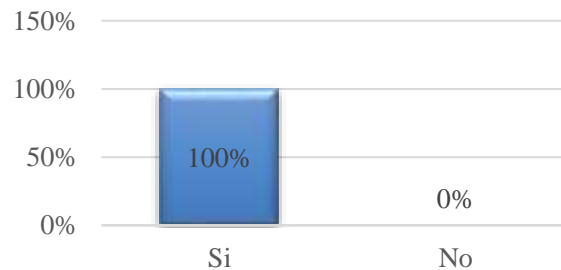
Figura 31. Resultado de la pregunta 31 del cuestionario, tabla 1.



Fuente: Elaboración propia.

- El 80% de los encuestados coincide en que algunos de los principales indicadores que se comunican es el nivel de facturación, así como la accidentalidad laboral, un 20% considera que otro indicador informado se relaciona con el cumplimiento en términos de plazo.
- ❖ **Respuestas (cultura organizacional asociada a la gestión del portafolio de proyectos)**
- 19. ¿Se puede decir que las personas se sienten libres para hablar del estado real de los proyectos en los que participan?, aunque sea negativo.

Figura 32. Resultado de la pregunta 19 del cuestionario, tabla 1.

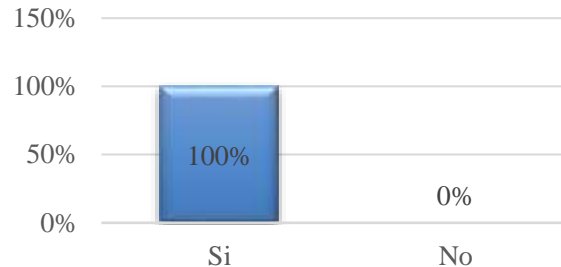


Fuente: Elaboración propia.

- El 100% de los encuestados coinciden en decir que, si se sienten libres para hablar del estado real de los proyectos, sin embargo, reconocen que esto se hace a nivel ejecutivo ya que la información es confidencial.

- 21. ¿En la organización, se busca que los resultados de los proyectos estén asociados a objetivos estratégicos? ¿Quién se encarga de llevar a cabo esta labor?

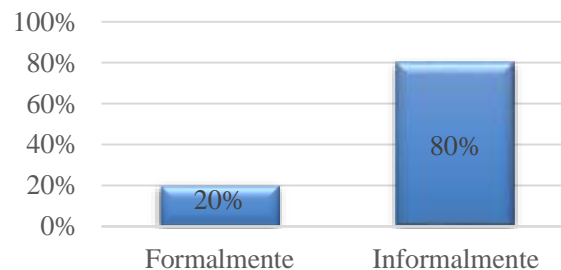
Figura 33. Resultado de la pregunta 21 del cuestionario, tabla 1.



Fuente: Elaboración propia.

- El 100% de los encuestados coinciden en afirmar que los resultados de los proyectos están alineados con los objetivos estratégicos, sin embargo, no coinciden con el responsable de hacer esto posible ya que el 40% dice que es responsabilidad del director de proyectos y el otro 60% dice que es una responsabilidad conjunta.
- 22. ¿Se definen formalmente los beneficios que generan los proyectos? ¿En dónde se registran? ¿Quién se encarga?

Figura 34. Resultado de la pregunta 22 del cuestionario, tabla 1.

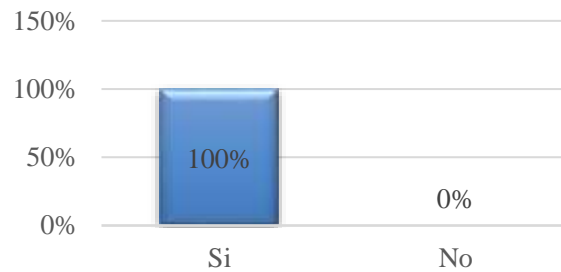


Fuente: Elaboración propia.

- El 100% de los encuestados coincide en afirmar que, si se definen los beneficios que generan los proyectos, sin embargo, el 80% de los encuestados dice que se hace de manera informal sin registro, el otro 20% afirma que se registran los beneficios por parte de la dirección de proyectos en un “cuadro de balance para cada proyecto”.

- 23. ¿La organización identifica beneficios intangibles de los proyectos?

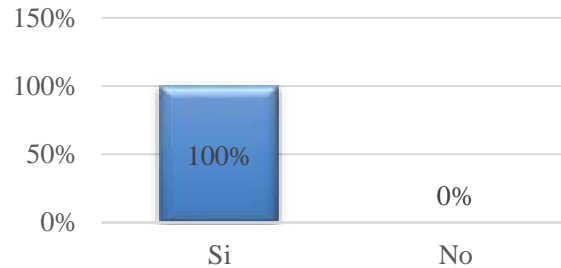
Figura 35. Resultado de la pregunta 23 del cuestionario, tabla 1.



Fuente: Elaboración propia.

- El 100% de los encuestados afirma que, si se identifican los beneficios intangibles de los proyectos, sin embargo, los encuestados no coinciden al describir el tipo de beneficio intangible que se identifica.
- 24. ¿Se puede decir que las decisiones que se toman en los proyectos buscan el mayor beneficio de las personas o áreas que reciben los resultados? Explique.

Figura 36. Resultado de la pregunta 24 del cuestionario, tabla 1.

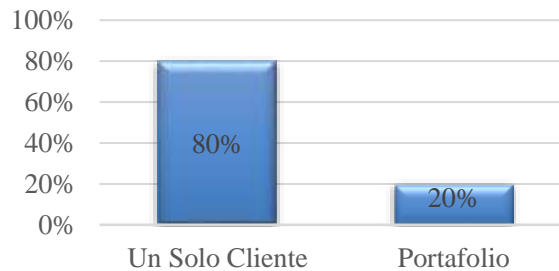


Fuente: Elaboración propia.

- El 100% de los encuestados coincide en que las decisiones que se toman buscan el mayor beneficio de las personas o áreas que reciben los resultados, también coinciden en que existe un mutuo beneficio entre la empresa y sus colaboradores.

- 25. En su opinión, ¿cuáles son los principales problemas que enfrenta el portafolio de proyectos?

Figura 37. Resultado de la pregunta 25 del cuestionario, tabla 1.



Fuente: Elaboración propia.

- El 100% de los encuestados identifico al menos un problema que enfrenta el portafolio de proyectos, el mayor problema de acuerdo al 80% de los encuestados está relacionado con la dependencia que tiene la organización a un único cliente, el 20% restante, alude un problema de portafolio.

6.3 Análisis de los Resultados

Con base en la comparación de los procesos propuestos por el PMI versus el proceso informal que realiza ESINCO y la información de las entrevistas y teniendo en cuenta que ESINCO realiza en términos generales una gestión de portafolio de una manera informal, los autores identificaron que el proceso de gestión del portafolio de proyectos en esta organización tiene las siguientes falencias:

ESINCO S.A., no tiene establecido un proceso formal de gestión de portafolios y no tienen una figura formal en su organización responsable de este proceso, las responsabilidades de gestionar el portafolio están siendo asumidas mayormente por la gerencia y la dirección de proyectos sin llevar un registro de información formal que se pueda conocer por todo el nivel ejecutivo.

Aunque fue posible identificar el flujo que ESINCO S.A., lleva en la actualidad informalmente para la gestión de portafolios, se pudo establecer que en la fase que se ajusta a la iniciación, la gerencia y la dirección de proyectos son los únicos encargados de proponer nuevos proyectos para ser incluidos en el portafolio, basándose en los procesos de licitación a los que la empresa es invitada y en la experiencia respecto a proyectos similares ejecutados con anterioridad. No existe formalmente un criterio establecido para incluir un nuevo proyecto.

Respecto a las actividades que se hace en ESINCO S.A., que se ajustan a la fase de planeación del portafolio, se pudo establecer que la evaluación y selección de las nuevas alternativas se realiza

principalmente teniendo en cuenta los beneficios económicos que puede traer está a la organización, basados en los volúmenes de trabajo, el análisis de precios unitarios y una proyección de facturación con una utilidad esperada por periodo. Los objetivos y metas de cada proyecto suelen ser determinadas por la gerencia y el director de proyectos, el criterio para establecer estas metas y objetivos no está formalizado y puede variar dependiendo del tipo de proyecto.

Para esta fase fue posible determinar que, aunque ESINCO S.A., no cuenta con un Software especializado para el manejo de personal, si determina, de acuerdo al nivel de facturación esperado y la duración del proyecto los recursos (Humano, Financiero y equipos) necesarios para la ejecución de los proyectos, algunos de estos recursos debido al tipo de contratos que tiene ESINCO S.A., están definidos desde la etapa de licitación y son de obligatorios de acuerdo a lo establecido contractualmente. Respecto al recurso humano se pudo establecer que se contrata personal con dedicación 100% para cada proyecto y son recursos temporales. La estimación de recursos la realiza el director de proyectos de acuerdo a su experticia condiciones contractuales y experiencia en proyectos similares ejecutados anteriormente, esta estimación no cuenta con un proceso formal documentado.

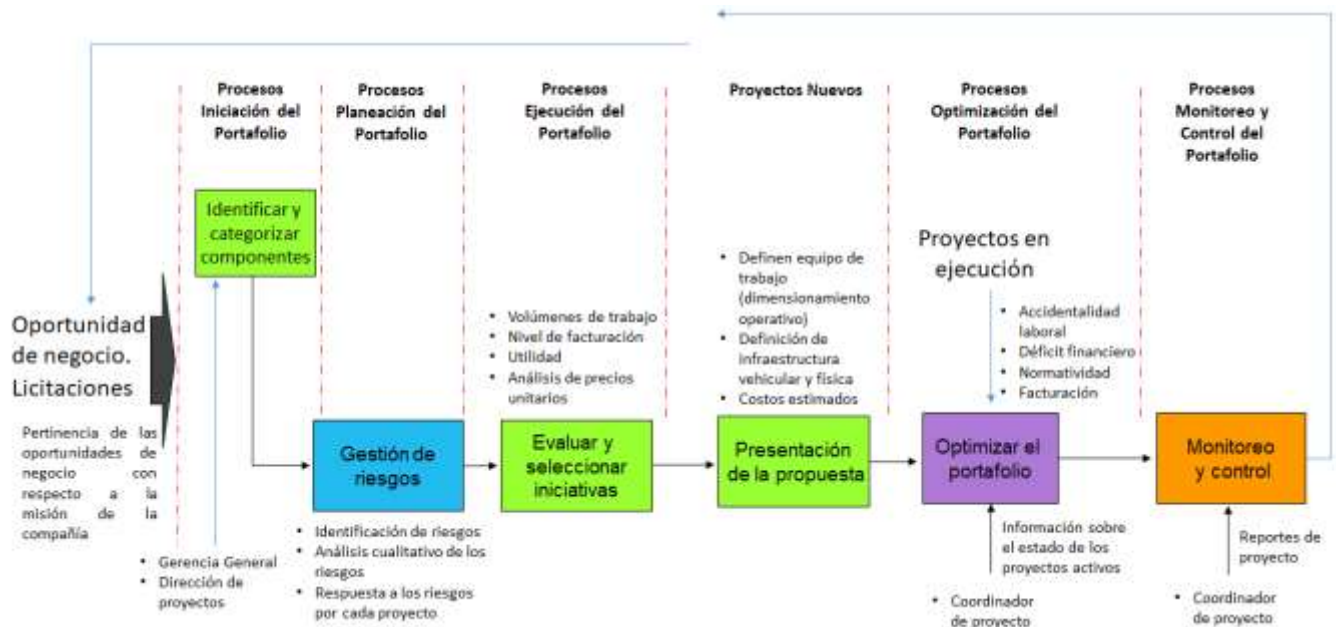
Adicionalmente para esta fase se logró establecer que ESINCO S.A., realiza un análisis de riesgos para cada proyecto informal, sin embargo, no hay registro de esta evaluación de riesgos y el nivel ejecutivo no parece estar de acuerdo en que este análisis se haga de forma conjunta, cada gerencia manifiesta ser consciente de la existencia de riesgos y de identificarlos, sin embargo, no se deja registro de esta identificación ni de la forma en la que se puede manejar el riesgo.

7. PROPUESTA DE MEJORA

7.1 Mejoras al Proceso de Gestión del Portafolio de Proyecto

De acuerdo al resultado y al análisis se propone el siguiente flujo que define la ruta de una iniciativa en el ciclo de vida del portafolio de proyectos en la empresa Esinco S.A. (Ver figura 38).

Figura 38. Ruta de una iniciativa en el ciclo de vida del Portafolio de Proyectos.



Fuente: Elaboración propia.

7.2 Herramientas de Apoyo al Proceso

Como herramientas de apoyo para la gestión del portafolio en la empresa Esinco S.A., se proponen los siguientes instrumentos:

- Matriz de roles y responsabilidades.
- Plantilla para identificar y categorizar componentes.
- Matriz de gestión de riesgos.
- Plantilla para evaluar y seleccionar iniciativas del portafolio.
- Plantilla de priorización de componentes de portafolio.
- Plantilla de monitoreo y control de los proyectos.

7.2.1 Matriz de Roles y Responsabilidades (ver anexo 1)

Teniendo en cuenta las etapas definidas en la figura 38, es necesario asegurar que, en cada fase de la ruta de una iniciativa en el ciclo de vida del portafolio de proyectos, esté asignado un equipo responsable de cada una de las siguientes actividades:

- Propone Oportunidades de Negocio.
- Evaluación ICC (Identificar y categorizar componentes) de portafolios.
- Identificación de gestión de riesgos y plan de tratamiento de riesgos para la oportunidad de negocio.
- Análisis de viabilidad financiera de la oportunidad de negocio.
- Evaluar y seleccionar iniciativas de portafolios.
- Define equipo de trabajo (Dimensionamiento Operativo).
- Preparación de oferta económica y técnica.
- Optimización de Portafolio.
- Monitoreo y Control.

Los roles de la alta dirección propuestos para intervenir en cada una de estas actividades son:

- Gerente general
- Director de proyectos
- Gerente financiero
- Gerente comercial
- Director administrativo

Su responsabilidad está orientada a:

- Asegurar la elaboración del entregable.
- Consultar y suministrar información.
- Ser informados.
- Elaborar el entregable.

Para tal fin, se propone el formato “00. Matriz RACI de Roles y Responsabilidades”, ver anexo 1, en el cual se detalla la estructura del documento en mención.

7.2.2 Plantilla para identificar y categorizar componentes (ver anexo 2)

En la primera fase de la ruta de iniciativa en el ciclo de vida del portafolio de proyectos de la empresa Esinco S.A. se deben identificar y categorizar los componentes clave de una oportunidad de negocio, estos están detallados en el anexo 2, “01. Evaluación ICC Portafolio”, en él, se consideraron los siguientes parámetros:

- Experiencia en Proyectos similares.

- Generalidades del Proyecto.

La puntuación máxima que podrá obtenerse en cada parámetro son 50 puntos, categorizados de la forma que se presenta en la tabla 2.

Tabla 2. Puntuación de parámetros evaluados.

PUNTUACIÓN DE PARÁMETROS EVALUADOS:	
1. Experiencia en Proyectos similares	
1.1. ¿Se han ejecutado proyectos similares antes?:	PUNTAJE: Experiencia exacta a la solicitada= 25 Ptos. Experiencia de alcance similar = 15 Ptos. Sin Experiencia = 0 Ptos.
1.2. ¿Certificación de calificación empresarial en Repro?:	PUNTAJE: Certifica exactamente lo solicitado = 15 Ptos. Cuenta con experiencia y certificados por un monto inferior al solicitado= 10 Ptos. No cuenta con certificaciones ni cuenta con la experiencia (Monetaria) exigida = 0 Ptos.
1.3. ¿El proyecto se alinea con los Objetivos y Metas de la organización?:	PUNTAJE: Si = 10 Ptos. No = 0 Ptos.
2. Generalidades del Proyecto	
2.1. ¿La ubicación física del proyecto es favorable?:	PUNTAJE: El lugar de ejecución es en Bogotá D.C = 30 Ptos. El lugar de ejecución es Cundinamarca, = 20 Ptos. El lugar de Ejecución es en otro departamento de Colombia = 0 Ptos.
2.2. ¿Cual es el origen de la oportunidad (licitación)?:	PUNTAJE: Invitación directa o proceso abierto de licitación de un nuevo Cliente = 5 Ptos. Invitación directa o proceso abierto de licitación de un Cliente Actual = 2 Ptos.
2.3. ¿A que sector pertenece el posible Cliente?:	PUNTAJE: Privado = 5 Ptos. Mixto = 3 Ptos. Público = 0 Ptos.
2.4. ¿Se ofrece anticipo?:	PUNTAJE: Si = 5 Ptos. No = 0 Ptos.
2.5. ¿Cual plazo estipula el posible cliente para pago de facturas?:	PUNTAJE: Menor o igual a 30 días = 5 Ptos. Entre 30 y 60 días = 3 Ptos. Mayor a 60 días = 0 Ptos.

Fuente: Elaboración propia.

7.2.3 Matriz de gestión de riesgos (ver anexo 3)

Para gestionar los riesgos del portafolio, se propone una matriz a través de la cual se busca identificar y evaluar cuantitativamente los riesgos en los que se puede incurrir con una nueva iniciativa de negocio, ver anexo 3, “02. Matriz de Gestión de Riesgo del Portafolio”.

En esta plantilla se describe el tipo de riesgo que identifique la organización y apoyados en la descripción de una categoría y subcategoría, se puede precisar la probabilidad de ocurrencia, nivel de riesgo y su impacto, (ver tabla 3).

Tabla 3. Categoría y subcategoría para evaluación de riesgos.

Categoría	Subcategoría
1 - Interesados	1 – Cliente
	1 - Usuario final
	1 - Recursos humanos
	1 – Habilidades
2 – Proyecto	2 - Toma de decisiones
	2 - Características del proyecto
	2 - Presupuesto, Costos y Cronograma
	2 – Requerimientos
	2 – Ejecución
3 - Tecnología	3 – Seguridad
	3 – Herramientas
	3 – Distribución
	3 - Soporte Técnico
	3 - Ambiente Operativo
	3 – Disponibilidad
4 – Entorno	4 – Legal
	4 - Marco regulatorio
	4 – Competencia
	4 – Económico
	4 – Tecnología
	4 – Negocio

Fuente: Elaboración propia.

El campo categoría en la tabla 3, clasifica cada uno de los riesgos que se definan en la matriz y la subcategoría permite a la persona designada para diligenciar el formato, ir al detalle en la identificación del riesgo, facilitando así su tratamiento y los posibles responsables de su atención.

7.2.4 Plantilla para evaluar y seleccionar iniciativas del portafolio (ver anexo 4)

En esta fase de la iniciativa se propone la plantilla “03. Evaluación ESI Portafolio”, ver anexo 4, a través de la cual se evalúan los siguientes parámetros teniendo en cuenta una escala de puntuación, (ver tabla 4).

Tabla 4. Parámetros para evaluar y seleccionar oportunidades.

PARÁMETROS EVALUADOS	PUNTUACIÓN MÁXIMA
1. Recursos (Personal, Equipos).	20
2. Nivel de Riesgo.	20
3. Plazo y otros requisitos.	10
4. Factor Económico.	50

Fuente: Elaboración propia.

La categoría de puntuación es la siguiente, (ver tabla 5).

Tabla 5. Puntuación para cada uno de los parámetros evaluados.

PUNTUACIÓN DE PARÁMETROS EVALUADOS:	
1. Recursos (Personal, Equipos)	
1.1 El Staff de la organización esta en la capacidad de gestionar el nuevo proyecto?:	PUNTAJE: Si y No requiere ser reforzado= 5 Ptos. Si y Requiere reforzarse = 3 Ptos. No = 0 Ptos.
1.2. Es Posible cumplir con los Roles y Responsabilidades de los cargos (Personal directo) requerido para el proyecto ?:	PUNTAJE: Si. Con recursos liberados de otro proyecto = 5 Ptos. Si, contratando nuevos recursos = 3 Ptos. No = 0 Ptos.
1.3 La organización cuenta con los equipos requeridos para el proyecto?	PUNTAJE: Si y No requiere ser reforzado= 5 Ptos. Si y Requiere reforzarse = 3 Ptos. No = 0 Ptos.
1.4. Que cantidad de recursos (personal directo) se requiere para ejecutar el proyecto?	PUNTAJE: Entre 20 y 50 personas = 5 Ptos. Entre 50 y 100 personas = 3 Ptos. Más de 100 personas = 0 Ptos.
2. Nivel de Riesgo	
2.1. Que nivel de Riesgo para la organización tendría el proyecto ?:	PUNTAJE: Bajo = 20 Ptos. Medio = 10 Ptos.
3.Plazo y otros requisitos	
3.1 cual es el plazo de ejecución del proyecto?	PUNTAJE: Mayor a 24 meses = 7 Ptos. Entre 6 y 24 meses = 5 Ptos. Entre 0 y 6 meses = 1 Ptos.
3.2 Las certificaciones en Gestión de calidad, ambiental y de sistemas integrados es valorado por el cliente como factor para adjudicar?	PUNTAJE: Si, y se cumple con lo exigido = 3 Ptos. Si, y se cumple parcialmente con lo exigido = 1 Ptos. No son tenidos en cuenta = 0 Ptos.
4. Factor Económico	
4.1 Cual es el monto preliminar presupuestado para la ejecución del Proyecto ?	PUNTAJE: Mayor a 5.001 Millones de pesos = 30 Ptos. Entre 2001 y 5.000 millones de pesos = 25 Ptos. Entre 201 y 2000 Millones de pesos = 15 Ptos. Menor a 200 millones de pesos = 0
4.2 Cual es el monto preliminar esperado de facturación mensual ?	PUNTAJE: Mayor a 2.001 Millones de pesos = 10 Ptos. Entre 501 y 2.000 millones de pesos = 8 Ptos. Entre 50 y 500 Millones de pesos = 5 Ptos. Menor a 50 millones de pesos = 0.
4.3 Se cuenta con recursos (monetarios) para aceptar el proyecto ?	PUNTAJE: Si, y no se requiere endeudamiento = 10 Ptos. Si, Con endeudamiento = 8 Ptos. No, no hay capacidad de endeudamiento = 0 Ptos.

Fuente: Elaboración propia.

7.2.5 Plantilla de Priorización de Componentes de Portafolio (ver anexo 5)

En esta fase de la iniciativa se busca conocer información sobre el estado de los proyectos activos, la plantilla propuesta para tal fin es la “04. Plantilla de Priorización de Componentes”, anexo 5, la filosofía del formato es hacer una comparación por pares de los proyectos aceptados con respecto a los objetivos estratégicos definidos por la organización.

La priorización cuenta con una escala de valores, dichos valores al final de la evaluación entregarán los pesos relativos que cuenta cada proyecto con respecto al plan estratégico, lo que al final ayudará a reducir la cantidad de proyectos en la fase.

El grupo evaluador analiza proyecto por proyecto y evalúan que tan importante es el proyecto 1 para lograr alcanzar el objetivo 2, objetivo 3, objetivo 4, etc. Dicha evaluación le asignan un valor de importancia que se muestra en la escala de valor de la tabla 6. Luego evalúan el proyecto 2 con respecto al objetivo 1, objetivo 3, objetivo 4, etc., y así con cada proyecto. La organización define la periodicidad con la cual desea hacer la evaluación.






Tabla 6. Escala de valores y sus criterios en la matriz de priorización.

Escala de Valores	Criterios
1	Importante
2	Medianamente Importante
3	Muy Importante
4	Fuertemente Importante
5	Extremadamente Importante

Fuente: Elaboración propia.

Finalizado dicha evaluación, se prosigue con la sumatoria de todos los valores asignados a cada proyecto, fila por fila se suman estos valores los cuales nos dará como resultado que algunos proyectos tengan un mayor puntaje que otros proyectos. Luego de esta sumatoria se proseguirá a reordenar todos los proyectos de mayor a menor, este reordenamiento nos dará como resultado final una lista de proyectos priorizados según su importancia en lograr alcanzar los objetivos estratégicos de la organización, (ver tabla 7).

Tabla 7. Escala de prioridad.

Resultado	
	Primera Prioridad
	Segunda Prioridad
	Tercera Prioridad
	Cuarta Prioridad
	Quinta Prioridad

Fuente: Elaboración propia.

7.2.6 Plantilla de Monitoreo y Control de los Proyectos (ver anexo 6)

Una vez alineados los proyectos con las metas del plan estratégico, pasamos a la fase de monitoreo y control del portafolio, donde se gestan los reportes de cada proyecto de acuerdo con lo indicado en la figura 38. Para tal fin, se propone la plantilla “05. Monitoreo y Control de los Proyectos”, anexo 6.

El objetivo del formulario, es evaluar cada proyecto en una línea de tiempo, monitorear el presupuesto, los riesgos, su impacto, los recursos, temas y acciones pendientes por ejecutar, entre otros, (ver tabla 8).

Tabla 8. Datos de los proyectos del portafolio.

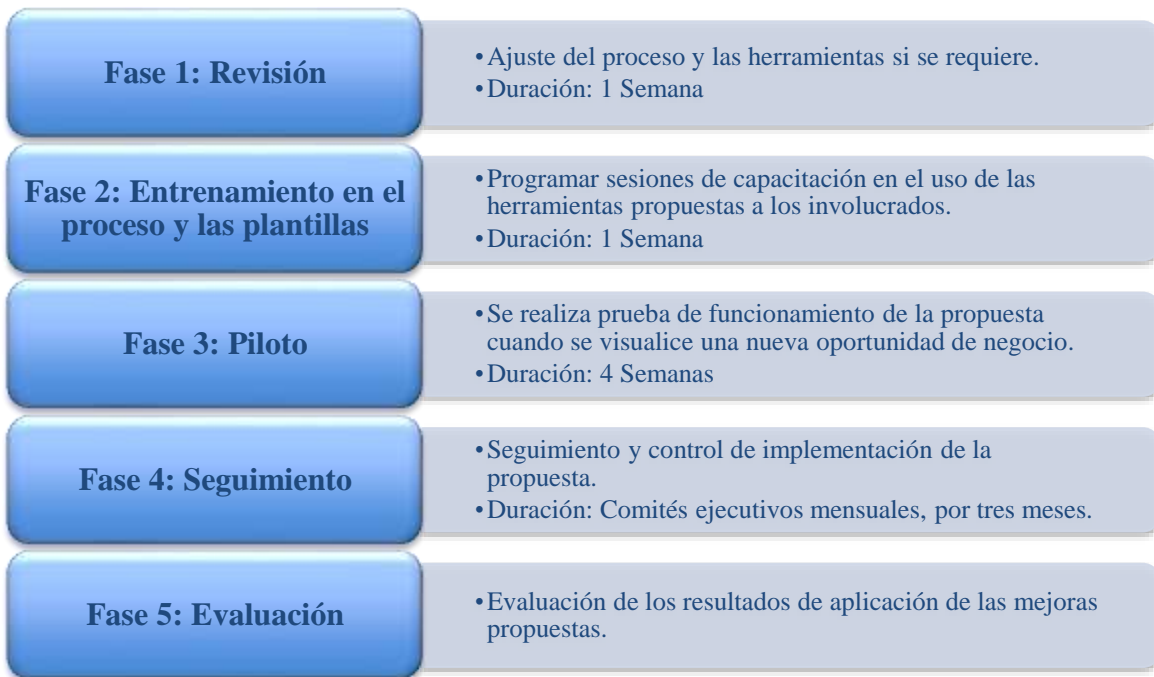
NOMBRE DEL PROYECTO	LÍNEA DE TIEMPO				NUMERO DE MIEMBROS DEL EQUIPO	PRESUPUESTO (Millones de Pesos)		
	CALENDARIO	INICIO	FINAL	TOTAL DÍAS		PROYECTADO	ACTUAL	RESTANTE
Proyecto 1				0				\$0
Proyecto 2				0				\$0
Proyecto 3				0				\$0
Proyecto 4				0				\$0
Proyecto 5				0				\$0
Proyecto 6				0				\$0
Proyecto 7				0				\$0
Proyecto 8				0				\$0
Proyecto 9				0				\$0
Proyecto 10				0				\$0

Fuente: Elaboración propia.

7.3 Plan de Implementación de las Mejoras Propuestas

Se propone adelantar una prueba piloto teniendo en cuenta las fases descritas en la figura 39.

Figura 39. Fases de la prueba piloto.

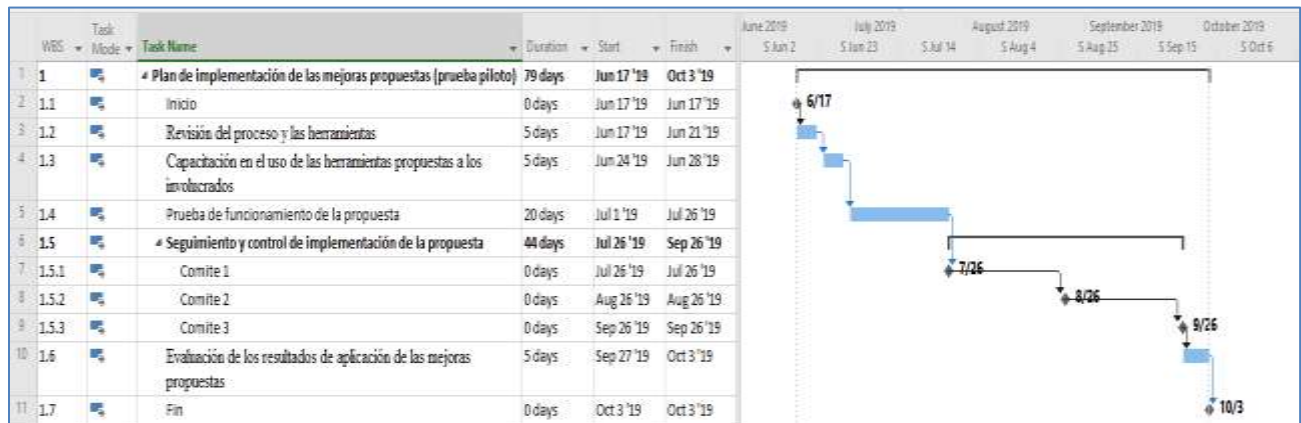


Fuente: Elaboración propia.

7.3.1 Cronograma

Para la implementación de la propuesta, se define el siguiente cronograma, (ver figura 40).

Figura 40 Cronograma de implementación de la propuesta



Fuente: Elaboración propia.

7.3.2 Métricas de Calidad (indicadores de éxito ver tabla 9)

La siguiente, es la métrica de calidad aplicada a la gestión de portafolio de proyectos, en la empresa en mención, (ver tabla 9).

Tabla 9. Métrica de calidad (Indicadores de éxito).

Métrica de calidad	Base	Meta
Uso de los formatos propuesto en el proceso.	El proceso es informal.	Uso al 100% de los instrumentos propuestos.
Establecimiento formal de los roles y responsabilidades en gestión de portafolios.	No hay roles de gestión de portafolios.	Involucramiento del 100% del nivel ejecutivo en la toma de decisión en la gestión de portafolios.
Formalizar el flujo de proceso propuesto.	No existe un Proceso Definido.	Aceptación del flujo Propuesto.

Fuente: Elaboración propia.

7.3.3 Riesgos de Implementación

La implantación de esta metodología de gestión de portafolio de proyectos, puede traer consigo alguno de los riesgos enunciados en la tabla 10, en la misma de define:

- Origen.
- Consecuencia.
- Impacto.
 - Alto, Medio, Bajo.
- Probabilidad de ocurrencia.
 - Alto, Medio, Bajo.
- Grado de exposición.
 - Alto, Medio, Bajo.
- Respuesta al riesgo.

Tabla 10. Riesgos del proyecto.

Origen	Riesgo	Consecuencia	Impacto	Probabilidad de Ocurrencia	Grado de Exposición	Respuesta al Riesgo
Personas	Resistencia al cambio en el nivel ejecutivo.	Uso inadecuado de los artefactos propuestos.	Alto	Alto	Alto	Orientación en la practicidad de los artefactos y su funcionalidad. Promover la gestión del cambio en la organización.
Personas	Percepción de pérdida de poder.	Descartar el uso de la metodología propuesta.	Alto	Medio	Medio	Mostrar la propuesta como una iniciativa que busca facilitar la toma de decisiones, partiendo de un nivel de objetividad en el marco de la gestión de portafolio.
Personas	Falta de compromiso de la gerencia general.	No se pueda realizar prueba piloto y no se detecten las ventajas del uso de la metodología.	Alto	Bajo	Bajo	Adelantar la prueba piloto, dar a conocer los resultados y explicar los beneficios de la implementación de la metodología.

Fuente: Elaboración propia.

8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Como resultado de la investigación tenemos el estudio de cómo Esinco S.A., realiza la gestión de portafolios en la actualidad y la metodología de mejora propuesta, que incluye el flujo que define la ruta de una iniciativa en el ciclo de vida del portafolio de proyectos en la empresa, junto con herramientas o instrumentos de apoyo tales como, matriz para definición de roles y responsabilidades, plantilla para identificar y categorizar componentes, matriz para identificación de riesgos, plantilla para evaluar y seleccionar iniciativas del portafolio, plantilla de priorización de componentes de portafolio y plantilla de monitoreo y control de portafolios.

Con respecto a la primera pregunta de investigación relacionada con la forma como se lleva a cabo la gestión de portafolios en la empresa Esinco S.A., se encontró que la misma cuenta con un plan estratégico oficial enmarcado en su misión, visión, objetivos estratégicos y metas, que son fundamentales para para gestionar el portafolio de proyectos.

El análisis de resultados da cuenta de varios aspectos por mejorar, dando respuesta al segundo interrogante, Esinco S.A., no tiene establecida una metodología formalizada de gestión de portafolios, por ende, no define un rol que actué como gestor de portafolios, sin embargo, se pudo establecer que el director de proyectos es el que asume mayormente la responsabilidad de esta gestión.

Aunque se cuenta con información del estado de los proyectos, Esinco S.A., no tiene formalizado un reporte que consolide el portafolio, por lo cual no define criterios para priorizar los proyectos que hacen parte de este, se guían principalmente por el nivel de facturación de cada proyecto.

En cuanto a la tercera pregunta de investigación, se recomienda estandarizar procedimientos y formatos únicos para llevar el control de estado de proyectos de forma homogénea.

La selección de alternativas como plan de mejora en las prácticas de gestión de portafolio, permite que, al seleccionar iniciativas de proyectos, estas estén alineadas con la estrategia organizacional y asignen, de forma objetiva, un valor de priorización a cada iniciativa.

Esinco S.A., cuenta con personal calificado y experimentado en proyectos, por lo cual, la implementación de la metodología propuesta, formaliza la gestión del portafolio de proyectos en la organización y facilita el aprovechamiento de los recursos.

Se recomienda ejecutar un programa de capacitación al nivel ejecutivo en gestión de portafolios de proyectos, con esto se fortalecen competencias que permiten alcanzar los objetivos y metas propuestas por la organización.

Se propone a la Gerencia General y a su grupo ejecutivo realizar periódicamente una revisión de los proyectos activos, con el fin de asegurar, que estos, se encuentran alineados con la misión, visión, objetivos y metas de la organización.

Se recomienda la revisión de las lecciones aprendidas en la ruta del ciclo de vida del portafolio, de tal forma que se ajuste a las necesidades cambiantes de la organización.

Se considera importante que otras personas que hagan investigaciones futuras similares a esta, consideren un plan de gestión de cambio en la organización, dirigido a las personas responsables de mantener la iniciativa de mejora.

9. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alarcon, L. F., & Serpell, A. (1996). Performance measuring, benchmarking and modeling of project performance. Proceedings of the 5th International Conference of the International Group for Lean Construction.
- Ariza, D. (2017). Efectividad de la gestión de los proyectos: una perspectiva constructivista. *Obras y Proyectos* 22, págs. 75-85.
- Ariza, D. (Noviembre 21 y 22 de 2017). Aplicación de prácticas para la gestión del portafolio de proyectos en las organizaciones: Factores de Éxito. Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017. Universidad Externado de Colombia y Universidad del Valle. Bogotá, Colombia.
- AXELOS. (2011) Management of Portfolios. The Stationery Office. Norwich
- De Feo, J. A., & Janssen, A. (2001). Implementing a strategy successfully. *Measuring Business Excellence*, 5(4), 4–6.
- Eilat, H., Golany, B., & Shtub, A. (2008). R&D project evaluation: An integrated DEA and balanced scorecard approach. *Omega*, 36(5), 895– 912.
- Fernández, A., Gómez, T., Guerrero, F., & Caballero, R. (2008, June 3).
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: a stakeholder approach*. Massachusetts: Pitman.
- IPMA. 2018 Organizational Competence Baseline, International Project Management Association (IPMA®).
- Hadjinicolaou, N. & Dumrak, J. (2017). Investigating Association of Benefits and Barriers in Project Portfolio Management to Project Success. *Procedia Engineering*, 182, 274 – 281.
- Haponava, T., & Al-Jibouri, S. (2009). Identifying key performance indicators for use in control of pre-project stage process in construction. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 58, 160–173.
- John Wiley & Sons Singapore Pte. Ltd. (2013). *Strategic Risk Management: A Practical Guide to Portfolio Risk Management*. Fusionopolis Walk, #07-01,
- Lehtonen, M. M. (2007). Program and its initiation in practice: Development program initiation in a public consortium.

- Luu, V. T., Kim, S.-Y., & Huynh, T.-A. (2008). Improving project management performance of large contractors using benchmarking approach. *International Journal of Project Management*, 26(7), 758–769.
- Molina, J. E. (31 de Mayo de 2017). *pmicolombia*. Obtenido de GESTIÓN DE PORTAFOLIOS DE PROYECTOS. Cinco lecciones aprendidas.: <http://www.pmicolombia.org/blog/gestion-portafolios-proyectos-cinco-lecciones-aprendidas/>
- Morrison, J. and Brown, C. (2004). *Project management effectiveness as a construct: A conceptual study*. *South African Journal of Business Management* 35(4),73-94.
- PricewaterhouseCoopers (2014) 4th Global Portfolio and Programme Management Survey; When will you think differently about programme delivery?
- Project Management Institute. (2015). *Winning through Project Portfolio Management: The Practitioner’s Perspective*. <https://www.pmi.org/learning/thought-leadership/series/portfolio-management/practitioners-perspective>
- Project Management Institute. (2016). *Governance of portfolios, programs, and projects : a practice guide* / Project Management Institute. Newtown Square: Project Management Institute.
- Project Management Institute. (2017). *The Standard for PORTFOLIO MANAGEMENT Fourth Edition*. Newtown Square, Pennsylvania 19073-3299 USA: Project Management Institute.
- Project Management Institute. 2014. *Navigating Complexity: A Practice Guide*. Newtown Square, PA: author.
- Project Management Institute. 2018. *Implementing Project Portfolio Management: A Companion Guide to The Standard for Portfolio Management*. . Newtown Square, PA: author.
- Project Management Institute. Junio 2018. *The standard for organizational project management (OPM)*
- Rockart, J. F. (1979). Chief executives define their own data needs. *Harvard Business Review*, 57(2), 81–93.
- Rumelt, R. 2011. *Good Strategy, Bad Strategy – The Difference and Why it Matters*.
- Sanchez, H., Robert, B., & Pellerin, R. (2008). A project portfolio riskopportunity identification framework. *Project Management Journal*, 39(3), 97–109.

- Sinclair, D., & Zairi, M. (1995). Effective process management through performance measurement, part III: An integrated model of total qualitybased performance measurement. *Business Process Re-engineering & Management Journal*, 1(3), 50–65.
- Tangen, S. (2004). Performance measurement: From philosophy to practice. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 53, 726–737.
- Toor, S. U. R., & Ogunlana, S. O. (2010). Beyond the “iron triangle”: Stakeholder perception of key performance indicators (KPIs) for largescale public sector development projects. *International Journal of Project Management*, 28(3), 228–236.

10. ANEXOS

10.1 Anexo 1, “00. Matriz RACI de Roles y Responsabilidades”

MATRIZ RACI DE ROLES Y RESPONSABILIDADES GESTIÓN PORTAFOLIOS

ACTIVIDADES	ALTA DIRECCIÓN				
	GERENTE GENERAL	DIRECTOR DE PROYECTOS	GERENTE FINANCIERO	GERENTE COMERCIAL	DIRECTOR ADMINISTRATIVO
	GG	DP	GF	GC	DA
Propone Oportunidades de Negocio.					
Evaluación ICC (Identificar y categorizar componentes) de portafolios					
Identificación de gestión de riesgos y plan de tratamiento de riesgos para la oportunidad de negocio.					
Análisis de viabilidad financiera de la oportunidad de negocio.					
Evaluar y seleccionar iniciativas de portafolios					
Define equipo de trabajo (Dimensionamiento Operativo).					
Preparación de oferta económica y técnica.					
Optimización de Portafolio.					
Monitoreo y Control					

CONVENCIONES PARA DILIGENCIAMIENTO
A=Asegura la elaboración
C=Debe ser consultado y suministrar información de su área
I= Son informados
R=Elabora

10.2 Anexo 2, “01. Evaluación ICC Portafolio”

Evaluación Nueva Oportunidad de Negocio Identificar y Categorizar Componentes (ICC)

RESULTADOS DE EVALUACIÓN DE OPORTUNIDADES									
PARÁMETROS EVALUADOS	PUNTUACIÓN MÁXIMA	Punto Evaluado	Valor Máximo Punto Evaluado	Oportunidades					
				Oportunidad 1	Oportunidad 2	Oportunidad 3	Oportunidad 4	Oportunidad 5	Oportunidad N
1. Experiencia en Proyectos similares	50	1,1	25						
		1,2	15						
		1,3	10						
		Total	50	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
2. Generalidades del Proyecto	50	2,1	30						
		2,2	5						
		2,3	5						
		2,4	5						
		2,5	5						
		Total	50	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
TOTALES	100			0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
				MAYOR	MAYOR	MAYOR	MAYOR	MAYOR	MAYOR

- Director de Proyectos: _____

- Gerente general: _____

SOPORTE DE MATRIZ DE EVALUACIÓN NUEVAS OPORTUNIDADES DE NEGOCIO Identificar y Categorizar Componentes (ICC)			Punto Máximo
<u>PUNTUACIÓN DE PARÁMETROS EVALUADOS:</u>			100
Identificar y Categorizar componentes	1. Experiencia en Proyectos similares		50
	1.1. ¿Se han ejecutado proyectos similares antes?	PUNTAJE: Experiencia exacta a la solicitada= 25 Ptos. Experiencia de alcance similar = 15 Ptos. Sin Experiencia = 0 Ptos.	25
	1.2. ¿Certificación de calificación empresarial en Regro?	PUNTAJE: Certifica exactamente lo solicitado = 15 Ptos. Cuenta con experiencia y certificados por un monto inferior al solicitado= 10 Ptos. No cuenta con certificaciones ni cuenta con la experiencia (Monetaria) exigida = 0 Ptos	15
	1.3. ¿El proyecto se alinea con los Objetivos y Metas de la organización?	PUNTAJE: Si = 10 Ptos. No = 0 Ptos.	10
	2. Generalidades del Proyecto		50
	2.1. ¿La ubicación física del proyecto es favorable?	PUNTAJE: El lugar de ejecución es en Bogotá D.C = 30 Ptos. El lugar de ejecución es Cundinamarca = 20 Ptos. El lugar de Ejecución es en otro departamento de Colombia = 0 Ptos.	30
	2.2. ¿Cual es el origen de la oportunidad (licitación)?	PUNTAJE: Imitación directa o proceso abierto de licitación de un nuevo Cliente = 5 Ptos. Imitación directa o proceso abierto de licitación de un Cliente Actual = 2 Ptos.	5
	2.3. ¿A que sector pertenece el posible Cliente?	PUNTAJE: Privado = 5 Ptos. Misto = 3 Ptos. Publico = 0 Ptos.	5
	2.4. ¿Se ofrece anticipo?	PUNTAJE: Si = 5 Ptos. No = 0 Ptos.	5
	2.5. ¿Cual plazo estipula el posible cliente para pago de facturas?	PUNTAJE: Menor o igual a 30 días = 5 Ptos. Entre 30 y 60 días = 3 Ptos. Mayor a 60 días = 0 Ptos.	5

10.3 Anexo 3, “02. Matriz de Gestión de Riesgo del Portafolio”

MATRIZ DE GESTIÓN DE RIESGOS DEL PORTAFOLIO

IDENTIFICACIÓN Y EVALUACIÓN CUANTITATIVA DE RIESGOS													Categoría		Subcategoría						
PROBLEMAS				VALOR NUMÉRICO		IMPACTO		VALOR NUMÉRICO		NIVEL DE RIESGO		PRERREQUISITOS (EFFECTO)		NIVEL DE RIESGO		CONTINGENCIA		% PARTICIPACIÓN		Categoría	Subcategoría
PROBLEMAS	VALOR NUMÉRICO	IMPACTO	VALOR NUMÉRICO	NIVEL DE RIESGO	PRERREQUISITOS (EFFECTO)	NIVEL DE RIESGO	CONTINGENCIA	% PARTICIPACIÓN	Probabilidad total	II	100%										
Muy improbable	0.1	Muy bajo	0.02	Muy alto	Menor a 0.50	11														1 - Cliente	
Probablemente probable	0.7	Bajo	0.18	Alto	Mayor a 0.50	10														1 - Operación Financiera	
Probable	0.3	Intermedio	0.07	Intermedio	Mayor a 0.50	9														1 - Recursos Humanos	
Muy probable	0.7	Alto	0.45	Bajo	Mayor a 0.50	8														1 - Inmobiliaria	
Casi-certera	0.9	Muy alto	0.82	Muy bajo	Mayor a 0.50	7														1 - Terceros de Asesorías	

Cód. del riesgo	Descripción del riesgo	Categoría	Subcategoría	Causa	Evento	Trigger (Disparador)	Probabilidad	Valor monetario	Efectos afectado	Impacto	Valor monetario	Pérdida Impacto	Tipo de riesgo
001									Moneda		7.000	0	Muy Alto
									Tiempo		7.000	0	Muy Alto
									Costo		7.000	0	Muy Alto
									Capital		7.000	0	Muy Alto
									Total probabilidad e impacto		0		
002									Moneda		7.000	0	Muy Alto
									Tiempo		7.000	0	Muy Alto
									Costo		7.000	0	Muy Alto
									Capital		7.000	0	Muy Alto
									Total probabilidad e impacto		0		
003									Moneda		7.000	0	Muy Alto
									Tiempo		7.000	0	Muy Alto
									Costo		7.000	0	Muy Alto
									Capital		7.000	0	Muy Alto
									Total probabilidad e impacto		0		
004									Moneda		7.000	0	Muy Alto
									Tiempo		7.000	0	Muy Alto
									Costo		7.000	0	Muy Alto
									Capital		7.000	0	Muy Alto
									Total probabilidad e impacto		0		
005									Moneda		7.000	0	Muy Alto
									Tiempo		7.000	0	Muy Alto
									Costo		7.000	0	Muy Alto
									Capital		7.000	0	Muy Alto
									Total probabilidad e impacto		0		
006									Moneda		7.000	0	Muy Alto
									Tiempo		7.000	0	Muy Alto
									Costo		7.000	0	Muy Alto
									Capital		7.000	0	Muy Alto
									Total probabilidad e impacto		0		
007									Moneda		7.000	0	Muy Alto
									Tiempo		7.000	0	Muy Alto
									Costo		7.000	0	Muy Alto
									Capital		7.000	0	Muy Alto
									Total probabilidad e impacto		0		
008									Moneda		7.000	0	Muy Alto
									Tiempo		7.000	0	Muy Alto
									Costo		7.000	0	Muy Alto
									Capital		7.000	0	Muy Alto
									Total probabilidad e impacto		0		
009									Moneda		7.000	0	Muy Alto
									Tiempo		7.000	0	Muy Alto
									Costo		7.000	0	Muy Alto
									Capital		7.000	0	Muy Alto
									Total probabilidad e impacto		0		
010									Moneda		7.000	0	Muy Alto
									Tiempo		7.000	0	Muy Alto
									Costo		7.000	0	Muy Alto
									Capital		7.000	0	Muy Alto
									Total probabilidad e impacto		0		
011									Moneda		7.000	0	Muy Alto
									Tiempo		7.000	0	Muy Alto
									Costo		7.000	0	Muy Alto
									Capital		7.000	0	Muy Alto
									Total probabilidad e impacto		0		

10.4 Anexo 4, “03. Evaluación ESI Portafolio”

EVALUAR Y SELECCIONAR INICIATIVA (ESI)

RESULTADOS DE EVALUACIÓN DE OPORTUNIDADES

PARÁMETROS EVALUADOS	PUNTUACIÓN MÁXIMA	Punto Evaluado	Valor Máximo Punto Evaluado	Oportunidades					
				Oportunidad 1	Oportunidad 2	Oportunidad 3	Oportunidad 4	Oportunidad 5	Oportunidad n
1. Recursos (Personal, Equipos)	20	1,1	5						
		1,2	5						
		1,3	5						
		1,4	5						
		Total	20	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
2. Nivel de Riesgo	20	2,1	20						
		Total	20	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
3.Plazo y otros requisitos	10	3,1	7						
		3,2	3						
		Total	10	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
4. Factor Económico	50	4,1	30						
		4,2	10						
		4,3	10						
		Total	50	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
TOTALES	100			0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
				MAYOR	MAYOR	MAYOR	MAYOR	MAYOR	MAYOR

- Director de Proyectos: _____

- Gerente general: _____






EVALUAR Y SELECCIONAR INICIATIVA (ESI)		Puntaje Máximo
<u>PUNTUACIÓN DE PARÁMETROS EVALUADOS:</u>		100
1. Recursos (Personal, Equipos)		20
1.1 El Staff de la organización esta en la capacidad de gestionar el nuevo proyecto?	PUNTAJE: Si y No requiere ser reforzado= 5 Ptos. Si y Requiere reforzarse = 3 Ptos. No = 0 Ptos.	5
1.2. Es Posible cumplir con los Roles y Responsabilidades de los cargos (Personal directo) requerido para el proyecto ?	PUNTAJE: Si. Con recursos liberados de otro proyecto = 5 Ptos. Si. contratando nuevos recursos = 3 Ptos. No = 0 Ptos.	5
1.3 La organización cuenta con los equipos requeridos para el proyecto?	PUNTAJE: Si y No requiere ser reforzado= 5 Ptos. Si y Requiere reforzarse = 3 Ptos. No = 0 Ptos.	5
1.4. Que cantidad de recursos (personal directo) se requiere para ejecutar el proyecto?	PUNTAJE: Entre 20 y 50 personas = 5 Ptos. Entre 50 y 100 personas = 3 Ptos. Más de 100 personas = 0 Ptos.	5
2. Nivel de Riesgo		20
2.1. Que nivel de Riesgo para la organización tendría el proyecto ?	PUNTAJE: Bajo = 20 Ptos. Medio = 10 Ptos.	20
3.Plazo y otros requisitos		10
3.1 cual es el plazo de ejecución del proyecto ?	PUNTAJE: Mayor a 24 meses = 7 Ptos. Entre 6 y 24 meses = 5 Ptos. Entre 0 y 6 meses = 1 Ptos.	7
3.2 Las certificaciones en Gestión de calidad, ambiental y de sistemas integrados es valorado por el cliente como factor para adjudicar?	PUNTAJE: Si, y se cumple con lo exigido = 3 Ptos Si, y se cumple parcialmente con lo exigido = 1 Ptos. No son tenidos en cuenta = 0 Ptos.	3
4. Factor Económico		50
4.1 Cual es el monto preliminar presupuestado para la ejecución del Proyecto?	PUNTAJE: Mayor a 5.001 Millones de pesos = 30 Ptos. Entre 2001 y 5.000 millones de pesos = 25 Ptos. Entre 201 y 2000 Millones de pesos = 15 Ptos Menor a 200 millones de pesos = 0	30
4.2 Cual es el monto preliminar esperado de facturación mensual ?	PUNTAJE: Mayor a 2.001 Millones de pesos = 10 Ptos. Entre 501 y 2.000 millones de pesos = 8 Ptos. Entre 50 y 500 Millones de pesos = 5 Ptos Menor a 50 millones de pesos = 0	10
4.3 Se cuenta con recursos (monetarios) para aceptar el proyecto ?	PUNTAJE: Si, y no se requiere endeudamiento = 10 Ptos. Si, Con endeudamiento = 8 Ptos. No, no hay capacidad de endeudamiento = 0 Ptos.	10

10.5 Anexo 5, “04. Plantilla de Priorización de Componentes”

PLANTILLA DE PRIORIZACIÓN DE COMPONENTES DEL PORTAFOLIO

COMPONENTE	Objetivo 1	Objetivo 2	Objetivo 3	Objetivo 4	Objetivo 5	Objetivo 6	Objetivo 7	Objetivo 8	Objetivo 9	Objetivo 10	PRIORIDAD
Proyecto 1	■										 0
Proyecto 2		■									 0
Proyecto 3			■								 0
Proyecto 4				■							 0
Proyecto 5					■						 0
Proyecto 6						■					 0
Proyecto 7							■				 0
Proyecto 8								■			 0
Proyecto 9									■		 0
Proyecto 10										■	 0

Escala de Valores	Criterios
1	Importante
2	Medianamente Importante
3	Muy Importante
4	Fuertemente Importante
5	Extremadamente Importante

Resultado	
	Primera Prioridad
	Segunda Prioridad
	Tercera Prioridad
	Cuarta Prioridad
	Quinta Prioridad

10.6 Anexo 6, “05. Monitoreo y Control de los Proyectos”

DATOS DE LOS PROYECTOS DEL PORTAFOLIO

NOMBRE DEL PROYECTO	LÍNEA DE TIEMPO				NUMERO DE MIEMBROS DEL EQUIPO	PRESUPUESTO (Millones de Pesos)			RIESGOS			ABIERTO		ACCIONES PENDIENTE	
	CALENDARIO	INICIO	FINAL	TOTAL DÍAS		PROYECTADO	ACTUAL	REstante	ALTO	MEDIO	BAJO	TEMAS	REVISIONES		
Proyecto 1				0				\$0							
Proyecto 2				0				\$0							
Proyecto 3				0				\$0							
Proyecto 4				0				\$0							
Proyecto 5				0				\$0							
Proyecto 6				0				\$0							
Proyecto 7				0				\$0							
Proyecto 8				0				\$0							
Proyecto 9				0				\$0							
Proyecto 10				0				\$0							
								\$0	\$0	\$0	0	0	0	0	0



PROYECTOS DEL PORTAFOLIO

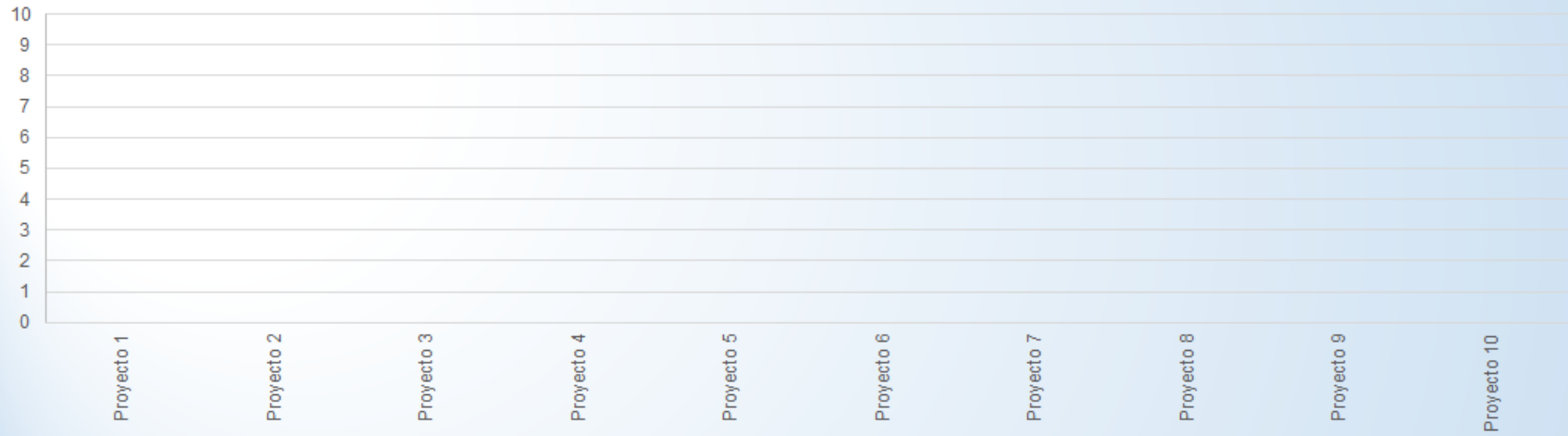
PLAZO DE ENTREGA Y RECURSOS

Proyecto 1	01-abr.-16
Proyecto 2	31-may.-16
Proyecto 3	30-jul.-16
Proyecto 4	28-sep.-16
Proyecto 5	27-nov.-16
Proyecto 6	26-ene.-17
Proyecto 7	27-mar.-17
Proyecto 8	26-may.-17
Proyecto 9	25-jul.-17
Proyecto 10	23-sep.-17
	22-nov.-17
	21-ene.-18
	22-mar.-18
	21-may.-18
	20-jul.-18
	18-sep.-18
	17-nov.-18
	16-ene.-19
	17-mar.-19
	16-may.-19
	15-jul.-19
	13-sep.-19
	12-nov.-19
	11-ene.-20
	11-mar.-20
	10-may.-20
	09-jul.-20
	07-sep.-20
	06-nov.-20
	05-ene.-21
	06-mar.-21
	05-may.-21
	04-jul.-21
	02-sep.-21
	01-nov.-21
	31-dic.-21
	01-mar.-22
	30-abr.-22
	29-jun.-22
	28-ago.-22
	27-oct.-22
	26-dic.-22

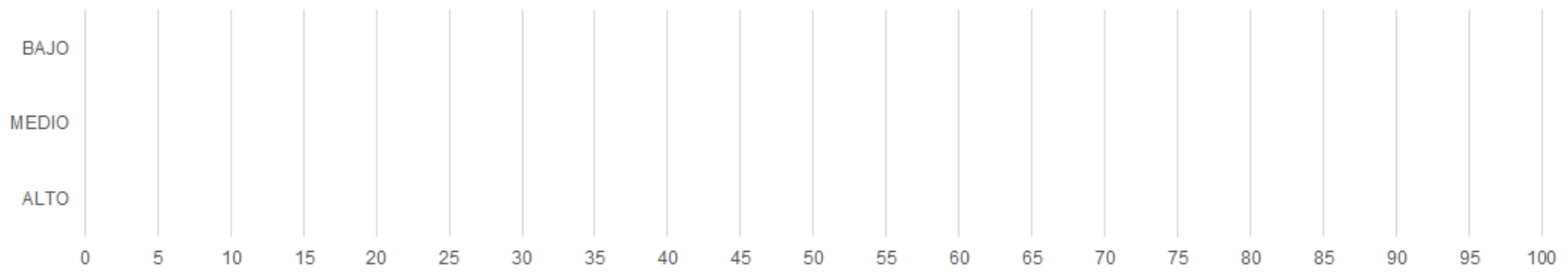
PROYECTOS FINANCIEROS



ANÁLISIS DE RIESGOS



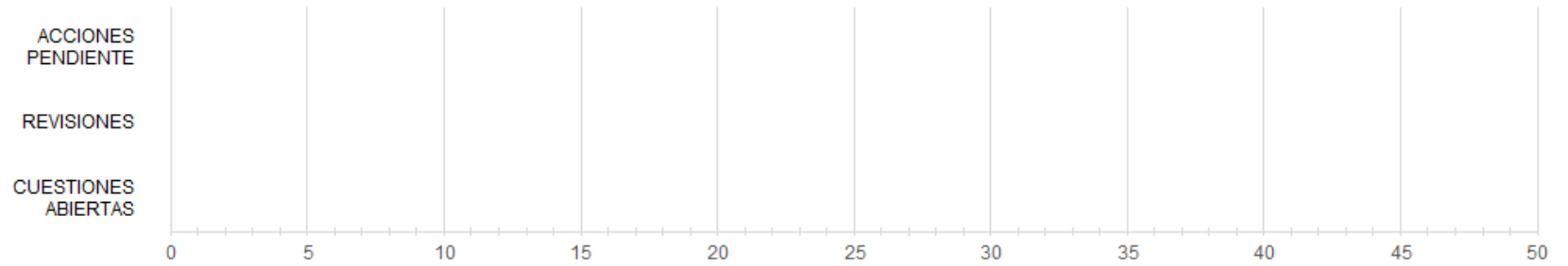
ESCALA DE RIESGOS



ACCIONES ABIERTAS Y PENDIENTE



ESTADO DE LAS ACCIONES



10.7 Anexo 7, “Cuestionario Atendido por el Coordinador Administrativo”

CUESTIONARIO ACERCA DE LA GESTIÓN DEL PORTAFOLIO DE PROYECTOS EN LA ORGANIZACIÓN

El propósito del siguiente cuestionario es el de conocer la forma como la organización maneja el conjunto de proyectos que responden a su estrategia.

Entrevistador: **Luis F. Contreras y David Gonzalez**

Fecha de la entrevista: **13/03/2019**

Nombre de la Organización: Esinco S.A.

A. Tipo de organización: 1. Privado (X) 2. Público ()

B. Sector económico al que pertenece: **Servicios**

C. La organización está certificada en una norma de calidad? 1. SI (X) 2.NO ()

D. La estructura de la organización es: (1) Funcional, (2) Proyectizada, (3) Matricial

Nombre de la Persona que responde al cuestionario: Yamir Adriano Martinez Herrera

A. Cargo actual: **Coordinador Administrativo**

B. Años de trabajo en la organización: **5 Años**

C. Responsabilidad con respecto a los proyectos:

Velar por que se ejecuten las actividades plateadas en el plan de trabajo, cumpliendo con los estándares de seguridad y calidad que permita obtener una buena rentabilidad para la organización y brindar un buen servicio.

Prácticas de gestión del portafolio de proyectos

Plan Estratégico Actual Objetivos Estratégicos Indicadores de Desempeño	1. ¿Existe la definición de un portafolio de proyectos? ¿Se utiliza este término u otro?
	No existe la definición de portafolio de proyectos
	2. ¿Cómo se registra la información del portafolio de proyectos?
	Hasta donde sé, esto es informal
	3. ¿Qué área de la organización se encarga de la administración del portafolio de proyectos?
	Ese tema lo atiende la gerencia con la dirección de proyectos
	4. ¿Existe definido un proceso formal para administrar el portafolio? ¿Si existe, en donde está definido?

	Formal no, es bastante informal el tema
Iniciación	26. ¿Cómo o quien propone un nuevo proyecto para la organización?
	Gerencia y director de proyectos
	10. ¿Quiénes pueden incluir un nuevo proyecto al portafolio o cambiar el estado de los proyectos en ejecución? ¿Cómo lo hacen?
	Gerencia y director de proyectos
	8. ¿Quién determina en qué proyectos participa la empresa y como lo hacen?
	Gerencia y director de proyectos por medio de licitaciones.

Proceso de Planeación de Portafolio	28. ¿Cómo evalúa el beneficio o impacto que puede generar un nuevo proyecto?
	Realizando proyecciones económicas
	14. ¿Cómo se seleccionan los recursos (Humano, financiero, equipos) para los proyectos?
	Por medio de proceso de selección apoyado por el área de talento humano teniendo en cuenta preparación profesional y experiencia
	15. ¿En el caso de las personas, como hace la organización para conocer su disponibilidad real? ¿Existe un software u otra herramienta de apoyo?
	No hay software, como la dedicación del personal es exclusiva a cada proyecto, se entiende que no están disponible

16. ¿Las personas que trabajan en los proyectos tienen dedicación exclusiva o deben realizar las labores de su cargo de manera paralela?
Tienen dedicación Exclusiva
12. ¿Cuándo los proyectos son nuevos, quien define las metas a cumplir con estos? ¿Son realistas? ¿Con base en qué criterios se definen las metas?
Las metas las define Gerencia y director de proyectos casi siempre son realistas
29. ¿Se identifican las partes interesadas (stakeholders) de cada proyecto y del portafolio? ¿Cómo lo hacen?
Si se identifican las partes interesadas esto a través de las diferentes tareas y funciones
5. ¿Se identifican los riesgos en cada proyecto? ¿Cómo quedan registrados, formal o informalmente?
Como todo proyecto si se identifican los riesgos y quedan registrados formalmente
6. ¿Se puede decir que la organización es consciente de la existencia de los riesgos en los proyectos? ¿Entiende la necesidad de su gestión? ¿Cómo se comprueba que esta conciencia existe?
Si la organización es consciente de la existencia de los riesgos, con una buena gestión por parte de las personas interesadas se disminuyen estos riesgos
7. ¿Se determinan los riesgos asociados al portafolio de proyectos en conjunto? ¿De manera formal, informal, cómo se realiza?
Esto también es algo informal
13. ¿Existe la figura de patrocinador de proyecto? a) Si si existe, ¿cómo se selecciona? b) Si no existe, ¿qué personas se encargan de difundir los beneficios del proyecto o venderlo al interior de la organización? ¿Se hace o no?
No existe la figura de patrocinador de proyectos y el director de proyectos es la persona encargada de difundir los beneficios del proyecto al interior de la organización

Proceso de Ejecución del Portafolio	20. ¿Se conoce la información del estado de los proyectos y sus resultados? ¿Esta información es restringida al nivel ejecutivo? ¿Quiénes conocen como van los proyectos?
	Si claro, esto se conoce, pero solo a nivel ejecutivo
	17. ¿Está centralizada la información de los proyectos? ¿Quién se encarga de su actualización?
	La actualización es actualizada y centralizada en la dirección de proyectos
	27. ¿Se priorizan los diferentes proyectos nuevos y en ejecución? ¿Cuál es el Criterio?
	Si se priorizan, sobre todos los que están iniciando, un criterio es tal vez la facturación
Optimizar el Portafolio	11. ¿Cuándo se hacen cambios al portafolio de proyectos, (adicionar o eliminar líneas de portafolio) a quién se da la información y cómo se hace?
	El director de proyectos le informa a los coordinadores de cada proyecto para que así mismo se informe a cada equipo de trabajo
Optimizar el Portafolio	9. ¿Qué criterios se tienen en cuenta para suspender o cancelar un proyecto que ya está siendo desarrollado?
	Accidentabilidad laboral, normatividad gubernamental, déficit financiero.
Optimizar el Portafolio	30. ¿Qué criterios se tiene en cuenta para descartar nuevos proyectos?
	Margen de rentabilidad, inversión
Monitoreo Y control	18. ¿Cómo se hace el seguimiento a los proyectos que desarrolla la organización? ¿Quién hace el monitoreo?
	El seguimiento se hace Verificando el plan de trabajo dando cumplimiento a los ANS
	31. ¿Cuáles son los principales indicadores que se comunican en los informes de los proyectos?
Indicador de Efectividad, Indicador de facturación, Indicador de accidentabilidad laboral, Indicador de calidad	

Cultura organizacional asociada a la gestión del portafolio de proyectos	19. ¿Se puede decir que las personas se sienten libres para hablar del estado real de los proyectos en los que participan?, aunque sea negativo
	SI se puede decir que las personas se sienten libres para hablar del estado de los proyectos
	21. ¿En la organización, se busca que los resultados de los proyectos estén asociados a objetivos estratégicos? ¿Quién se encarga de llevar a cabo esta labor?
	sí, existe un director de proyectos quien es la persona encargada de llevar a cabo esta labor
	22. ¿Se definen formalmente los beneficios que generan los proyectos? ¿En dónde se registran? ¿Quién se encarga?
	Entiendo que de esto no llevamos registro
	23. ¿La organización identifica beneficios intangibles de los proyectos?
	Si, por ejemplo, la credibilidad y experiencia ante el cliente.
	24. ¿Se puede decir que las decisiones que se toman en los proyectos buscan el mayor beneficio de las personas o áreas que reciben los resultados? Explique.
	Si, la ejecución de los proyectos vela por el bienestar de los trabajadores contemplando una buena rentabilidad para la organización
	25. En su opinión, ¿cuál son los principales problemas que enfrenta el portafolio de proyectos?
Tal vez que solo se tienen proyectos con dos empresas en la actualidad	

10.8 Anexo 8, “Cuestionario Atendido por el Gerente Comercial”

CUESTIONARIO ACERCA DE LA GESTIÓN DEL PORTAFOLIO DE PROYECTOS EN LA ORGANIZACIÓN

El propósito del siguiente cuestionario es el de conocer la forma como la organización maneja el conjunto de proyectos que responden a su estrategia.

Entrevistador: **Luis Fernando Contreras y David Gonzalez**

Fecha de la entrevista: **15/03/2019**

Nombre de la Organización: Esinco S.A.

- A. Tipo de organización: 1. Privado (X) 2. Público ()
 B. Sector económico al que pertenece: **Servicios**
 C. La organización está certificada en una norma de calidad? 1. SI (X) 2.NO ()
 D. La estructura de la organización es: (1) Funcional, (2) Proyectizada, (3) Matricial **X**

Nombre de la Persona que responde al cuestionario: Mario Lopez

- A. Cargo actual: **Gerente Comercial**
 B. Años de trabajo en la organización: **20 Años**
 C. Responsabilidad con respecto a los proyectos:

- Atender los requerimientos del cliente relacionados con las actividades de los proyectos.
- Asegurar la optimización de los recursos asignados a los proyectos, fomentar cultura de cuidado y garantizar la disponibilidad de los mismos.
- Garantizar el cumplimiento de los ANS establecidos en los proyectos.

Prácticas de gestión del portafolio de proyectos

Plan Estratégico Actual Objetivos Estratégicos Indicadores de Desempeño	1. ¿Existe la definición de un portafolio de proyectos? ¿Se utiliza este término u otro?
	No existe tal definición, se hace referencia a los proyectos por el nombre del proyecto
	2. ¿Cómo se registra la información del portafolio de proyectos?
	Se hace de manera informal, al interior de la organización se entiende como líneas de negocio
	3. ¿Qué área de la organización se encarga de la administración del portafolio de proyectos?
La gerencia y la dirección de proyectos	
4. ¿Existe definido un proceso formal para administrar el portafolio? ¿Si existe, en donde está definido?	

	Esto no es un proceso que esté definido formalmente
Iniciación	26. ¿Cómo o quien propone un nuevo proyecto para la organización?
	Los propone la gerencia y la decisión se toma cuando aparece una oportunidad de negocio sobre la cual la Esinco tiene experiencia.
	10. ¿Quiénes pueden incluir un nuevo proyecto al portafolio o cambiar el estado de los proyectos en ejecución? ¿Cómo lo hacen?
	La gerencia y la dirección de proyectos, se incluye cuando vemos viable incursionar en un nuevo negocio, el cambio de estado puede darse por temas normativos o necesidades de nuestro cliente
	8. ¿Quién determina en qué proyectos participa la empresa y como lo hacen?
	La gerencia y la dirección de proyectos, se hace un breve análisis con base en las volúmetrías de trabajo, el cual consiste en estimar la cifra de facturación multiplicando cantidades por precio
Proceso de Planeación de Portafolio	28. ¿Cómo evalúa el beneficio o impacto que puede generar un nuevo proyecto?
	Apoyados en el los análisis de precios unitarios, sistema de gestión de rendimientos en función del alcance tiempo y costo
	14. ¿Cómo se seleccionan los recursos (Humano, financiero, equipos) para los proyectos?
	En cuanto a los recursos humanos y de equipos, se toma lo definido en los pliegos o especificaciones técnicas del servicio a contratar enviados por la contratante. La necesidad de financiación es evaluada por la gerencia financiera de Esinco
	15. ¿En el caso de las personas, como hace la organización para conocer su disponibilidad real? ¿Existe un software u otra herramienta de apoyo?
	No existe una herramienta o software que permita conocer la disponibilidad de tiempo de una persona, esto informal e intuitivo
	16. ¿Las personas que trabajan en los proyectos tienen dedicación exclusiva o deben realizar las labores de su cargo de manera paralela?

	<p>Son de dedicación exclusiva, pero eventualmente apoyan actividades puntuales en otros proyectos, cubrimiento de vacaciones, reuniones, entre otros</p>
	<p>12. ¿Cuándo los proyectos son nuevos, quien define las metas a cumplir con estos? ¿Son realistas? ¿Con base en qué criterios se definen las metas?</p>
	<p>Las metas son definidas entre la gerencia, dirección de proyectos y director del proyecto a ejecutar; estas se definen con base en la estructura de costos del mismo, los lineamientos del cliente, las eficiencias que se puedan alcanzar y las expectativas de facturación por parte de la gerencia</p>
	<p>29. ¿Se identifican las partes interesadas (stakeholders) de cada proyecto y del portafolio? ¿Cómo lo hacen?</p>
	<p>Si se identifican las partes interesadas, solo que no son referenciadas bajo esta terminología sino como áreas de apoyo</p>
	<p>5. ¿Se identifican los riesgos en cada proyecto? ¿Cómo quedan registrados, formal o informalmente?</p>
	<p>Si se identifican riesgos en los proyectos, solo que son tenidos en cuenta de manera informal, no existe software alguno para su registro</p>
	<p>6. ¿Se puede decir que la organización es consciente de la existencia de los riesgos en los proyectos? ¿Entiende la necesidad de su gestión? ¿Cómo se comprueba que esta conciencia existe?</p>
	<p>Hay conciencia de los riesgos, los mismos son contemplados no solo cuando se decide participar en una licitación, sino también en la ejecución, sin embargo, nos enfocamos más en los riesgos asociados a la labor que en la del mismo proyecto</p>
	<p>7. ¿Se determinan los riesgos asociados al portafolio de proyectos en conjunto? ¿De manera formal, informal, cómo se realiza?</p>
	<p>Se identifican generalidades asociadas a los riesgos en el portafolio informalmente, no existe software alguno para su registro</p>
	<p>13. ¿Existe la figura de patrocinador de proyecto? a) Si si existe, ¿cómo se selecciona? b) Si no existe, ¿qué personas se encargan de difundir los beneficios del proyecto o venderlo al interior de la organización? ¿Se hace o no?</p>
	<p>No existe tal figura propiamente por lo tanto quienes se encargan de difundir los beneficios del proyecto o venderlo son: el director de los proyectos y la gerencia</p>
Proceso de Ejecución del	<p>20. ¿Se conoce la información del estado de los proyectos y sus resultados? ¿Esta información es restringida al nivel ejecutivo? ¿Quiénes conocen como van los proyectos?</p>

	Si se conoce, pero a nivel directivo, los que tienen a la mano esta información, son los directores de proyecto, el director de proyectos y la gerencia
	17. ¿Está centralizada la información de los proyectos? ¿Quién se encarga de su actualización?
	Si esta centralizada y la responsabilidad de su actualización es del director de proyectos con cada uno de los directores de cada proyecto
	27. ¿Se priorizan los diferentes proyectos nuevos y en ejecución? ¿Cuál es el Criterio?
	Ambos se priorizan, esto es motivado por la necesidad que en el nuevo empiece a facturar y el segundo se mantenga el nivel de facturación
	11. ¿Cuándo se hacen cambios al portafolio de proyectos, (adicionar o eliminar líneas de portafolio) a quién se da la información y cómo se hace?
	Pocas veces he sido participe de estos cambios y cuando se han hecho ha sido directriz de gerencia
Optimizar el Portafolio	9. ¿Qué criterios se tienen en cuenta para suspender o cancelar un proyecto que ya está siendo desarrollado?
	Disminución en la volumetría de trabajo, disminución presupuestal
	30. ¿Qué criterios se tiene en cuenta para descartar nuevos proyectos?
	Exclusión con otros proyectos de interés para la empresa, corta duración de los nuevos proyectos, ubicación
Monitoreo Y control	18. ¿Cómo se hace el seguimiento a los proyectos que desarrolla la organización? ¿Quién hace el monitoreo?
	A través de reuniones de seguimiento mensual, con la gerencia y la dirección de proyectos, sin embargo, el monitoreo a la facturación es diario y se hace revisando los trabajos ejecutados a diario
	31. ¿Cuáles son los principales indicadores que se comunican en los informes de los proyectos?
	Nivel de facturación, cumplimiento de agenda, tiempos de conexión
Cultura a organización	19. ¿Se puede decir que las personas se sienten libres para hablar del estado real de los proyectos en los que participan?, aunque sea negativo

La información del estado de los proyectos está a un nivel directivo, sin embargo, se socializan algunos temas que tienen que ver con la gestión, avances, cumplimiento y como vamos
21. ¿En la organización, se busca que los resultados de los proyectos estén asociados a objetivos estratégicos? ¿Quién se encarga de llevar a cabo esta labor?
Se busca que los resultados estén alineados con los objetivos estratégicos, en la planificación de los objetivos estratégicos participan todas las áreas de apoyo, el contraste entre los resultados y los objetivos se hace entre la gerencia y la dirección de proyectos
22. ¿Se definen formalmente los beneficios que generan los proyectos? ¿En dónde se registran? ¿Quién se encarga?
Si se definen, no quedan registrados, el manejo de esto es informal
23. ¿La organización identifica beneficios intangibles de los proyectos?
Si lo hace, experiencia, vigencia en el mercado, reconocimiento
24. ¿Se puede decir que las decisiones que se toman en los proyectos buscan el mayor beneficio de las personas o áreas que reciben los resultados? Explique.
La organización mantiene la filosofía de "duro con los problemas y suave con las personas", es por ello que el beneficio que se busca va encaminado en ambas partes y las decisiones nunca pasan por encima de ellas
25. En su opinión, ¿cuál son los principales problemas que enfrenta el portafolio de proyectos?
Un principal problema puede ser el que no se está reconociendo como un portafolio, internamente nosotros lo vemos como líneas de negocio que operan por separado

10.9 Anexo 9, “Cuestionario Atendido por el Gerente Financiero”

CUESTIONARIO ACERCA DE LA GESTIÓN DEL PORTAFOLIO DE PROYECTOS EN LA ORGANIZACIÓN

El propósito del siguiente cuestionario es el de conocer la forma como la organización maneja el conjunto de proyectos que responden a su estrategia.

Entrevistador: **Luis F. Contreras y David Gonzales**

Fecha de la entrevista: **14 de marzo de 2019**

Nombre de la Organización: Esinco S.A.

- A. Tipo de organización: 1. Privado (X) 2. Público ()
 B. Sector económico al que pertenece: **Servicios**
 C. La organización está certificada en una norma de calidad? 1. SI (X) 2.NO ()
 D. La estructura de la organización es: (1) Funcional, (2) Proyectizada, (3) Matricial **X**

Nombre de la Persona que responde al cuestionario: Olga Montoya

- A. Cargo actual: **Gerente Financiero**
 B. Años de trabajo en la organización: **9 Años**
 C. Responsabilidad con respecto a los proyectos:

Análisis de costos de los proyectos, relaciones con bancos, pagos de nómina, pago de proveedores

Prácticas de gestión del portafolio de proyectos

Plan Estratégico Actual Objetivos Estratégicos Indicadores de Desempeño	1. ¿Existe la definición de un portafolio de proyectos? ¿Se utiliza este término u otro?
	No existe tal concepto, le llamamos contratos o proyectos
	2. ¿Cómo se registra la información del portafolio de proyectos?
	Esta información no está a mi alcance
	3. ¿Qué área de la organización se encarga de la administración del portafolio de proyectos?
	Pienso es parte de las responsabilidades del director de proyectos
	4. ¿Existe definido un proceso formal para administrar el portafolio? ¿Si existe, en donde está definido?

	No conozco de este tema, entiendo esto lo entiende la dirección de proyectos
Iniciación	26. ¿Cómo o quien propone un nuevo proyecto para la organización?
	Gerencia, director de proyectos, ingenieros quienes vean oportunidades de nuevas líneas de negocio
	10. ¿Quiénes pueden incluir un nuevo proyecto al portafolio o cambiar el estado de los proyectos en ejecución? ¿Cómo lo hacen?
	Gerencia y director de proyectos por medio de licitación. Los coordinadores de proyectos cambian el estado de los mismos
	8. ¿Quién determina en qué proyectos participa la empresa y como lo hacen?
	Gerencia y director de proyectos por medio de licitación.
Proceso de Planeación de Portafolio	28. ¿Cómo evalúa el beneficio o impacto que puede generar un nuevo proyecto?
	Analizando proyección de ventas, costos, rendimiento y utilidad.
	14. ¿Cómo se seleccionan los recursos (Humano, financiero, equipos) para los proyectos?
	Normalmente esta información está en los documentos de la licitación
	15. ¿En el caso de las personas, como hace la organización para conocer su disponibilidad real? ¿Existe un software u otra herramienta de apoyo?
	No contamos con un software para esto, apoyamos algunos temas dependiendo del volumen de trabajo que tengamos
	16. ¿Las personas que trabajan en los proyectos tienen dedicación exclusiva o deben realizar las labores de su cargo de manera paralela?

	Tienen dedicación a los proyectos y deben realizar labores de su cargo paralelamente para agregar valor a su cargo.
	12. ¿Cuándo los proyectos son nuevos, quien define las metas a cumplir con estos? ¿Son realistas? ¿Con base en qué criterios se definen las metas?
	Gerencia y director de proyectos.
	29. ¿Se identifican las partes interesadas (stakeholders) de cada proyecto y del portafolio? ¿Cómo lo hacen?
	No conozco sobre este tema
	5. ¿Se identifican los riesgos en cada proyecto? ¿Cómo quedan registrados, formal o informalmente?
	Los debatimos en la medida en que se presentan, otros son contemplados desde el inicio del proyecto, pero hasta donde conozco, todo esto es informal
	6. ¿Se puede decir que la organización es consciente de la existencia de los riesgos en los proyectos? ¿Entiende la necesidad de su gestión? ¿Cómo se comprueba que esta conciencia existe?
	Los riesgos que yo gestiono son los asociados a temas de seguridad del proyecto, los asociados a la estabilidad del mismo los atiende la dirección con la gerencia
	7. ¿Se determinan los riesgos asociados al portafolio de proyectos en conjunto? ¿De manera formal, informal, cómo se realiza?
	Lo que entiendo del tema es que ello lo atiende el director del proyecto de la mano de la gerencia
	13. ¿Existe la figura de patrocinador de proyecto? a) Si si existe, ¿cómo se selecciona? b) Si no existe, ¿qué personas se encargan de difundir los beneficios del proyecto o venderlo al interior de la organización? ¿Se hace o no?
	Los beneficios del proyecto son dados por la dirección y nosotros como coordinadores apoyamos estos temas
Proceso de Ejecución	20. ¿Se conoce la información del estado de los proyectos y sus resultados? ¿Esta información es restringida al nivel ejecutivo? ¿Quiénes conocen como van los proyectos?

	<p>Si se conoce el estado de cada proyecto y sus resultados, esta información se restringe al nivel ejecutivo, quien recopila esta información es el coordinador del proyecto y se la comparte al director de proyectos para la evaluación parcia (mensual).</p>
	<p>17. ¿Está centralizada la información de los proyectos? ¿Quién se encarga de su actualización?</p>
	<p>Si, se centraliza en el director de proyectos, la actualiza el coordinador directamente.</p>
	<p>27. ¿Se priorizan los diferentes proyectos nuevos y en ejecución? ¿Cuál es el Criterio?</p>
	<p>Si se prioriza, mediante su nivel de urgencia y que tanta importancia tiene para la organización.</p>
	<p>11. ¿Cuándo se hacen cambios al portafolio de proyectos, (adicionar o eliminar líneas de portafolio) a quién se da la información y cómo se hace?</p>
	<p>No conozco sobre este tema</p>
Optimizar el Portafolio	<p>9. ¿Qué criterios se tienen en cuenta para suspender o cancelar un proyecto que ya está siendo desarrollado?</p>
	<p>Cuando no están cerrando las cifras recibimos un primer campanazo o por temas de accidentalidad</p>
	<p>30. ¿Qué criterios se tiene en cuenta para descartar nuevos proyectos?</p>
	<p>Costos, facturación</p>
Monitoreo Y control	<p>18. ¿Cómo se hace el seguimiento a los proyectos que desarrolla la organización? ¿Quién hace el monitoreo?</p>
	<p>Se hace mediante la facturación mensual que da el proyecto, el monitoreo y actualización de la información la hace el coordinador del proyecto.</p>
	<p>31. ¿Cuáles son los principales indicadores que se comunican en los informes de los proyectos?</p>
	<p>Montos de facturación e incurrencia en acciones que afecten el proyecto</p>
Cultura organizacional	<p>19. ¿Se puede decir que las personas se sienten libres para hablar del estado real de los proyectos en los que participan?, aunque sea negativo</p>

Si, se hacen retroalimentaciones de los resultados de los proyectos.
21. ¿En la organización, se busca que los resultados de los proyectos estén asociados a objetivos estratégicos? ¿Quién se encarga de llevar acabo esta labor?
Si, se busca que los resultados estén asociados a los recursos de los que se dispone para cada proyecto. Esta labor se realiza entre el coordinador de cada proyecto y el director de proyectos
22. ¿Se definen formalmente los beneficios que generan los proyectos? ¿En dónde se registran? ¿Quién se encarga?
Sabemos que existen tales beneficios, pero no está registrados en ningún lado, todo esto es informal
23. ¿La organización identifica beneficios intangibles de los proyectos?
Si, la empresa impulsa mucho este tema
24. ¿Se puede decir que las decisiones que se toman en los proyectos buscan el mayor beneficio de las personas o áreas que reciben los resultados? Explique.
El beneficio es para ambas partes, trabajamos siempre en pro de ello
25. En su opinión, ¿cuál son los principales problemas que enfrenta el portafolio de proyectos?
En mi opinión, existe un problema de total dependencia a un solo cliente.

10.10 Anexo 10, “Cuestionario Atendido por el Gerente General”

CUESTIONARIO ACERCA DE LA GESTIÓN DEL PORTAFOLIO DE PROYECTOS EN LA ORGANIZACIÓN

El propósito del siguiente cuestionario es el de conocer la forma como la organización maneja el conjunto de proyectos que responden a su estrategia.

Entrevistador: **Luis Fernando Contreras y David Gonzalez**

Fecha de la entrevista: **14/03/2019**

Nombre de la Organización: ESINCO S.A.

- A. Tipo de organización: 1. Privado (X) 2. Público ()
 B. Sector económico al que pertenece: **Servicios**
 C. La organización está certificada en una norma de calidad? 1. SI (X) 2.NO ()
 D. La estructura de la organización es: 1() Funcional, 2 () Proyectizada, 3 (X) Matricial

Nombre de la Persona que responde al cuestionario: Marta Pineda

- A. Cargo actual: **Gerente General**
 B. Años de trabajo en la organización: **20 Años**
 C. Responsabilidad con respecto a los proyectos:

Toma de decisiones, liderar la planificación estratégica, coordinar los recursos de la organización, ejecución de las funciones gerenciales.

Prácticas de gestión del portafolio de proyectos

Plan Estratégico Actual Objetivos Estratégicos Indicadores de Desempeño	1. ¿Existe la definición de un portafolio de proyectos? ¿Se utiliza este término u otro?
	Si, en la empresa se maneja el conjunto de proyectos adjudicados de manera transversal.
	2. ¿Cómo se registra la información del portafolio de proyectos?
	Informalmente
	3. ¿Qué área de la organización se encarga de la administración del portafolio de proyectos?
	Gerencia y dirección de proyectos.
	4. ¿Existe definido un proceso formal para administrar el portafolio? ¿Si existe, en donde está definido?

	Los proyectos que ejecutamos para nuestros clientes, son llamados contratos o líneas de negocio, no le damos tratamiento de portafolio
Iniciación	26. ¿Cómo o quien propone un nuevo proyecto para la organización?
	Gerencia en conjunto con el director de proyectos.
	10. ¿Quiénes pueden incluir un nuevo proyecto al portafolio o cambiar el estado de los proyectos en ejecución? ¿Cómo lo hacen?
	Gerencia, director de proyectos y el cliente. Estos cambios pueden darse de acuerdo al Otro Si del contrato o contratos actuales, ya sea cambio unilateral o una licitación de la parte interesada.
	8. ¿Quién determina en qué proyectos participa la empresa y como lo hacen?
	El área gerencial de manera conjunta con director de proyectos, realizando un estudio de mercado y participando en licitaciones generando los pliegos para las mismas.
Proceso de Planeación de Portafolio	28. ¿Cómo evalúa el beneficio o impacto que puede generar un nuevo proyecto?
	Gerencia con el director de proyectos con un estudio detallado de los diferentes aspectos y escenarios tanto positivos como negativos para la organización.
	14. ¿Cómo se seleccionan los recursos (Humano, financiero, equipos) para los proyectos?
	Se reúnen os jefes de las áreas implicadas, y de manera conjunta toman las decisiones de acuerdo a las necesidades y especificaciones de cada área.
	15. ¿En el caso de las personas, como hace la organización para conocer su disponibilidad real? ¿Existe un software u otra herramienta de apoyo?
	Mediante comunicación verbal y/o formal por correo electrónico.
	16. ¿Las personas que trabajan en los proyectos tienen dedicación exclusiva o deben realizar las labores de su cargo de manera paralela?

	Tienen dedicación exclusiva.
	12. ¿Cuándo los proyectos son nuevos, quien define las metas a cumplir con estos? ¿Son realistas? ¿Con base en qué criterios se definen las metas?
	Estas metas las define gerencia y el director de proyectos. Se basan en la solicitud del cliente y el contrato que ha sido firmado.
	29. ¿Se identifican las partes interesadas (stakeholders) de cada proyecto y del portafolio? ¿Cómo lo hacen?
	Si se identifican buscando cumplir las expectativas de las partes interesadas, se hace mediante el estudio previo y la formalización del contrato.
	5. ¿Se identifican los riesgos en cada proyecto? ¿Cómo quedan registrados, formal o informalmente?
	Se identifican los riesgos, y estos quedan en la parte gerencial de manera formal.
	6. ¿Se puede decir que la organización es consciente de la existencia de los riesgos en los proyectos? ¿Entiende la necesidad de su gestión? ¿Cómo se comprueba que esta conciencia existe?
	Si es consciente, ya que se realiza un estudio de manera anticipada. En las reuniones de manera formal se establecen los pro y contra de los proyectos, así como las consecuencias negativas y positivas para la organización.
	7. ¿Se determinan los riesgos asociados al portafolio de proyectos en conjunto? ¿De manera formal, informal, cómo se realiza?
	No se realiza de manera conjunta entre proyectos, los riesgos se identifican de manera exclusiva por proyecto en reuniones formales y con los directamente responsables.
	13. ¿Existe la figura de patrocinador de proyecto? a) Si si existe, ¿cómo se selecciona? b) Si no existe, ¿qué personas se encargan de difundir los beneficios del proyecto o venderlo al interior de la organización? ¿Se hace o no?
	No existe, directamente la parte gerencial, el director de proyectos y los coordinadores de proyecto son quienes difunden de manera organizacional los beneficios del proyecto.
Proceso de Ejecución	20. ¿Se conoce la información del estado de los proyectos y sus resultados? ¿Esta información es restringida al nivel ejecutivo? ¿Quiénes conocen como van los proyectos?

	<p>Si se conoce, generalmente esta información se maneja nivel ejecutivo quienes conocen como van los proyectos en conjunto con los coordinadores de los mismos.</p>
	<p>17. ¿Está centralizada la información de los proyectos? ¿Quién se encarga de su actualización?</p>
	<p>Si, de esto se encarga el director de proyectos.</p>
	<p>27. ¿Se priorizan los diferentes proyectos nuevos y en ejecución? ¿Cuál es el Criterio?</p>
	<p>La prioridad se mantiene de manera equitativa, pero en un pequeño periodo de transición se da un mayor porcentaje a los contratos nuevos en pro de cumplir materialización y brindar un buen inicio a los mismos.</p>
	<p>11. ¿Cuándo se hacen cambios al portafolio de proyectos, (adicionar o eliminar líneas de portafolio) a quién se da la información y cómo se hace?</p>
	<p>Esta información se da al director de proyectos inicialmente quien reúne las áreas involucradas y los socializa.</p>
Optimizar el Portafolio	<p>9. ¿Qué criterios se tienen en cuenta para suspender o cancelar un proyecto que ya está siendo desarrollado?</p>
	<p>El beneficio económico que éste brinde a la organización, así como la solicitud de cliente.</p>
	<p>30. ¿Qué criterios se tiene en cuenta para descartar nuevos proyectos?</p> <p>Riesgos para la organización. Área de negocio. Rendimientos económicos.</p>
Monitoreo Y control	<p>18. ¿Cómo se hace el seguimiento a los proyectos que desarrolla la organización? ¿Quién hace el monitoreo?</p>
	<p>Se hace mediante indicadores de gestión, facturación e indicadores de seguridad, el monitoreo lo hace dirección de proyectos de la mano con los coordinadores de los mismos.</p>
	<p>31. ¿Cuáles son los principales indicadores que se comunican en los informes de los proyectos?</p> <p>Indicadores de gestión Indicadores de cumplimiento Indicadores de seguridad en el trabajo</p>
Cultura organizacional	<p>19. ¿Se puede decir que las personas se sienten libres para hablar del estado real de los proyectos en los que participan?, aunque sea negativo</p>

Si, pero hasta cierto punto, hay información desconocida por muchos
21. ¿En la organización, se busca que los resultados de los proyectos estén asociados a objetivos estratégicos? ¿Quién se encarga de llevar acabo esta labor?
Si, esta labor es de la parte gerencial con dirección y coordinación de proyectos.
22. ¿Se definen formalmente los beneficios que generan los proyectos? ¿En dónde se registran? ¿Quién se encarga?
No se registran, pero si se identifican y los tenemos presente
23. ¿La organización identifica beneficios intangibles de los proyectos?
Si, especialmente en los recursos humanos.
24. ¿Se puede decir que las decisiones que se toman en los proyectos buscan el mayor beneficio de las personas o áreas que reciben los resultados? Explique.
Si, buscan beneficiar de manera positiva tanto a la organización como a las personas que laboran en la empresa.
25. En su opinión, ¿cuál son los principales problemas que enfrenta el portafolio de proyectos?
El limitante del cliente, considero que ser dependientes de un cliente para las licitaciones de algún modo restringe a la organización para un crecimiento en el mercado.

10.11 Anexo 11, “Cuestionario Atendido por el Director de Proyectos”

CUESTIONARIO ACERCA DE LA GESTIÓN DEL PORTAFOLIO DE PROYECTOS EN LA ORGANIZACIÓN

El propósito del siguiente cuestionario es el de conocer la forma como la organización maneja el conjunto de proyectos que responden a su estrategia.

Entrevistadores: **Ing. David Gonzalez, Ing. Luis Fernando Contreras**

Fecha de la entrevista: **miércoles 19 de febrero de 2019**

Nombre de la Organización: ESINCO S.A.

- A. Tipo de organización: 1. Privado (**X**) 2. Público ()
B. Sector económico al que pertenece: **Servicios**
C. La organización está certificada en una norma de calidad? 1. SI (**X**) 2.NO ()
D. La estructura de la organización es: (1) Funcional, (2) Proyectizada, (3) **Matricial**

Nombre de la Persona que responde al cuestionario: Ariosto Montoya Sierra

- A. Cargo actual: **Director de Proyectos**
B. Años de trabajo en la organización: **11 Años**
C. Responsabilidad con respecto a los proyectos:

Adelantar procesos licitatorios, Garantizar el cumplimiento de los requisitos contractuales en cada proyecto, Fomentar la cultura de autocuidado y política de Cero Accidentes

Prácticas de gestión del portafolio de proyectos

1. ¿Existe la definición de un portafolio de proyectos? ¿Se utiliza este término u otro?

No existe

2. ¿Cómo se registra la información del portafolio de proyectos?

El registro de lleva de manera informal

3. ¿Qué área de la organización se encarga de la administración del portafolio de proyectos?

Dirección de Proyectos

4. ¿Existe definido un proceso formal para administrar el portafolio? ¿Si existe, en donde está definido?

No está definido, esto de hace de manera informal

5. ¿Se identifican los riesgos en cada proyecto? ¿Cómo quedan registrados, formal o informalmente?

Se identifican algunos y son tenidos en cuenta informalmente

6. ¿Se puede decir que la organización es consciente de la existencia de los riesgos en los proyectos?
¿Entiende la necesidad de su gestión? ¿Cómo se comprueba que esta conciencia existe?

Somos consciente de algunos riesgos, los mismos son revisados, tratados y considerados de una forma responsable, sin embargo, no contamos con registro de ello

7. ¿Se determinan los riesgos asociados al portafolio de proyectos en conjunto? ¿De manera formal, informal, cómo se realiza?

Los consideramos en conjunto, de manera informal, estos hacen parte de las variables que ponemos sobre la mesa antes de tomar la decisión de participar en un proceso licitatorio

8. ¿Quién determina en qué proyectos participa la empresa y como lo hacen?

La decisión es tomada conjuntamente con la Gerencia, se avalúa el alcance del nuevo proyecto, si contamos o no con experiencia en el tema, sus requerimientos, área de injerencia, entre otros

9. ¿Qué criterios se tienen en cuenta para suspender o cancelar un proyecto que ya está siendo desarrollado?

Que los acuerdos de nivel de servicio estén ajustados a una dinámica de operación real, que las cifras cierren en términos de productividad, que las condiciones de operación no pongan en riesgo nuestro personal entre otros

10. ¿Quiénes pueden incluir un nuevo proyecto al portafolio o cambiar el estado de los proyectos en ejecución? ¿Cómo lo hacen?

La Dirección de Proyectos, previo visto bueno de la Gerencia, en cuanto al cambio de estado de los proyectos en ejecución, muchas veces esto es motivado por temas normativos de ley o cambios en el alcance del servicio contratado por nuestro cliente

11. ¿Cuándo se hacen cambios al portafolio de proyectos, (adicionar o eliminar líneas de portafolio) a quién se da la información y cómo se hace?

No hacemos uso del término "portafolio", sin embargo, las adiciones de líneas de negocio se hacen en el momento en que se da la oportunidad a través de una licitación. La Información se da a la dirección de manera informal

12. ¿Cuándo los proyectos son nuevos, quien define las metas a cumplir con estos? ¿Son realistas?
¿Con base en qué criterios se definen las metas?

Las metas las define la Gerencia de la mano con la Dirección de Proyectos, están ajustadas a la realidad y los criterios tenidos en cuenta son: la volumetría de trabajo, el dimensionamiento operativo y la estructura organizativa que responde a la necesidad

13. ¿Existe la figura de patrocinador de proyecto?

a) Si si existe, como se selecciona? **No Existe la figura de patrocinador**

b) Si no existe, ¿qué personas se encargan de difundir los beneficios del proyecto o venderlo al interior de la organización? ¿Se hace o no?

14. ¿Cómo se seleccionan los recursos para los proyectos?

Con base en su alcance, la volumetría de trabajo y la dinámica de operación, se evalúan rendimientos, análisis de precios unitarios, dimensionamiento operativo, entre otros

15. ¿En el caso de las personas, como hace la organización para conocer su disponibilidad real? ¿Existe un software u otra herramienta de apoyo?

No existe software para tal fin, los proyectos tienen su recurso exclusivo y existen áreas de apoyo transversal en la empresa

16. ¿Las personas que trabajan en los proyectos tienen dedicación exclusiva o deben realizar las labores de su cargo de manera paralela?

El personal del proyecto es exclusivo con dedicación del 100%

17. ¿Está centralizada la información de los proyectos? ¿Quién se encarga de su actualización?

Si esta centralizada es actualizada por la Dirección de Proyectos

18. ¿Cómo se hace el seguimiento a los proyectos que desarrolla la organización? ¿Quién hace el monitoreo?

El monitoreo lo hace la Dirección de Proyecto y el seguimiento semanal a través de reuniones

Cultura organizacional asociada a la gestión del portafolio de proyectos

19. ¿Se puede decir que las personas se sienten libres para hablar del estado real de los proyectos en los que participan?, aunque sea negativo

Por confidencialidad, no todos tienen acceso a la información de los proyectos en los que se esté participando, el acceso a esta es limitado

20. ¿Se conoce la información del estado de los proyectos y sus resultados? ¿Esta información es restringida al nivel ejecutivo? ¿Quiénes conocen como van los proyectos?

En cuanto al estado y resultados si se conoce, se restringe algunos datos dependiendo del roll del funcionario y el grado de injerencia en el proyecto

21. ¿En la organización, se busca que los resultados de los proyectos estén asociados a objetivos estratégicos? ¿Quién se encarga de llevar acabo esta labor?

Si, y es una labor conjunta entre el área de Calidad, la Gerencia y la Dirección de Proyectos

22. ¿Se definen formalmente los beneficios que generan los proyectos? ¿En dónde se registran?
¿Quién se encarga?

Si, en términos de cumplimiento de indicadores y buenas prácticas, los mismo son consolidados en el cuadro de balance de cada proyecto

23. ¿La organización identifica beneficios intangibles de los proyectos?

Si

24. ¿Se puede decir que las decisiones que se toman en los proyectos buscan el mayor beneficio de las personas o áreas que reciben los resultados? Explique.

Si, en efecto los lineamientos y metas son concertados con las partes, existen planes de incentivos para las personas, programas de formación, inclusión social, entre otros

²
₅ En su opinión, ¿cuál son los principales problemas que enfrenta el portafolio de proyectos?

Actualmente solo contamos con una firma comercializadora de energía como cliente, carencia de un Sistema de Información Robusto, falta de herramientas tecnológicas, entre otros