



Sustento del uso justo
de Materiales Protegidos
derechos de autor para
fines educativos



UCI

Universidad para la
Cooperación Internacional

UCI
Sustento del uso justo de materiales protegidos por
derechos de autor para fines educativos

El siguiente material ha sido reproducido, con fines estrictamente didácticos e ilustrativos de los temas en cuestión, se utilizan en el campus virtual de la Universidad para la Cooperación Internacional – UCI – para ser usados exclusivamente para la función docente y el estudio privado de los estudiantes pertenecientes a los programas académicos.

La UCI desea dejar constancia de su estricto respeto a las legislaciones relacionadas con la propiedad intelectual. Todo material digital disponible para un curso y sus estudiantes tiene fines educativos y de investigación. No media en el uso de estos materiales fines de lucro, se entiende como casos especiales para fines educativos a distancia y en lugares donde no atenta contra la normal explotación de la obra y no afecta los intereses legítimos de ningún actor.

La UCI hace un USO JUSTO del material, sustentado en las excepciones a las leyes de derechos de autor establecidas en las siguientes normativas:

- a- Legislación costarricense: Ley sobre Derechos de Autor y Derechos Conexos, No.6683 de 14 de octubre de 1982 - artículo 73, la Ley sobre Procedimientos de Observancia de los Derechos de Propiedad Intelectual, No. 8039 – artículo 58, permiten el copiado parcial de obras para la ilustración educativa.
- b- Legislación Mexicana; Ley Federal de Derechos de Autor; artículo 147.
- c- Legislación de Estados Unidos de América: En referencia al uso justo, menciona: "está consagrado en el artículo 106 de la ley de derecho de autor de los Estados Unidos (U.S, Copyright - Act) y establece un uso libre y gratuito de las obras para fines de crítica, comentarios y noticias, reportajes y docencia (lo que incluye la realización de copias para su uso en clase)."
- d- Legislación Canadiense: Ley de derechos de autor C-11– Referidos a Excepciones para Educación a Distancia.
- e- OMPI: En el marco de la legislación internacional, según la Organización Mundial de Propiedad Intelectual lo previsto por los tratados internacionales sobre esta materia. El artículo 10(2) del Convenio de Berna, permite a los países miembros establecer limitaciones o excepciones respecto a la posibilidad de utilizar lícitamente las obras literarias o artísticas a título de ilustración de la enseñanza, por medio de publicaciones, emisiones de radio o grabaciones sonoras o visuales.

Además y por indicación de la UCI, los estudiantes del campus virtual tienen el deber de cumplir con lo que establezca la legislación correspondiente en materia de derechos de autor, en su país de residencia.

Finalmente, reiteramos que en UCI no lucramos con las obras de terceros, somos estrictos con respecto al plagio, y no restringimos de ninguna manera el que nuestros estudiantes, académicos e investigadores accedan comercialmente o adquieran los documentos disponibles en el mercado editorial, sea directamente los documentos, o por medio de bases de datos científicas, pagando ellos mismos los costos asociados a dichos accesos.

RESUMEN (Borrador)
DE LOS CAPÍTULOS 1, 2 Y 3 DE LOS DOCUMENTOS

Estándar de la Gestión de Programas

Estándar de la Gestión de Portafolios

Modelo de Madurez Organizacional en Gestión de Proyectos- OPM3

Nota aclaratoria.....	1
Estándar para la Gestión de Programas	1
CAPÍTULO 1. Introducción	2
CAPÍTULO 2. Los Dominios del Desempeño de la Gestión de Programas.....	6
CAPÍTULO 3. Alineamiento de la Estrategia del Programa.....	7
Estándar para la Gestión de Portafolios.....	9
CAPÍTULO 1. Introducción	9
CAPÍTULO 2. Panorama de la Gestión de Portafolios y la Organización	11
CAPÍTULO 3. Grupos de Procesos de la Gestión de Portafolios	12
Modelo de Madurez Organizacional en Gestión de Proyectos- <i>OPM3</i> [®]	14
CAPÍTULO 1. Introducción	14
CAPÍTULO 2. Conceptos base	16
CAPÍTULO 3. Ciclo del OPM3	16

NOTA ACLARATORIA:

El presente documento – borrador fue elaborado con fines académicos para los estudiantes de la MAP de la UCI los que son inscritos por la universidad como miembros – estudiantes del Project Management Institute, por lo que tienen acceso a los estándares abajo indicados, de los que esa institución es autora. Este documento no tiene fines de lucro sino únicamente pedagógicos. No para reproducción o difusión fuera del contexto universitario.

El documento consiste en un resumen de los tres primeros capítulos de cada uno de los siguientes estándares:

1. PMI (2013). The Standard for Program Management (3 rd. Ed.). Pennsylvania: PMI Inc.
2. PMI (2013). The Standard for Portfolio Management (3 rd. Ed.). Pennsylvania: PMI Inc.
3. PMI. (2008). Organizational Project Management Maturity Model (OPM3) (2nd. Ed.). Pennsylvania: PMI Inc.

Estándar para la Gestión de Programas (PMI, 2013)

CAPÍTULO 1. Introducción

Este estándar define un **programa como un grupo de proyectos, subproyectos y actividades relacionadas que son gestionados en coordinación para obtener beneficios que no estarían disponibles si fueran manejados de manera individual.**

Un programa puede incluir otro tipo de trabajo, relacionado con los componentes de los proyectos que conforman dicho programa, este “otro tipo de trabajo” pueden ser entrenamientos, operaciones, actividades de mantenimiento y otras tareas administrativas necesarias para la gestión de dicho programa. De esta manera, un programa puede incluir elementos de otros tipos de trabajos que se encuentran fuera del alcance de los proyectos dentro del programa.

Los programas son un medio para ejecutar las estrategias corporativas y alcanzar los objetivos organizacionales o de negocio. Los beneficios de un programa pueden ser percibidos a lo largo de su ejecución o pueden ser percibidos únicamente al finalizar el programa.

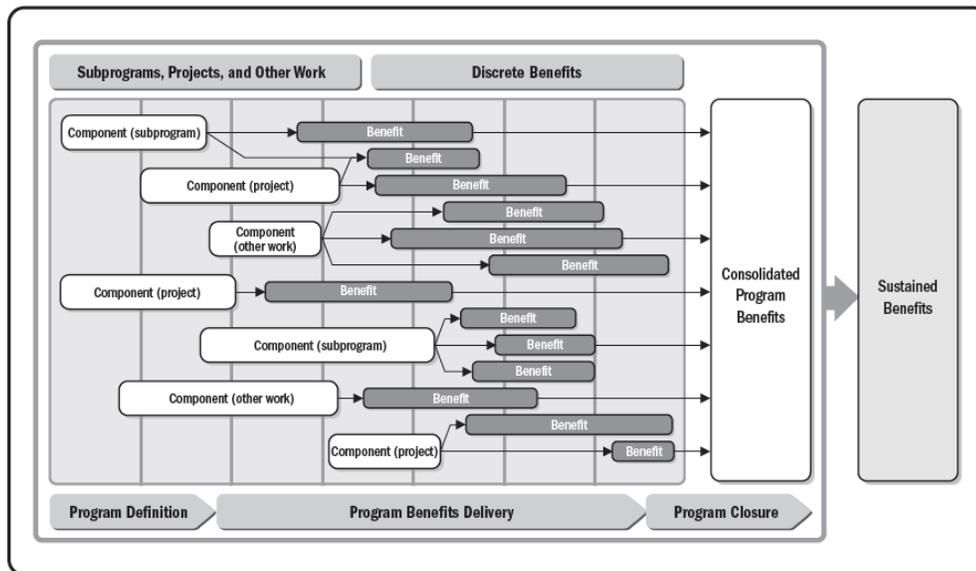


Figura 1 Gestión de los beneficios del programa

Fuente: (PMI, 2013 (1))

- La relación entre portafolios, programas y proyectos:

La relación está en que los portafolios son una colección de proyectos, programas y operaciones agrupados para facilitar la efectividad de su gestión en la persecución de los objetivos estratégicos de una organización. Los programas son agrupados dentro de un portafolio y son un comprimido de subprogramas, proyectos y otro trabajo que se gestiona de manera coordinada a manera de apoyo al portafolio. Proyectos individuales que pueden o no ser parte de un programa también son considerados parte del portafolio.

- Gestión de programas:

En la gestión de programas es necesario integrar y controlar las interdependencias entre los diferentes componentes por medio de cinco dominios interdependientes: **Alineamiento de la Estrategia del Programa, Gestión de los Beneficios del Programa, Participación de los Stakeholders del Programa, Gobernanza del Programa y Gestión del Ciclo de Vida del Programa**. Por medio de estos dominios, el administrador del programa puede ver y analizar las interdependencias de los componentes y determinar el enfoque óptimo para gestionar los componentes como un programa.

- Relaciones entre gestión de portafolio, gestión de programa, gestión de proyecto y gestión organizacional de proyectos.

La **Gestión Organizacional de Proyectos (OPM)** por sus siglas en inglés) es un marco de ejecución estratégica que utiliza la gestión de proyectos, programas y portafolios así como prácticas organizacionales facilitadoras para alcanzar la estrategia organizacional, produciendo un mejor desempeño, mejores resultados y una ventaja competitiva sostenible.

La gestión de portafolios, programas y proyectos difieren en la forma en que contribuyen con la estrategia organizacional. El OPM mejora la capacidad de la organización mediante la vinculación de los principios y prácticas de gestión de proyectos, programas y portafolios con facilitadores organizacionales (infraestructura, cultura, tecnología, y recursos humanos).

- La relación entre gestión de programas y gestión de proyectos:

Durante el curso de un programa se inician diversos proyectos y el gestor de programas supervisa y provee guía y dirección a los administradores de proyectos. Las interacciones entre un programa y sus componentes tienden a ser cíclicas e iterativas.

- La relación entre gestión de programas y gestión de portafolios:

Según el PMI, un portafolio es un grupo de proyectos, programas, subportafolios y operaciones que son manejados en conjunto con el propósito de alcanzar los objetivos estratégicos de la organización. Los proyectos o programas dentro de un portafolio no están necesariamente relacionados, incluso si comparten recursos o compiten entre ellos por fondos.

Por medio de la correcta gestión de portafolios, la organización es capaz de alinear un portafolio con sus objetivos estratégicos, aprobando únicamente proyectos, programas u operaciones que apoyen los objetivos de negocio y teniendo en cuenta los riesgos que estos nuevos componentes puedan traer al portafolio. Si los objetivos de negocio cambian o algún componente del portafolio ya no cumple con el requisito de ser apoyo de los objetivos estratégicos, se puede dar una revisión en la cual ese componente sea cancelado.

La gestión de portafolios y la gestión de programas interactúan en el marco de la relación de la estrategia y los objetivos organizacionales. Conforme la organización gestiona sus portafolios, los programas se ven influenciados por las necesidades del portafolio al cual pertenecen (estrategia organizacional, beneficios, distribución de fondos, etc.); esto se traduce en un impacto para los programas en sus alcances, entregables, presupuesto y calendarios.

De igual forma los beneficios que entrega un programa y sus fases de transición y cierre, proveen a la gestión del portafolio con importante información.

- Interacciones entre las gestiones de portafolios, programas y proyectos.

Las distinciones de estos tres dominios se aclaran por medio de sus interacciones. La gestión de portafolios asegura que los programas y proyectos sean seleccionados y priorizados en alineamiento con los objetivos estratégicos de la organización. Los programas se enfocan en alcanzar beneficios alineados con el portafolio y subsecuentemente con los objetivos de la organización. Finalmente los programas están compuestos por proyectos que se concentran en conseguir los resultados planificados.

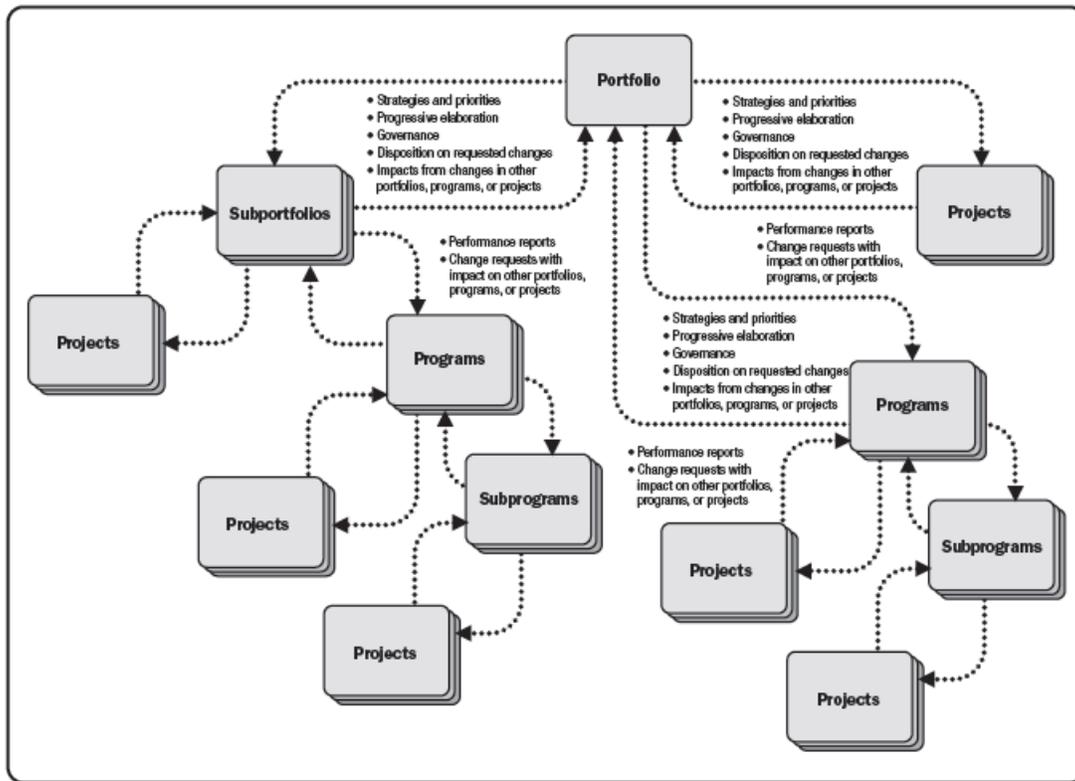


Figura 2 Interacciones entre la Gestión de portafolios, programas y proyectos
Fuente: (PMI, 2013 (1))

- Las relaciones entre gestión de programas, gestión de operaciones y estrategia organizacional.

El éxito que una organización obtenga al incorporar la gestión de programas en su estructura dependerá del nivel de madurez de las políticas, controles y prácticas administrativas con que cuente la organización. Durante su ciclo de vida, los proyectos producen entregables, mientras que los programas producen beneficios y habilidades que la organización puede utilizar para sostener, mejorar y alcanzar sus objetivos de negocio.

Las organizaciones canalizan sus necesidades de cambio por medio de la creación de iniciativas estratégicas para la modificación de sus productos o servicios. Las organizaciones utilizan portafolios, programas y proyectos para producir y concretar estas iniciativas.

Cuadro 1 Comparación general entre la gestión de portafolios, programas y proyectos
Fuente: (PMI, 2013 (1))

Organizational Project Management			
	Projects	Programs	Portfolios
Scope	Projects have defined objectives. Scope is progressively elaborated throughout the project life cycle.	Programs have a larger scope and provide more significant benefits.	Portfolios have an organizational scope that changes with the strategic objectives of the organization.
Change	Project managers expect change and implement processes to keep change managed and controlled.	Program managers expect change from both inside and outside the program and are prepared to manage it.	Portfolio managers continuously monitor changes in the broader internal and external environment.
Planning	Project managers progressively elaborate high-level information into detailed plans throughout the project life cycle.	Program managers develop the overall program plan and create high-level plans to guide detailed planning at the component level.	Portfolio managers create and maintain necessary processes and communication relative to the aggregate portfolio.
Management	Project managers manage the project team to meet the project objectives.	Program managers manage the program staff and the project managers; they provide vision and overall leadership.	Portfolio managers may manage or coordinate portfolio management staff, or program and project staff that may have reporting responsibilities into the aggregate portfolio.
Success	Success is measured by product and project quality, timeliness, budget compliance, and degree of customer satisfaction.	Success is measured by the degree to which the program satisfies the needs and benefits for which it was undertaken.	Success is measured in terms of the aggregate investment performance and benefit realization of the portfolio.
Monitoring	Project managers monitor and control the work of producing the products, services, or results that the project was undertaken to produce.	Program managers monitor the progress of program components to ensure the overall goals, schedules, budget, and benefits of the program will be met.	Portfolio managers monitor strategic changes and aggregate resource allocation, performance results, and risk of the portfolio.

- La oficina de gestión de programas apoya al administrador de programas con el manejo de los múltiples proyectos de las siguientes maneras:
 - Define los procesos de gestión de programas y procedimientos que serán seguidos.
 - Apoya la gestión de los calendarios y presupuestos a nivel de programa
 - Define los estándares de calidad para el programa y los componentes del mismo.
 - Apoya una gestión efectiva de los recursos.
 - Provee la documentación y la gestión de la configuración
 - Provee apoyo centralizado para la gestión de cambios y riesgos.

- Otros conceptos importantes

El valor del negocio se refiere al valor total de un negocio, la suma de todos sus tangibles e intangibles. Toda organización, con fines lucrativos o sin ellos, se centra en generar valor para sus actividades. Una exitosa realización de valor del negocio comienza con planificación y una gestión estratégica integral.

La figura del gestor de programas trabaja con los cinco dominios del Desempeño de la Gestión de Programas antes mencionados, e interactúa con los responsables de cada proyecto y componente de manera que brinda una guía y apoyo a los proyectos individuales. Esta figura debe de contar con buenas habilidades comunicativas pues su rol es en gran parte el de un coordinador y supervisor. El gestor de programas emplea una visión y planeamiento estratégico para alinear los objetivos y beneficios del programa como los objetivos a largo plazo de la organización.

CAPÍTULO 2. Los Dominios del Desempeño de la Gestión de Programas

Los Dominios del Desempeño de la Gestión de Programas son agrupaciones complementarias de áreas de actividades, asuntos, o funciones relacionadas. Estos dominios son:

- Alineamiento de la Estrategia del Programa: Identificando oportunidades y beneficios para alcanzar los objetivos estratégicos de la organización a través de la implementación de programas.
- Gestión de los Beneficios del Programa: Definir, crear, maximizar, entregar y mantener los beneficios que debe entregar el programa.
- Participación de los Stakeholders en el Programa: Capturar y entender las necesidades, deseos y expectativas de los stakeholders, así como analizar el impacto que estos pueden tener. Ganar y mantener el apoyo de los stakeholders, así como mantenerse en comunicación con ellos.
- Gobernanza del Programa: Establecer procesos y procedimientos para mantener una supervisión de la gestión del programa y a toma de decisiones.
- Gestión del Ciclo de Vida del Programa: Gestionar todas las actividades del programa relacionadas con su definición, la entrega de beneficios y el cierre.

Todo programa requiere de alguna actividad en cada uno de estos dominios, el trabajo en estos dominios es de naturaleza iterativa y es repetido con frecuencia. Los programas son usualmente implementados utilizando 3 fases, a veces sobrepuestas:

- Definición del Programa: El propósito principal de esta fase es la elaboración progresiva de los objetivos estratégicos que se abordarán con el programa, la definición de los resultados esperados del programa y la consecución de la aprobación del mismo.
- Entrega de los Beneficios del Programa: En esta fase los componentes del programa son planeados, integrados y gestionados para facilitar la entrega de los beneficios intencionados del programa.
- Cierre del Programa: El propósito de esta fase es ejecutar un cierre controlado del programa.

Las actividades del programa son todo el trabajo desempeñado con el propósito de implementar el programa.

- Incertidumbre de los programas vs. Incertidumbre de los proyectos

En el contexto de la organización, los proyectos tienen un nivel de incertidumbre menor al de los programas. Conforme un proyecto avanza, sus niveles de incertidumbre disminuyen. En contraste, los programas pueden no tener todo su alcance definido al iniciar; durante el programa el alcance y sus contenidos son continuamente elaborados, clarificados y ajustados para garantizar que los resultados del programa sigan alineados con los beneficios que debe entregar.

A este grado de incertidumbre se agrega el hecho de que los proyectos individuales que son componentes del programa pueden tener completo éxito en sus entregables y, a pesar de esto, es posible que no contribuyan a los resultados que el programa espera de ellos.

- Cambio en el proyecto vs. Cambio en el programa

Los proyectos utilizan la gestión del cambio para reducir o controlar el impacto de la variabilidad en los resultados planeados; los programas por otro lado utilizan la gestión del cambio de manera proactiva para mantener al programa mismo y a sus componentes alineados.

- Distinciones entre Programas y Portafolios

Los programas difieren de los portafolios en dos aspectos importantes. Los programas incluyen trabajo (de sus componentes y de otros tipos de trabajo de carácter más administrativo) que está relacionado y que en conjunto contribuyen al logro de los resultados y beneficios esperados del programa. Por otro lado el portafolio no requiere que el trabajo esté relacionado y es más bien gestionando de manera continua las iniciativas (programas y proyectos) como son introducidos al portafolio y completados subsecuentemente. Los portafolios brindan a las organizaciones una manera efectiva de gestionar una colección de inversiones y trabajo que son importantes en la consecución de los objetivos estratégicos de la organización.

CAPÍTULO 3. Alineamiento de la Estrategia del Programa

El inicio de un programa se da determinando la necesidad de la organización o portafolio por dicho programa y validando los resultados esperados de ese programa. El objetivo de unir la gestión de un portafolio a la estrategia de la organización es establecer un plan operacional balanceado que ayude a la organización en la consecución de sus objetivos y a distribuir correctamente el uso de sus recursos de manera que pueda obtener el máximo beneficio de la ejecución de los programas, proyectos y otras actividades operacionales. Un portafolio tiene una relación de padre-hijo con sus componentes (programas y proyectos), de la misma manera los programas tienen una relación padre-hijo con los proyectos que los componen.

El caso de negocio del programa es desarrollado por el gestor del programa en colaboración con los patrocinadores y otros stakeholder; el caso de negocio tiene el objetivo de evaluar la relación costo-beneficio del programa, puede ser muy básico o muy detallado y extensivo. Este documento sirve también como declaración formal del valor esperado del programa y como justificación por los recursos que necesitará para entregar dicho valor.

El plan del programa contiene diversos elementos y expresa formalmente el concepto, la misión, la visión y los beneficios esperados de dicho programa. También define los objetivos específicos y las metas del programa, así como otorga la autorización para iniciar subprogramas, proyectos y demás iniciativas y otorga un marco de referencia sobre cómo estos componentes deberán ser gestionados y monitoreados en el futuro. El plan del programa será el punto de referencia con el cual el éxito será medido. La hoja de ruta del programa (**roadmap**) pretende delinear los principales eventos del programa con el propósito de planificar y desarrollar calendarios más detallados.

Existen diversas influencias, dentro y fuera del programa, que pueden tener un impacto significativo en el éxito del programa. Con esto en mente, el gestor del programa realiza diversas evaluaciones del entorno:

1. Factores ambientales de la organización: Son factores que afectan a la organización (dentro o fuera de esta) y están fuera del programa. Estos factores pueden causar que los objetivos estratégicos de la organización cambien y entonces el programa se vea impactado independientemente de qué tan bien se esté desempeñando.
2. Análisis del entorno: Estos análisis se utilizan para evaluar la validez del caso de negocio y del plan del programa. Los resultados de estos análisis permiten al gestor del programa identificar factores que podrían tener potencial impacto en el programa. Algunos de los análisis pueden ser:
 - Análisis de las ventajas comparativas
 - Estudios de factibilidad
 - Análisis FODA
 - Análisis de supuestos
 - Información histórica.

Estándar para la Gestión de Portafolios (PMI, 2013)

CAPÍTULO 1. Introducción

Un portafolio es una colección de programas, proyectos y operaciones que son manejados de forma grupal con el propósito de alcanzar los objetivos estratégicos de la organización. Los componentes de un portafolio no son necesariamente interdependientes, pero sí son cuantificables, medibles, clasificables y priorizados. Un portafolio debe ser la representación de las intenciones de una organización, así como de su dirección y progreso. La gestión de portafolios da la oportunidad de tomar decisiones o influir en la dirección en la que un grupo de componentes del portafolio trabaja en función de alcanzar los objetivos específicos planteados.

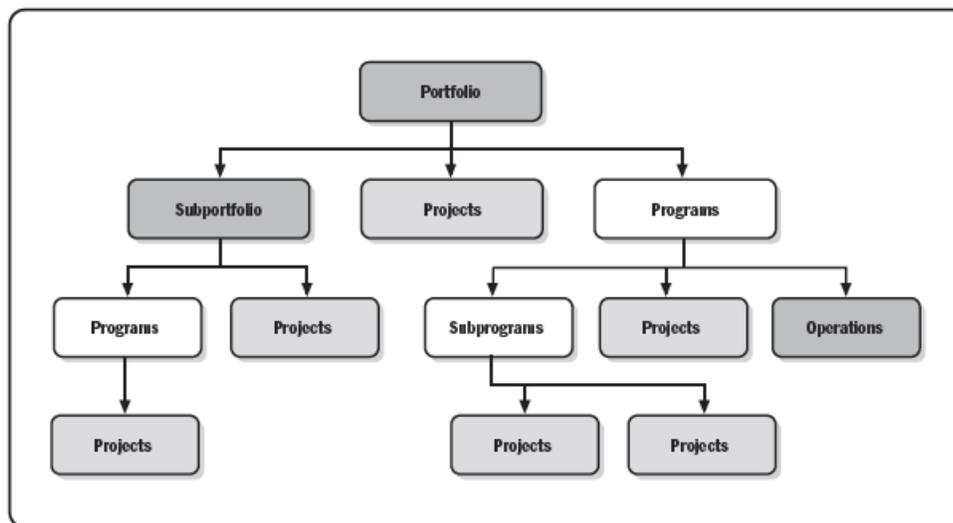


Figura 3 Vista general de portafolios, programas y proyectos

Fuente: (PMI, 2013 (1))

La gestión de portafolios funciona como puente entre la estrategia organizacional, la gestión de programas y proyectos y el trabajo operacional; de esta manera todos los niveles de gobernanza están vinculados para garantizar que cada acción de la organización esté alineada con su estrategia. El desempeño del portafolio es monitoreado contra la estrategia organizacional y los objetivos; la retroalimentación del desempeño da pie a cambios potenciales en la dirección estratégica de la organización. El impacto del plan de un portafolio sobre la estrategia es logrado por medio de las siguientes seis áreas:

- Mantener el portafolio alineado
- Distribuir de los recursos financieros
- Distribuir el recurso humano
- Distribuir los equipos materiales
- Medir el desempeño de los componentes del portafolio
- Gestionar los riesgos.

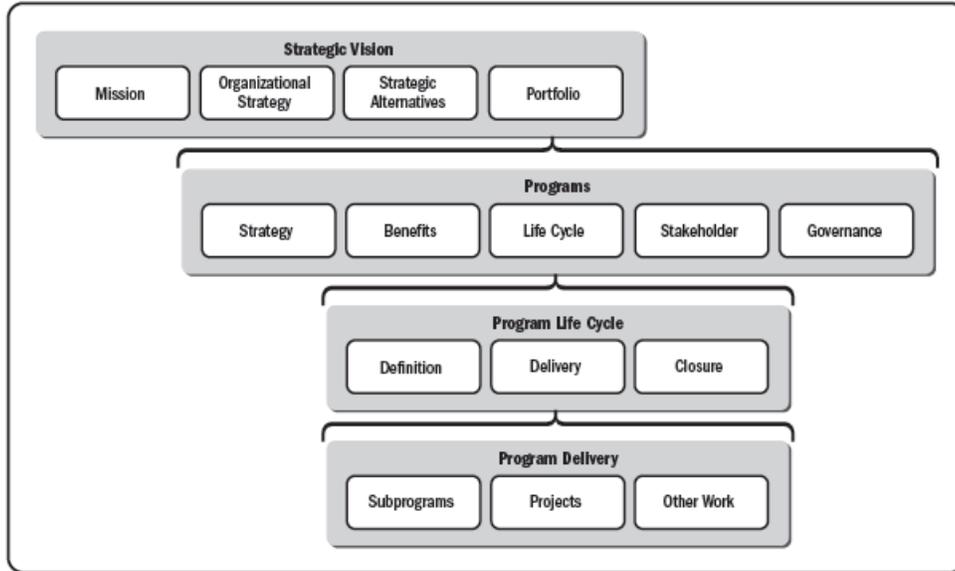


Figura 4 Relaciones entre portafolios, programas y componentes
Fuente: (PMI, 2013 (1))

Las operaciones son todas las actividades de la organización que son continuas y, en ocasiones, cíclicas. La gestión de las operaciones se compone de los procedimientos y de su asignación como roles, con líneas de delegación, niveles de autoridad y los mecanismos para informar, escalar y decidir cómo lograr un mayor valor de los recursos disponibles dentro de las limitaciones. Los resultados o salidas de la planificación de las operaciones y de los objetivos y estrategias de la organización resultan en portafolios que guían las actividades de programas y proyectos. Algunas de las funciones organizacionales que pueden ser incluidas en la gestión del portafolio son las funciones financieras, de mercadeo, de recursos humanos, de tecnologías de información y de gestión de la calidad.



Figura 5 Contexto organizacional de la Gestión de Portafolios
Fuente: (PMI, 2013 (2))

El gestor del portafolio es responsable por la ejecución de la gestión del portafolio; mientras que los administradores de programa y proyectos se concentran en hacer correctamente el trabajo, el administrador de un portafolio debe concentrarse en hacer el trabajo correcto. El gestor del portafolio recibe información sobre el desempeño de los componentes del portafolio y dan recomendaciones sobre diversos cursos de acción. A lo largo del ciclo de vida del portafolio, el administrador debe ser capaz de manejar los riesgos, monitorear y priorizar los componentes del portafolio y desarrollar y optimizar procesos; adicionalmente debe gestionar los recursos de la organización de manera eficiente y proveer la información necesaria de acuerdo a los requerimientos de comunicación de los stakeholders.

Una PMO es una oficina de proyectos, programas o portafolios que apoya las funciones de estos tres dominios. Esta oficina provee una guía en las prácticas de gestión de proyectos, programas y portafolios. Entre otras cosas, una PMO puede apoyar la gestión de portafolios de las siguientes maneras:

- Gestionando los componentes del portafolio, facilitando la priorización y autorización de los componentes, distribuyendo los recursos en alineación con la estrategia y los objetivos organizacionales.
- Desarrollando y manteniendo marcos de trabajo y metodologías.
- Proveyendo información y métricas sobre el progreso de los programas y proyectos que componen el portafolio.
- Negociando y coordinando recursos entre los diferentes componentes del portafolio.
- Asistiendo en la identificación de riesgos, el desarrollo de estrategias para los riesgos y la comunicación de dichos riesgos y otros asuntos relacionados con los componentes del portafolio.

CAPÍTULO 2. Panorama de la Gestión de Portafolios y la Organización

- La Gestión de Portafolio y las Estrategias y Objetivos Organizacionales

La gestión de portafolios es la disciplina que le permite a una organización tener una gestión ejecutiva con la que logra alcanzar sus objetivos y estrategias organizacionales por medio de una toma de decisiones eficiente en lo que respecta a sus proyectos, programas y operaciones. La gestión de portafolios incluye procesos para identificar, categorizar, monitorear, evaluar, seleccionar, priorizar, balancear y autorizar componentes dentro del mismo portafolio. El administrador del portafolio evalúa el desempeño de los componentes del portafolio como un todo en relación a ciertos indicadores claves y en relación a la estrategia y los objetivos organizacionales. La estrategia y los objetivos organizacionales constituyen entradas importantes en la gestión de portafolios; con base en estas entradas se elegirá un proceso aceptable para seleccionar, priorizar y aprobar el inicio de nuevos componentes, así como se establecerá un set de criterios para decidir cuándo un programa/proyecto debe ser suspendido o cancelado.

La gestión de portafolio requiere estar integrada con la planificación estratégica de la organización, de manera que pueda analizar oportunidades de negocio o amenazas y colaborar en la definición de los objetivos estratégicos. Los pasos para implementar los procesos de la gestión de portafolios son los siguientes:

1. Evaluación del estado actual de los procesos de gestión de portafolios
2. Definición de la misión y visión de la gestión de portafolios
3. Implementación de los procesos de gestión de portafolios

4. Mejoramiento de los procesos de gestión de portafolio

La gestión de un portafolio es una actividad continua, a diferencia de la gestión de programas o proyectos que tienen un inicio y fin determinados. A pesar de ser una actividad continua, la gestión de portafolios puede seguir un período de tiempo recurrente, el objetivo es que las actividades de los procesos de la gestión de portafolios sean integradas con otras actividades y procesos de la organización (a manera de revisiones periódicas de dichas actividades y procesos).

El sistema de información de la gestión de portafolios (**PMIS** por sus siglas en inglés) consiste en un grupo de herramientas y técnicas usadas para recopilar, integrar y difundir las salidas obtenidas de los procesos de la gestión de portafolios.

Una gestión de portafolios exitosa requiere que todos los niveles de gestión de la organización apoyen y comuniquen el valor de la gestión a la organización y a los interesados externos. La gestión de portafolios se puede ver impactada por el nivel de madurez de la organización (de la misma manera que este elemento impacta la gestión de programas o proyectos).

CAPÍTULO 3. Grupos de Procesos de la Gestión de Portafolios

Al igual que en la gestión de proyectos, no todos los procesos incluidos en este estándar deben ser usados en todos los portafolios. Cada gerente de portafolio debe seleccionar cuáles procesos son apropiados para su portafolio. Este estándar asume que la organización cuenta con una estrategia y objetivos acompañados por las respectivas declaraciones de visión y misión así como metas y objetivos estratégicos. Para poder implementar los procesos presentados en este estándar, la organización debe contar con ciertos facilitadores organizacionales. Los grupos de procesos de un portafolio no deben ser contemplados como fases en la gestión de portafolios. Los grupos de procesos son los siguientes:

1. **Grupo de Procesos de Definición:** Consiste en los procesos utilizados para establecer cómo la estrategia y los objetivos organizacionales serán implementados en el portafolio; determina el plan estratégico y la estructura del portafolio, así como define y autoriza otro portafolio o sub portafolios.
2. **Grupo de Procesos de Alineamiento:** Son los procesos para gestionar y optimizar el portafolio. Este grupo de procesos determina cómo los componentes serán categorizados, evaluados, seleccionados, modificados o eliminados.
3. **Grupo de Procesos de autorización y control:** Determina cómo monitorear los cambios estratégicos, rastrea y revisa los indicadores de desempeño en función de que permanezcan alineados.

Existen cinco entregables claves que son necesarios para la gestión de portafolios:

- Plan estratégico del portafolio

- Chárter del portafolio
- Plan de gestión del portafolio
- Roadmap del portafolio
- El portafolio

Cuadro 2 Grupos de procesos y áreas de conocimiento de la Gestión de Portafolios
Fuente: (PMI, 2013 (2))

Knowledge Areas	Process Groups		
	Defining Process Group	Aligning Process Group	Authorizing and Controlling Process Group
Portfolio Strategic Management	4.1 Develop Portfolio Strategic Plan 4.2 Develop Portfolio Charter 4.3 Define Portfolio Roadmap	4.4 Manage Strategic Change	
Portfolio Governance Management	5.1 Develop Portfolio Management Plan 5.2 Define Portfolio	5.3 Optimize Portfolio	5.4 Authorize Portfolio 5.5 Provide Portfolio Oversight
Portfolio Performance Management	6.1 Develop Portfolio Performance Management Plan	6.2 Manage Supply and Demand 6.3 Manage Portfolio Value	
Portfolio Communication Management	7.1 Develop Portfolio Communication Management Plan	7.2 Manage Portfolio Information	
Portfolio Risk Management	8.1 Develop Portfolio Risk Management Plan	8.2 Manage Portfolio Risks	

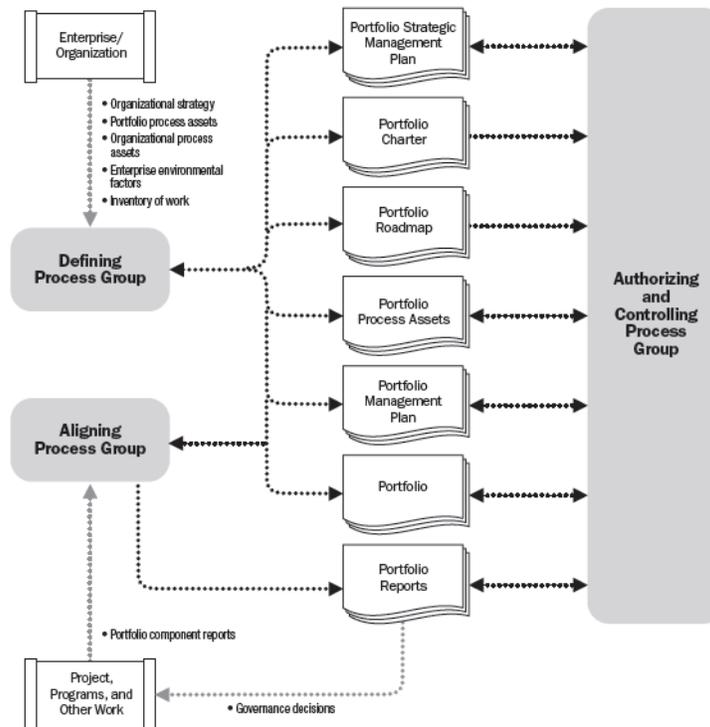


Figura 6 Interacciones de los grupos de procesos de la Gestión de Portafolios
Fuente: (PMI, 2013 (2))

Modelo de Madurez Organizacional en Gestión de Proyectos-OPM3®

CAPÍTULO 1. Introducción

El OPM3® es un modelo que provee a las organizaciones de una visión amplia sobre su gestión de portafolios, programas y proyectos con el propósito de apoyar el logro de las mejores prácticas en cada uno de estos dominios. Estas mejores prácticas, aplicadas a la ejecución de la estrategia organizacional, pueden conducir a resultados superiores y sostenibles.

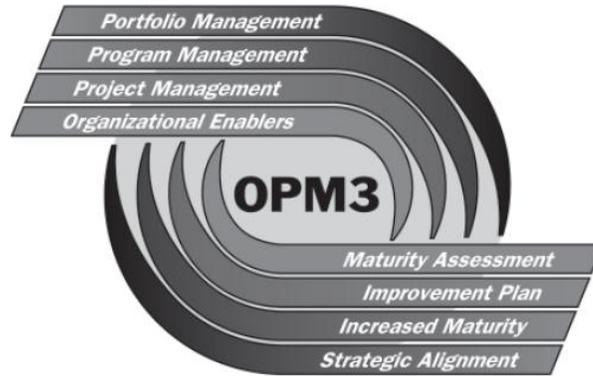


Figura 7 Vista general del OPM3

Fuente: (PMI, 2013 (3))

Las mejores prácticas contenidas en el OPM3®, fueron diseñadas para garantizar que las organizaciones ejecuten sus estrategias por medio de las iniciativas e inversiones que apoyen el mejor logro de sus objetivos. Estas prácticas están completamente alineadas con los otros estándares del PMI, incluyendo la guía del PMBOK. Este estándar también describe cómo planificar mejoramientos organizacionales a través de una consecución sistemática de las mejores prácticas en el manejo de portafolios, programas y proyectos.

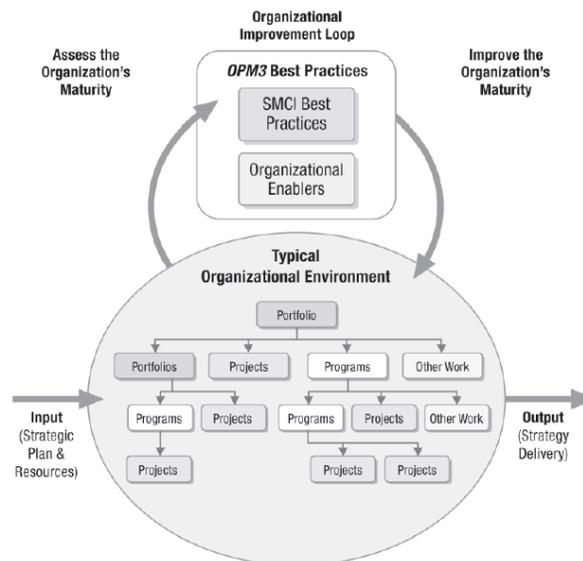


Figura 8 Ambiente organizacional típico

Fuente: (PMI, 2013 (3))

El OPM3® está compuesto por tres componentes interrelacionados:

1. Mejores Prácticas: Hay dos categorías de mejores prácticas del OPM3®,

- Mejores prácticas SMCI (por sus siglas en inglés: Standardize, Measure, Control and continuously Improve). Estas son clasificadas de acuerdo a su grado de mejora en los procesos relacionados con la gestión de sus proyectos, programas y portafolios.
- Facilitadores organizacionales de las mejores prácticas (elementos estructurales, cultura, tecnología, recurso humano). Tienen un rol funcional en la adopción de las Mejores Prácticas SMCI.

2. Capacidades: Una Capacidad es una competencia específica que debe existir en una organización para que ésta pueda ejecutar los procesos de la gestión de proyectos. Son pasos incrementales que conducen a la adopción de una o más de las mejores prácticas. Estas capacidades, constituyen los criterios en OPM3 para evaluar la madurez de la organización y para la planificación de futuras mejoras. La existencia de una capacidad está representada por la presencia de un conjunto de resultados observables.

3. Resultados: Son los Resultados tangibles o intangibles de la aplicación de una Capacidad. Una Capacidad puede tener múltiples resultados. El grado de éxito del resultado está medido por un indicador clave de rendimiento.

La adopción de estos tres componentes (Mejores Prácticas, Capacidades y Resultados) ayuda a minimizar el riesgo y, por medio del uso de las Mejores Prácticas, mejorar la selección de los proyectos que apoyen la estrategia de la organización, así como asegurar que la gestión de proyectos/portafolio incluya una mezcla de inversiones acorde con esta estrategia. También ayuda a analizar y responder a los cambios graduales que se producen dentro de la organización o a causa de factores externos.

El OPM3 evalúa el grado en que la organización es capaz de alcanzar sus objetivos estratégicos a través del uso de las Mejores Prácticas. Esta evaluación tiene un grado de flexibilidad tal, que le permite evaluar la madurez de 3 diferentes áreas de la organización:

1. Dominios específicos (proyecto, programa y/o portafolio)
2. Facilitadores organizacionales
3. Etapas específicas de mejora de procesos (estandarización, medición, control y mejoramiento continuo)

La Evaluación de Madurez del OPM3 ayuda a la organización a identificar con cuáles Mejores Prácticas, Capacidades y Resultados ya cuenta. De esta manera, la evaluación se convierte en una base para que la organización pueda realizar un plan de mejoramiento enfocado en sus propios puntos de oportunidad. A pesar de tener gran éxito en las etapas tempranas de la evaluación, las organizaciones pueden tener dificultades manteniendo altos niveles de compromiso con los cambios que sea necesario realizar. Con este dilema en mente, es importante que las organizaciones desarrollen la capacidad de implementar y asimilar los cambios internos requeridos para el mejoramiento de su grado de madurez. Esto se logra por medio de una integración completa de las Mejores Prácticas y Capacidades que la organización adopta, convirtiéndolas en elementos esenciales de su cultura.

CAPÍTULO 2. Conceptos base

La Administración Organizacional de Proyectos (OPM por sus siglas en inglés) es la gestión sistemática de proyectos, programas y portafolios alineados con los objetivos estratégicos de la organización. El propósito de la OPM es asegurar que la organización seleccione los proyectos correctos y distribuya sus recursos de manera apropiada. Adicionalmente, la OPM ayuda a asegurar que todos los niveles de la organización entiendan la relación entre la visión estratégica, las iniciativas que apoyan esta visión y los objetivos y entregables. El término “organización” no necesariamente se refiere a una compañía en su totalidad, sino que puede referirse a una unidad de negocios, grupo funcional, departamento, etc.

La Madurez de la Administración Organizacional de Proyectos describe las características de procesos eficientes en diversas áreas (planificación estratégica, desarrollo de negocios, ingeniería de sistemas, gestión de proyectos, gestión de riesgos, tecnología de la información, etc.). La evaluación determina cuán maduro está cada proceso.

El progreso hacia una mayor madurez es visto como multi-dimensional. Una dimensión involucra realizar la evaluación en términos del ciclo de mejora de procesos (el antes mencionado SMCI – estandarizar, medir, controlar y mejorar continuamente). La otra dimensión involucra realizar la evaluación en términos de la progresión de las mejores prácticas asociadas con cada dominio (mejores prácticas de la gestión de proyectos, de la gestión de programas y de la gestión de portafolios.).

CAPÍTULO 3. Ciclo del OPM3

El OPM3 consiste en tres elementos interrelacionados: conocimiento, evaluación y mejoramiento. El elemento de conocimiento da a la organización la información descriptiva sobre las Mejores Prácticas, Capacidades, Resultados, entre otros. El elemento de evaluación permite a la organización determinar el nivel de madurez en que se encuentra. Por último el elemento de mejoramiento utiliza los resultados de la evaluación para planificar iniciativas que conduzcan a una mayor madurez de la Administración Organizacional de Proyectos.

Ciclo de Mejoramiento del OPM3

A. Conocimiento:

Paso 1: Preparación para la evaluación: Esto involucra dos niveles diferentes de entendimiento. El primero es un entendimiento de los objetivos estratégicos de la organización y del nivel de madurez requerido para ejecutar estos objetivos. El segundo es un entendimiento de los componentes del OPM3 y de cómo usarlos con el fin de alcanzar las metas de madurez de la organización.

B. Evaluación:

Paso 2:

Realizar evaluación de alto nivel: En este paso se evalúa el nivel de madurez de la Administración Organizacional de Proyectos. En esta primera fase de la evaluación, se debe revisar cuáles de las Mejores Prácticas del OPM3 están o no demostradas en la organización e identificar el nivel de madurez en que se encuentra. Los resultados de la evaluación de alto nivel dan a la organización una base a partir de la cual encontrar áreas para mejorar.

Realizar una evaluación integral: La organización determinará cuáles Mejores Prácticas investigar primero, luego determinará si las Capacidades específicas relacionadas con las Mejores Prácticas seleccionadas, existen dentro de la organización.

C. Mejoramiento:

Paso 3: Planificación de las mejoras: Los resultados de la evaluación integral proveen de información documentada relacionada con las Capacidades y Resultados necesarios de acuerdo a las prioridades de la organización. Esta información permite el desarrollo de un plan específico para alcanzar los Resultados asociados con las Capacidades de las Mejores Prácticas seleccionadas.

Paso 4: Implementación de las mejoras: Luego de que el plan ha sido establecido, la organización tendrá que implementarlo con el tiempo.

D. Regresar a la Evaluación y a la Implementación:

Paso 5: Repetir el proceso: Al completar algunas actividades de mejoramiento, la organización puede considerar una reevaluación de su nivel de madurez (para saber dónde se encuentra ahora) o regresar a su plan de mejoramiento para comenzar a trabajar con otras Mejores Prácticas identificadas en la evaluación temprana pero sobre las cuales no se actuó.

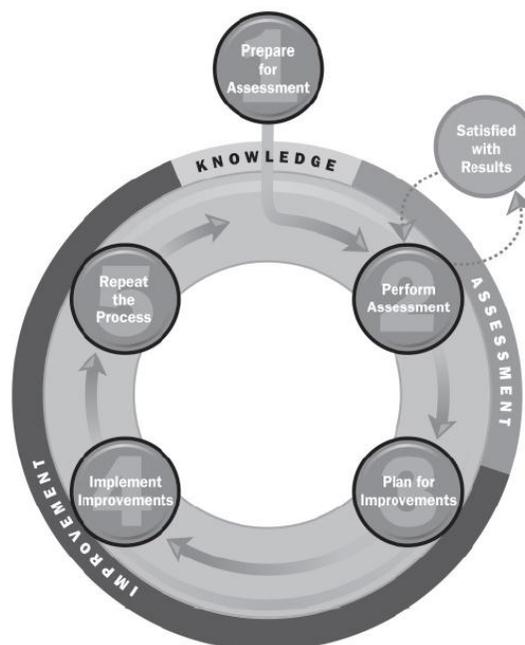


Figura 9 El ciclo del OPM3
Fuente: (PMI, 2013 (3))