

LA GESTIÓN DE PORTAFOLIOS Y LA PMO ... DE LA TEORÍA A LA EFECTIVIDAD

Resumen

En tiempos donde la capacidad de ejecución se convierte en un pilar fundamental para la sostenibilidad de las organizaciones y en donde la gestión de proyectos-programas empieza a tener buenos síntomas de consolidación, es la Gestión de Portafolios el siguiente dominio, siendo su estudio y madurez, un tema de agenda a tratar. Gestión de Portafolios es sinónimo de enlace entre estrategia y ejecución. A través del siguiente documento revisaremos de forma ágil el proceso de conformación de los portafolios, cómo medir su efectividad y de qué forma las PMOs pueden generar un alto valor durante el ciclo de vida de los portafolios.

Introducción

En el mundo de las finanzas, todo inversionista responsable buscará obtener altos retornos (de sus inversiones) dentro de niveles de riesgos o pérdida aceptables. Por tanto, un portafolio de inversiones es la composición de valores (llámense acciones, fondos, depósitos) que son gestionados de forma conjunta con la finalidad de obtener el máximo retorno bajo una serie de restricciones. Los portafolios proveen diversificación, lo cual permite reducir el riesgo de pérdida en contraposición a evaluar inversiones de forma aislada. Ver figura 1.

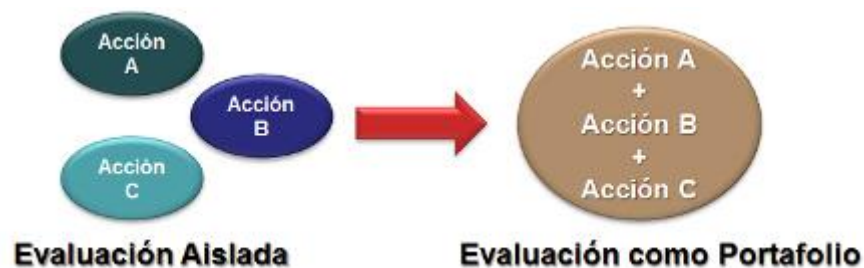


Figura 1. Evaluación aislada de inversiones y la Evaluación con el enfoque de Portafolio.

Las organizaciones, enfrentan el mismo tipo de retos que los inversionistas. Ellas deben seleccionar sobre qué productos/servicios invertir para maximizar sus ganancias. Diversificando y considerando un nivel de riesgo e incertidumbre. Los proyectos o programas, desde el punto de vista financiero son inversiones; inversiones de las cuales se esperará el máximo retorno posible ya sea de forma cuantitativa como cualitativa los cuales deberán encontrarse alineados a los

objetivos estratégico de las organizaciones. En tiempos donde la capacidad de ejecución se convierte en un pilar fundamental para la sostenibilidad de las organizaciones y en donde la gestión de proyectos-programas empieza a tener buenos síntomas de consolidación, es la Gestión de Portafolios el siguiente dominio, siendo su estudio y madurez, un tema de agenda a tratar.

Implementar una estrategia es un asunto lleno de reto y múltiples cuestiones: alineamiento, control, información, monitoreo, recursos tangibles, cambio, personas, competencias, liderazgo, “voluntad”, aprender, desaprender, riesgo. El 63% de los entrevistados en el reporte ‘Implementing the Project Portfolio, A vital C-Suite focus’ (PMI, 2015) consideran que mejorar la implementación de sus estrategias es de alta o muy alta prioridad. La Gestión de Portafolio es la respuesta a esta importante necesidad.

Una primera pregunta vendría a ser ¿por qué las organizaciones necesitan la gestión de portafolios? A medida que las organizaciones crecen, el número de sus proyectos (internos y externos) también se incrementa, así como su complejidad, coordinación, dependencias y otros factores. Por tanto, se requiere contar con una visión holística del desempeño y resultados. Los proyectos (componente dentro de un portafolio) son la respuesta a una necesidad o propuesta de cambio, mientras que el portafolio otorga el sentido de dirección organizacional hacia donde se desea llegar. “Será importante contar con bosques estratégicos (portafolios) más que árboles de proyectos” (PMI, 2012). Esta aseveración se refuerza con lo presentados en la figura 2, dentro de la cual se distingue que los proyectos que desarrolla una organización hoy indican donde está ahora, mientras que el portafolio permite visualizar hacia dónde se dirige la organización.

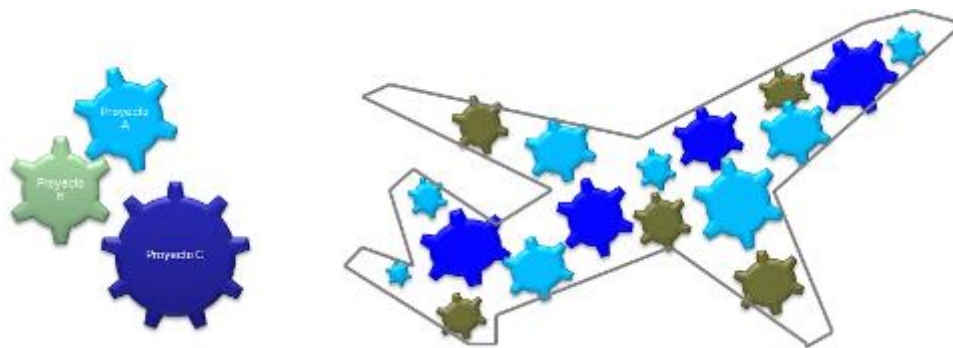


Figura 2. Comparación entre la visión de proyectos individuales versus la visión de un portafolio. Adaptado de Project Management Institute (2012). Portfolio Management. PMI’s Pulse of the Profession In-Depth Report.

La Oficina de Gestión Proyectos (PMO) al ser definida como el ente compuesta por expertos y facilitadores en gestión de proyectos cuya misión es la de mejorar las prácticas y los resultados de los proyectos enmarcados en beneficios tangibles para la organización, expande su ámbito y dentro de sus funciones se inserta la gestión de los portafolios, y siendo la ‘efectividad’ una condición muy valorada por las organizaciones, nace la siguiente interrogante: ¿cuál podría ser el valor que la PMO puede otorgar dentro de la gestión de portafolios y cómo poder medir la efectividad del portafolio en el logro de los objetivos estratégicos organizacionales?. Ambos cuestionamientos serán revisados en el presente documento.

En la gestión de proyectos es ampliamente conocido el concepto de la Triple Restricción, cuyos elementos son el alcance, el tiempo y el costo, como variables a considerar, y a su vez invita a analizar el impacto que al sufrir una de ellas de qué manera puede afectar a las otras dos. En la Gestión de Portafolios, de acuerdo a indicado por Cooper, Edgett y Kleinschmidt (1997) los tres objetivos, que pueden interpretarse como una Triple Restricción, son: a) El Alineamiento Estratégico, por el cual el portafolio debe representar el enfoque de ejecución de las estrategias organizacionales planteadas; b) la Maximización del Valor, en donde la agregación de los componentes del portafolio así como los recursos asignados deben buscar proporcionar el mayor beneficio hacia la organización; en ese sentido la gestión de portafolios promueve a su vez pasar de una cultura organizacional basada en la función, a otra basada en el valor y c) El Balanceo del Portafolio, cuya composición debe plantear un combinación que minimice el riesgo de no poder cumplir los beneficios (escenario similar a lo propuesto por los financistas a través de la diversificación de las inversiones de un organización) y/o considere otras variables como el corto vs largo plazo, los mercados objetivos, categorías de proyectos entre otros. Ver figura 3.



Figura 3. El Triángulo de la Triple Restricción de la Gestión de Portafolios. Adaptado de Portfolio management in new product development: lessons from the leaders – II. Research Technology Management.

Los proyectos se centrarán en hacer de forma correcta el trabajo, a través del cumplimiento de sus objetivos individuales propuestos; los portafolios se centran en asegurar que se hace el trabajo correcto, asegurando un balance entre los tres componentes que constituyen su Triple Restricción.

Finalmente, la gestión de portafolio debe traducirse en el incremento de los retornos por las inversiones efectuadas mitigando los riesgos asociados, a través de ello las organizaciones podrán incrementar su valor de negocio lo cual permitirá favorecer su crecimiento y sostenibilidad futura. Ver figura 4.



Figura 4. El Objetivo Final de la Gestión de Portafolios. Adaptado de Project Management Institute (2012). Portfolio Management. PMI's Pulse of the Profession In-Depth Report

El Estándar de la Gestión de Portafolio de PMI, un enfoque simple.

Existe un consenso entre diversos estándares respecto a la definición de un portafolio, tanto PMI a través de su estándar de Gestión de Portafolios, el International Standard Organization a través del ISO 21500 y PRINCE2 coinciden que el mismo es la colección de componentes (proyectos, programas o actividades operativas) agrupados para facilitar su gestión y alcanzar los objetivos estratégicos (PMI, 2017).

El Estándar de la Gestión de Portafolios, emitido en su cuarta edición por PMI, propone el empleo de siete dominios de desempeño, los cuales se describen seguidamente.

Tabla 2.

Los Dominios de Desempeño de la Gestión de Portafolios.

Dominio de Desempeño	Definición
Gestión Estratégica	Dominio que promueve el alineamiento del portafolio con los objetivos estratégicos organizacionales, a su vez autoriza la creación de portafolio y gestiona los cambios que deberá sufrir el portafolio como consecuencia de los cambios en las estrategias organizacionales.
Gestión del Gobierno	En donde se define la estructura del portafolio, posterior a una etapa de selección de componentes junto con una inicial optimización y balanceo de estos. Se define el modelo y estructura de gobierno del portafolio, elemento clave para promover la efectividad y que sirve de base para la toma de decisiones por el desempeño del portafolio tanto a nivel agregado como individual (por los componentes).
Gestión del Valor	Dominio en la cual se definen las métricas para monitorear y controlar el rendimiento del portafolio. Se determina cómo se define y gestionará el valor del portafolio (el cual podrá estar compuesto por elementos tangibles como intangibles).
Gestión de la Capacidad	Se gestionará la asignación de los diversos tipos de recursos (financieros, humanos, equipos, etc.) así como analizarán las capacidades, competencias y restricciones de los mismos
Gestión de las Interesados	Considera la gestión de los Stakeholders del portafolio, cuya amplitud y diversidad será superior a lo asociado a proyectos, así como la gestión de las comunicaciones en donde el empleo de dashboards y elementos visuales como resuman la información será una práctica clave por parte del Gestor de Portafolio.
Gestión de los Riesgos	Área en donde se gestionarán holísticamente los riesgos del portafolio que vendrán de la agregación de los riesgos individuales de los componentes, así como de aquellos propios del portafolio (llámense capacidad, performance, valor, mercado, repriorización organizacional, por mencionar algunos).

Nota: Adaptado de “The Standard for Portfolio Management – Fourth Edition”, por PMI

La PMO y su generación de valor en la Gestión de Portafolios

La Gestión de Portafolios al convertirse en una real ventaja competitiva para las organizaciones, requiere de una entidad independiente que de soporte a sus actividades, tanto al Gestor del Portafolio como al Cuerpo de Gobierno del Portafolio. Es en ese sentido que las Oficinas de Gestión de Proyectos (PMO) pueden ofrecer sus servicios en los siguientes ámbitos:

Como un ente consultor en las etapas de estructuración y definición del Portafolio; la estructuración de los Portafolios (proceso que se explica en secciones posteriores) requiere determinar, en base a las necesidades de la organización, si se definirán portafolios en base a categorías, por unidades de negocio, por objetivos estratégicos o quizá un único portafolio organizacional/corporativo.

Como un ente de estandarización a través de la construcción y/o mantenimiento de la metodología de Gestión de Portafolios. La metodología se construye considerando las ‘buenas prácticas’ que los diversos marcos de referencia especializados ofrecen y conjugando con la cultura y estilo de trabajo que toda organización particularmente posee. Es por ello que la metodología es propia de cada organización. La cual, a su vez, se sustenta en procesos, políticas y herramientas que la PMO debe definir, considerando los Factores Ambientales de la Organización (llámese cultura organizacional, estándares de la industria, infraestructura, tecnología, madurez en gestión de proyectos, capacidades y competencias de los recursos humanos, entre otros) y apoyándose de los Activos de los Procesos Organizacionales.

Como un ente de captación, desarrollo, investigación y difusión del conocimiento y herramientas vinculados a la Gestión de Portafolios. La Gestión de Portafolios y Proyectos, al ser una disciplina en proceso de maduración va desarrollando conocimiento y herramientas. Es por ello que la PMO debe contar dentro de sus funciones la investigación de nuevas herramientas y/o técnicas que permitan promover una gestión ágil, eficiente, comprensible y efectiva. Herramientas como las señaladas en el reporte ‘Winning through Project Portfolio Management: The Practitioner’s Perspective’ de la serie Thought Leadership publicada por PMI (2015) se proponen para su evaluación y empleo, siendo estas:

a) Rigor Test, el cual busca asegurar que los componentes del portafolio tienen claramente definidos sus beneficios, impactos y que el equipo que diseñó el Roadmap del portafolio haya considerado los potenciales riesgos e interdependencias asociadas. La sesión de Rigor Test posee una duración entre 30 y 60 minutos con la participación de stakeholders claves

b) La herramienta DICE propuesta por Boston Consulting Group (<http://dice.bcg.com/>), modelo que evalúa cuatro componentes que conllevan a un cambio exitoso organizacional: (D) duración del proyecto, (I) la integridad o desempeño del equipo, (C) el compromiso organizacional al cambio y (E) el esfuerzo adicional requerido por parte la organización. A través de una simple y ágil evaluación, la herramienta determina la probabilidad de éxito del proyecto junto con recomendaciones para gestionar los riesgos a presentarse. Ver figura 6. A su vez, DICE, es una herramienta que podría emplearse para la priorización de componentes dentro de un portafolio dado que permite identificar las brechas que deberán ser cubiertas para poder alcanzar una exitosa implementación.

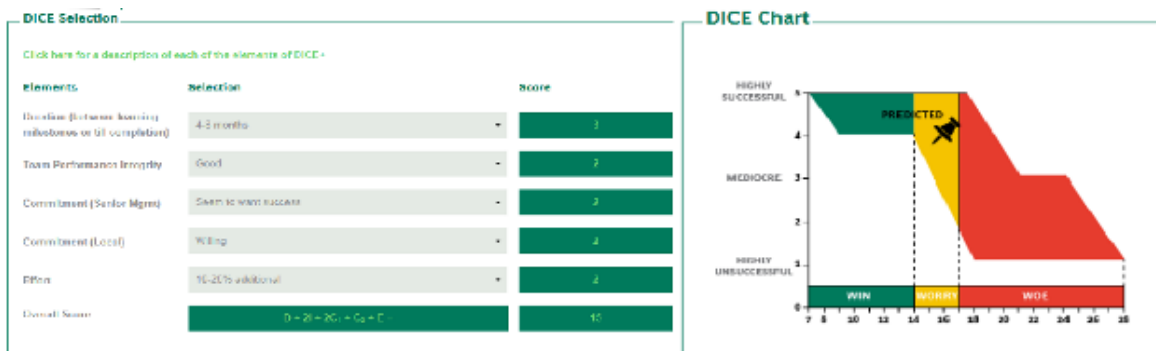


Figura 6. Modelo DICE, selección de valores de elementos y cuadro de resultado. Tomado de <http://dice.bcg.com/>.

La evaluación de herramientas vinculadas a las Gestión de Portafolios y Proyectos, así como su aplicabilidad dentro de la organización, deberá ser una función de importancia para las PMOs.

Como un ente vigilante en el monitoreo de los resultados y/o beneficios que el Portafolio debe alcanzar. PMI, a través de su reporte ‘The Strategic Impact of Projects: Identify benefits to drive business results’ (2016) evidencia que cuando los beneficios de los proyectos son identificados antes del inicio de estos (como parte de la construcción de los Casos de Negocio), las organizaciones experimentan una mejora sustancial en sus resultados: el 74% de los proyectos

cumplen sus objetivos y aporte al negocio, en comparación de un 48% dentro de organizaciones que no realizan esta práctica.

Los portafolios, como se revisará en la siguiente sección, serán propuestos en base a los Objetivos Estratégicos Organizacionales, los cuales se segmentarán en los Objetivos de Corto Plazo (OCPs) que conforman un Balanced ScoreCard. La PMO deberá de asociar los OCPs vinculados a los componentes que conformarán el portafolio, promover y asegurar la identificación de los beneficios individuales (con participación del Patrocinador y Ejecutivos de Negocio) y determinar el beneficio agregado (del portafolio) al cual se deberá llegar. Este ejercicio deberá ir de la mano con un monitoreo de los supuestos sobre los cuales los beneficios han sido propuestos, y en caso de cambios, ya sea de ámbito interno como externo, proponer las modificaciones correspondientes. El logro de los beneficios tanto de los componentes individuales como del portafolio deberá ser comparado periódicamente con las metas definidas en los OCPs y en los Objetivos de Largo Plazo (llámense también Objetivos Estratégicos Organizacionales) determinados en el Balanced ScoreCard.

La gestión de los beneficios pasará por las siguientes etapas: (a) Identificar los beneficios, con la finalidad de determinar si el componente en evaluación puede producir resultados con foco en el negocio; (b) ejecutar la gestión de beneficios, cuyo objetivo es el minimizar los riesgos que puedan enfrentar los futuros beneficios y capitalizar las oportunidades de obtener beneficios adicionales y; (c) sostener los beneficios, con la intención que los aportes de valor que el componente otorga al negocio puedan seguir continuando. Ver figura 7



Figura 7. Pasos para la gestión de beneficios.

Un esquema para poder determinar los beneficios de un componente será seguir los siguientes pasos: (i) Determinar una categoría del beneficio (ahorro en costo, eficiencia, tasa productividad, reducción, por mencionar algunos); (ii) efectuar una descripción detallada del beneficio; (iii) determinar el costo para la organización de no tomar acción alguna; (iv) definir el costo de implementación y mantenimiento del componente (proyecto) a ejecutar (iv) obtener el costo/ahorro organizacional futuro post ejecución del componente; y (v) efectuar una comparación (se propone con periodicidad anual) y proyectarla a futuros periodos.

De la Planeación Estratégica a la Ejecución: El Proceso de Vinculación entre las Estrategias Organizacionales y la Generación de los Portafolios

En el reporte ‘Delivering on Strategy, the power of Portfolio Management’ (PMI, 2015) se indica que las organizaciones que cuentan con prácticas en gestión de portafolios maduras logran completar un 35% más sus proyectos-programas de forma exitosa. Es que la gestión de portafolios es la conexión, el puente entre la ejecución y la estrategia.



Figura 8. Descomposición de la Visión Organizacional en Objetivos de Largo Plazo y posteriormente en Corto Plazo.

Un aspecto clave será el comprender cómo las estrategias organizacionales pueden asociarse a los proyectos propuestos a través de los portafolios. En el paper ‘La PMO en el Proceso de Planeamiento Estratégico, ¿ente clave o de soporte?’ (Hoyos, 2015) se describen a los Objetivos de Largo Plazo (OLPs) como la descomposición de la Visión de una organización, los cuales son también llamados Objetivos Estratégicos Organizacionales. A su vez, estos OLPs se segmentan

en Objetivos de Corto Plazo (OCPs), cuya periodicidad es mayor o igual a un año, para poder efectuar un seguimiento continuo y alineado a las Estrategias definidas en el Proceso Estratégico. Ver figura 8. Finalmente, los Objetivos de Corto Plazo (OCPs) al ser definidos, segmentados periódicamente y clasificados permitirán construir el Balanced ScoreCard (BSC) de la organización. Posterior al proceso de construcción del BSC de la organización vendrá la propuesta de iniciativas (futuros proyectos) que englobarán a uno o más OCPs que podrían pertenecer de perspectiva específica (del BSC) o provenir de distintas. Estas propuestas son formuladas por la PMO y/o por el Equipo de Planeamiento Estratégico.

Para la determinación de los Portafolios de Proyectos, la Organización deberá contar con procesos de gestión definidos los cuales servirán de guía a la definición de las categorías. Estas categorías, para los portafolios, se proponen sean definidas por el Comité Ejecutivo compuesto por los Altos Directos o el denominado C' Suite (CEO – Chief Executive Officer, CFO – Chief Financial Officer, COO – Chief Operating Officer, CIO – Chief Information Officer, CHO – Chief Human Resource Officer y el CMO – Chief Marketing and Selling Officer) asistidos por la PMO Corporativa. Se listan ejemplos de categorías de portafolios: (i) Perspectivas del Balanced ScoreCard; (ii) enfoque: Run, Growing and Transforming Business; (iii) estrategias propuestas en el Plan Estratégico Organizacional; o (iv) por Unidad de Negocio; por mencionar algunas. La definición de las categorías quedará en función al enfoque de gestión de proyectos organizacional que se desea implementar. Ver figura 9.



Figura 9. Etapa de definición de las categorías de portafolios.

Al contar con las categorías de portafolios definidas, el Comité Ejecutivo junto con la PMO definirán a los miembros del Cuerpo de Gobierno del Portafolio (CGP) el cual podría estar conformado por los mismos miembros del Comité Ejecutivo o por ejecutivos que posean conocimiento del negocio y las competencias necesarias para la toma de decisiones del portafolio. El CGP bajo la asistencia de la PMO será responsable de las etapas de definición del portafolio; primero, determinará los criterios de selección de las iniciativas propuestas, así como definir el Valor del Portafolio (tanto a nivel económico como cualitativo). Seguidamente será responsable de desarrollar la etapa de ‘Pre-Selección’ cuyo insumo estará compuesto por el Inventario de Trabajo (el cual considerará los proyectos y programas activos y en stand by, las iniciativas relegadas, de procesos anteriores, y propuestas). La etapa de ‘Pre-Selección’ del portafolio permitirá ejecutar las siguientes acciones: (i) eliminar iniciativas duplicadas provenientes de distintas unidades de negocio; (ii) consolidar iniciativas en proyectos y/o programas con un alcance mayor; (iii) eliminar iniciativas no factibles; (iv) proponer el cierre de proyectos activos de bajo desempeño y/o (v) remover iniciativas que no cuentan con un nivel óptimo de alineamiento estratégico.

A la finalización de la etapa de ‘Pre-Selección’ se tendrá un listado de iniciativas ‘pre-aprobadas’, que serán asignadas a un Patrocinador específico para la elaboración de los respectivos Casos de Negocio. Los Casos de Negocio representarán la información que alimentará la etapa de ‘Selección’ la misma que seguirá con la última etapa de ‘Definición del Portafolio’ en donde las iniciativas pasarán a denominarse ‘Componentes’ del Portafolio y pasarán por las actividades de balanceo (en donde se consideran evaluaciones como riesgo vs retorno, aporte a OLPs específicos y/o retorno en el corto vs largo plazo), priorización y optimización (a través del cual se analizan las restricciones organizacionales, recursos y supuestos, junto con determinar el valor máximo que en conjunto los componentes, ahora portafolio, podrá otorgar a la organización). Lo expuesto previamente se puede apreciar en la figura 10.

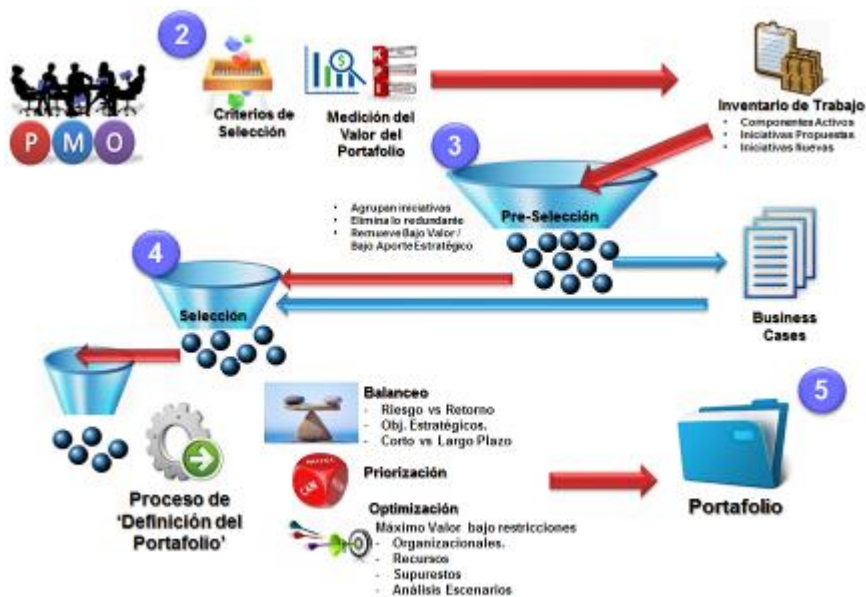


Figura 10. Etapas de Preselección, Selección y Definición del Portafolio.

Con el Portafolio definido se inicia la etapa de Planificación del mismo, en donde se construyen los siguientes artefactos que son presentados y aprobados por el Comité Ejecutivo de la Organización: (i) Plan Estratégico del Portafolio; (ii) Acta de Constitución del Portafolio, en donde se autoriza el Portafolio y se designa oficialmente al/la Gestor/a del Portafolio; (iii) Plan de Gestión del Portafolio y (iv) Roadmap del Portafolio, el cual, dependiendo el escenario actual de los proyectos en la organización, se iniciará como uno nuevo o se insertará en otro ya existente. Ver figura 11.



Figura 11. Etapa de Planificación del Portafolio.

El Gestor de Portafolio periódicamente recibirá, de los gestores responsables los reportes de estado de los diversos componentes que conforman el portafolio. Con esta información se procederá a construir y/o actualizar los diversos dashboards, roadmap e informes del portafolio los cuales serán compartidos en las sesiones de revisión de estado del portafolio con la

participación del Cuerpo de Gobierno, el Gestor de Portafolio y la asistencia de la PMO, con la finalidad de tomar decisiones y activar las acciones respectivas en favor de la salud del portafolio.



Figura 12. Etapa de la gestión continua del Portafolio.

La Gestión de Portafolios, la efectividad y cómo medirla

En diversas conversaciones académicas asociadas al tópico de la Gestión de Proyectos, en ocasiones se analiza qué vendría primero, el ser efectivo o el ser eficiente. De acuerdo con el Diccionario de la Lengua Española, la efectividad es considerada como “la capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera”. Por tanto, el ser efectivos invita a obtener resultados, ya sean estos tangibles o intangibles, cuantitativos o cualitativos.

El libro *Effectiveness in Project Portfolio Management* (Patanakul, Curtis & Koppel, 2013), a través de su investigación menciona tres perspectivas de análisis relacionadas a la efectividad: (i) Organizacional, por la cual la efectividad vendría a ser el grado con el cual los objetivos finales son alcanzados sujetos a una serie de restricciones; (ii) social o de equipo, en donde se consideran el desempeño en conjunto, la actitud del colaborador relacionada a su calidad de vida y a su comportamiento; y (iii) a nivel de Gestión de Proyectos, subdivide la misma en el soporte organizacional y toma racional de decisiones, el proceso de gestión, los resultados en el corto plazo y el impacto estratégico.

La efectividad en la Gestión de Portafolios de acuerdo con lo propuesto por Patanakul et al (2013) se plantea bajo dos enfoques:

“La competencia organizacional para formular y gobernar un portafolio que se encuentre alineado a la estrategia, gestione oportunidades y riesgos, sea capaz de comunicar eficazmente y se adapta a los cambios internos y externos con la finalidad de generar valor y beneficios a la organización en un corto y largo plazo”, cuyo foco se centra en organizaciones que poseen un nivel maduro en la gestión de portafolios.

O como “la habilidad para gestionar los proyectos de un portafolio promoviendo transparencia, consistencia en el proceso de gestión, visibilidad y predictibilidad; a su vez, impulsando la integridad, cohesión y la moral dentro de la comunidad de proyectos y portafolios de la organización”, asociada a organizaciones con niveles iniciales en la gestión de portafolios.

Para poder fortalecer la efectividad de la Gestión de Portafolio se deberán contar con factores que contribuirán a su logro, estos son: (a) Visión y un Planeamiento Estratégico formal, (b) entidades responsables y autónomas de la Gestión del Portafolio y Proyectos, en este sentido se refuerza el hecho que las PMOs son los entes responsables de promover, facilitar y fortalecer la cultura de ejecución estratégica (portafolios) y táctica (proyectos) en las organizaciones; (c) políticas y procesos para la Gestión del Portafolio y sistemas de información; (d) Cultura Organizacional, la misma que se constituye por los valores, creencias compartidas por una comunidad; y finalmente (e) compromiso, competencia y profesionalismo por parte de los principales stakeholders que participan en la Gestión de Portfolios, ello incluye a los Altos Ejecutivos, PMO, Gerentes de Unidad, Comités de Gobierno, Gerentes de Portafolio, Programas y Proyectos.

La Efectividad de la Gestión de Portafolios debe ser medida, para ello la organización podrá considerar ambos o solo uno de los enfoques de efectividad presentados previamente. Este ejercicio debe realizarse a través de medidas, que de acuerdo a la tabla 4 se clasifican en (i) Medidas de Resultado, las cuales consideran los resultados del portafolio (éstas conllevan a un impacto directo a la consecución de los objetivos estratégicos y en el desempeño organizacional) y (ii) Medidas de Desempeño, enfocadas en evaluar el rendimiento continuo del portafolio, los procesos que soportan su gestión, así como el desempeño que el equipo de gestión del portafolio despliega dentro de sus funciones y responsabilidades.

Tabla 4

Categorías de Medición de la Efectividad en los Portafolios.

Categorías de Medición			Ejemplo
Medidas de Resultado	Medidas Finales	Beneficios obtenidos	Rentabilidad, facturación, ahorro en costos operativos. Disminución del costo total de propiedad de activos. Eficiencia operativa. Resultado de encuestas y/o entrevistas (para beneficios no cuantificables).
	Medidas Intermedias	Beneficios estimados	Rentabilidad, facturación, ahorros o eficiencias estimadas. Resultado de encuestas y/o entrevistas estimadas.
		Metas logradas: Alineamiento del Portafolio, gestión del riesgo y oportunidad, adaptabilidad a los cambios internos y externos	Número de proyectos que contribuyen a los distintos objetivos estratégicos. Presupuesto utilizado, métricas en gestión de riesgos del portafolio, análisis de escenarios. Resultados de la medición de indicadores a través de encuestas o entrevistas bajo escalas de medición.
Medidas de Desempeño	Medidas de Desempeño del Portafolio	Desempeño global de los componentes del portafolio. Nivel de transparencia en la toma decisiones. Visibilidad de Proyectos. Capacidad de	Porcentaje de componentes con buen desempeño (SPI, CPI, Satisfacción Stakeholders). Tiempo de aprobación de componentes. Número periodos con demanda insatisfecha de recursos. Número de Componentes Priorizados en espera por falta de capacidad de recursos. Resultado de encuestas de y/o entrevistas

		recursos optimizada. Disponibilidad de la información. Nivel de madurez en gestión del conocimiento. Nivel de eficacia en los procesos de Gest. Portafolio.	realizadas bajo escalas de medición.
	Medidas de Desempeño de Equipo de Gest. Portafolio.	Niveles de comunicación, trabajo en equipo. Nivel de la calidad de información. Nivel de comprensión de los objetivos estratégicos.	Resultado de encuestas de y/o entrevistas realizadas bajo escalas de medición.

Nota: Adaptado de “Effectiveness in Project Portfolio Management”, por Curtis A., Koppel B. & Patanakul P.

Un elemento adicional para considerarse dentro de la efectividad en la gestión de portafolios es el promover una comunicación eficaz, para ello, ¡Arlt y Geraldini en su libro “Visual Matter!” (2015) proponen el empleo de herramientas visuales, y ello porque la Gestión de Portafolios está compuesta por un proceso de decisiones centralizadas, dinámicas y con un enfoque político asociado; esta gestión a su vez cuenta con retos y complejidades como lo son:

1. Complejidad Estructural, dentro del cual los decisores evalúan un alto número de combinaciones compuesto por complejas interdependencias y metas contradictorias entre los componentes del portafolio. Los elementos visuales permiten dar mayor acceso a problemas estructurales, un ejemplo es el empleo de un Roadmap para poder identificar las dependencias.

2. Complejidad Emergente, esto se asocia a los potenciales cambios que puede sufrir un portafolio, las variables para la priorización, balanceo y optimización podrían cambiar. Dentro de esta complejidad se encuentra la gestión de los riesgos en respuesta a las incertidumbres. Lo visual puede tener un rol importante al evidenciar las incertidumbres en los datos disponibles e inclusive a identificar patrones o inclusive relaciones inusuales entre indicadores. Un elemento de apoyo son los dashboards del portafolio.
3. Complejidad Socio-Política, las decisiones dentro de la Gestión de un Portafolio, en su mayoría de veces, son multidisciplinarias y ello requiere integrar personas con distintos perfiles profesionales e intereses. Estas decisiones no constituyen necesariamente resolver un problema secuencial a través de pasos estructurados, en ocasiones lo que es considerada la mejor opción se basa en la perspectiva de los Stakeholders o en la información que pudo entender. Lo visual ayuda a enfocar la atención en aquello considerado, objetivamente, relevante e invitará a sustentación y discusión; un ejemplo es el uso de colores en la Estructura de Descomposición Riesgos activa del portafolio.

Conclusiones

La Gestión de Portafolios permite visualizar la dirección que sigue una organización, su implementación y gestión efectiva serán una real ventaja competitiva para quienes la adopten. Las Oficinas de Gestión de Proyectos (PMOs) pueden aportar un alto Valor Agregado a la Gestión de Portafolios, y ello podrá demostrarse asumiendo un rol protagónico como consultor en las definiciones, promotor de la investigación, creación de conocimiento para la mejora continua y de ser un vigilante en la obtención de los beneficios esperados.

La Efectividad en la Gestión de Portafolios se vincula con la obtención de resultados (finales e intermedios) para la organización, su medición será un elemento clave que el Gestor de Portafolio deberá gestionar. Y finalmente, el nivel de éxito en la Gestión de Portafolios se construirá en base al aprendizaje continuo, la disciplina, la percepción de valor (por parte de la Alta Dirección) y la implementación de una metodología simple, comprensible que evoluciona continua y consistentemente.

Referencias

- Arlt M. & Geraldi J. (2015). Visual Matter!. Project Management Institute. ISBN: 978-1-62825-078-7
- Brown T. (2008). The Handbook of Program Management: How to facilitate project success with optimal program management. ISBN: 978-0-07-149472-4
- Boston Consulting Group (2014). DICE A tool for Executional Certainty. Recuperado de <http://dice.bcg.com/index.html#intro>
- Cooper R., Edgett S. & Kleinschmidt E. (1997). Portfolio management in new product development: lessons from the leaders – II. *Research Technology Management*, 40(5), 16-28
- Curtis A., Koppel B. & Patanakul P. (2013). Effectiveness in Project Portfolio Management. Project Management Institute. ISBN: 978-1-935589-86-0
- Hoyos A. (2015, noviembre). La PMO en el Proceso de Planeamiento Estratégico, ¿ente clave o de soporte?. Conferencia internacional en el Congreso PMI Lima, Perú.
- Kamath P. (2014a). Project Portfolio Management Manual. Project Portfolio Management Series.
- Kamath P. (2014b). PMI PfMP Exam Study Guide. Project Portfolio Management Series.
- Project Management Institute (2012). Portfolio Management. *PMI's Pulse of the Profession In-Depth Report*. Recuperado: <http://www.pmi.org>.
- Project Management Institute (2017). The Standard for Portfolio Management. Fourth Edition. ISBN 978-162825-197-5.
- Project Management Institute (2015a). Implementing the Project Portfolio: A Vital C-Suite Focus. *PMI's Thought Leadership Series Report*. Recuperado: <http://www.pmi.org>.
- Project Management Institute (2015b). Winning through Project Portfolio Management: The Practitioner's Perspective. *PMI's Thought Leadership Series Report*. Recuperado: <http://www.pmi.org>.
- Project Management Institute (2016). The Strategic Impact of Projects: Identify benefits to drive business results. *PMI's Pulse of the Profession In-Depth Report*. Recuperado: <http://www.pmi.org>.