



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

EJE TEMÁTICO:

Recursos Humanos y Comportamiento Organizacional

TEMA:

GERENCIA DE PROYECTOS

TÍTULO EN ESPAÑOL:

**APLICACIÓN DE PRÁCTICAS PARA LA GESTIÓN DEL PORTAFOLIO DE
PROYECTOS EN LAS ORGANIZACIONES: FACTORES DE ÉXITO**

TÍTULO EN INGLÉS:

**APPLICATION OF PRACTICES FOR THE PROJECT PORTFOLIO
MANAGEMENT IN THE ORGANIZATIONS: SUCCESS FACTORS**

Autor (es)

Dora A. Ariza Aguilera¹

¹ Candidato a PhD en Gerencia de Proyectos, Miembro del grupo de investigación Dirección y Gestión de Proyectos de la Universidad EAN Colombia, Catedrático de la Universidad Externado de Colombia y Universidad de la Sabana. Correo-e: darizaag2940@universidadean.edu.co, doraariza@expertconsulting.com.co



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

RESUMEN:

Los proyectos asociados al logro de la estrategia constituyen el portafolio sobre el cual, la organización concentrará sus esfuerzos y recursos. Existen mejores prácticas para su administración (PMI, 2013; OGC, 2009). Sin embargo, en la realidad organizacional se desconocen en muchos casos las prácticas utilizadas para tomar decisiones con respecto al portafolio y los aspectos que inciden en su gestión. Para responder a estas inquietudes se llevó a cabo un estudio de caso múltiple de tipo exploratorio. Se entrevistaron 13 ejecutivos pertenecientes a empresas de diversos sectores de la industria en Bogotá, Colombia. Se encontró que el 61% de los casos no cuenta con un proceso de gestión del portafolio y las decisiones obedecen a la intuición del nivel ejecutivo. Se evidenció que la cultura y el soporte organizacional son factores de éxito para la gestión del portafolio. Investigaciones futuras pueden estar orientadas a buscar evidencia empírica de esta relación.

Palabras clave:

Gestión del portafolio de proyectos, cultura organizacional, soporte organizacional.

ABSTRACT:

The projects associated to the achievement of the strategy constitute the portfolio on which the organization will concentrate its efforts and resources. There are best practices for its administration (PMI, 2013, OGC, 2009). However, in the organizational reality the practices used to make decisions regarding the portfolio and the aspects that affect its management are not known in many cases. An exploratory multiple case study was conducted to answer these concerns. Thirteen executives belonging to companies from various sectors of industry in Bogotá, Colombia were interviewed. It was found that 61% of cases do not have a process of portfolio management and decisions are based on the intuition of the executive level. It was evidenced that culture and organizational support are success factors for portfolio management. Future research may be aimed at seeking empirical evidence of this relationship.

Keywords:

Project portfolio management, organizational culture, organizational support.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

1. INTRODUCCIÓN

Entendiéndose el portafolio de proyectos como el conjunto de proyectos, programas o sub-portafolios que responden a objetivos estratégicos, su administración busca optimizar la inversión y hacer un uso eficiente de los recursos (PMI, 2013). Estándares internacionales como el *Portfolio Management* del *Project Management Institute* PMI proponen una serie de procesos para definir, alinear y autorizar los componentes del portafolio, de modo que nuevos proyectos entren a compartir los recursos limitados de la organización con los proyectos que ya están en ejecución y se encuentran activos (PMI, 2013).

Se desconoce el modo en que las organizaciones en el entorno colombiano adelantan la gestión del portafolio de proyectos y si esta gestión está determinada por procesos formales o informales. Por esta razón, surge la primera pregunta de investigación:

¿Cuáles son las prácticas utilizadas por las organizaciones para realizar la gestión de su portafolio de proyectos?

Para llevar a cabo las prácticas asociadas a la gestión del portafolio de proyectos, se requiere que la organización tenga a su disposición una serie de recursos no solo humanos para adelantar esta labor. No se cuenta con información suficiente que identifique cuales son los recursos más comúnmente necesitados por la persona o área responsable de la gestión del portafolio de proyectos a nivel organizacional en nuestro entorno. Por lo tanto, es pertinente plantear la segunda pregunta de investigación:

¿Cuáles son los recursos que forman parte del soporte organizacional para realizar la gestión del portafolio de proyectos?

Teller (2013) planteó que la cultura organizacional tiene una estrecha relación con la gestión del portafolio de proyectos. Se han determinado algunos aspectos que inciden en la gestión del portafolio de proyectos como el grado de formalización que existe en una organización (Teller & Kock, 2013), la empatía y disposición para cooperar entre los gerentes de proyecto (Unger et al., 2012) o la facilidad para llegar a acuerdos entre los que toman decisiones relacionadas con el portafolio (Hadjinicolaou & Dumrak, 2017). Esta circunstancia permite la formulación de la tercera pregunta de investigación:

¿Cuáles son las características culturales en la organización que favorecen la gestión del portafolio de proyectos?



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

Por tanto, el propósito de la siguiente investigación es la de identificar las prácticas y recursos que son utilizados por las organizaciones en nuestro entorno para gestionar el portafolio de proyectos, así como los aspectos culturales que pueden ser asociados a esta gestión. A continuación, se detalla el marco teórico que soporta la presente investigación, la metodología utilizada, los resultados obtenidos y las conclusiones a las que llegó el autor.

2. FUNDAMENTO TEÓRICO

2.1 Prácticas y Recursos para la gestión del portafolio de proyectos

Se han propuesto una serie de procesos orientados a administrar el portafolio de proyectos. Por una parte, se han definido procesos que administran de manera holística el portafolio y su enlace con la estrategia organizacional. Y por otra, se han determinado los procesos que definen el flujo de una idea que nace en un área de la organización o como resultado de un trabajo de planeación estratégica, para constituir una iniciativa que se convierta en un proyecto activo dentro del portafolio de proyectos.

En el estándar para la administración del portafolio de proyectos del *Project Management Institute* (2013), los procesos se agrupan en tres partes: (a) definición del portafolio, procesos orientados a identificar la información mínima para conformar una iniciativa de proyecto y filtrarla según las necesidades de la organización, así como desarrollar los planes para administrar el enfoque estratégico del portafolio, su medición y las comunicaciones entre otros; (b) alineación del portafolio, procesos enfocados en administrar el cambio estratégico así como la información y los riesgos asociados y (c) autorización y control, procesos que monitorean el desempeño del portafolio.

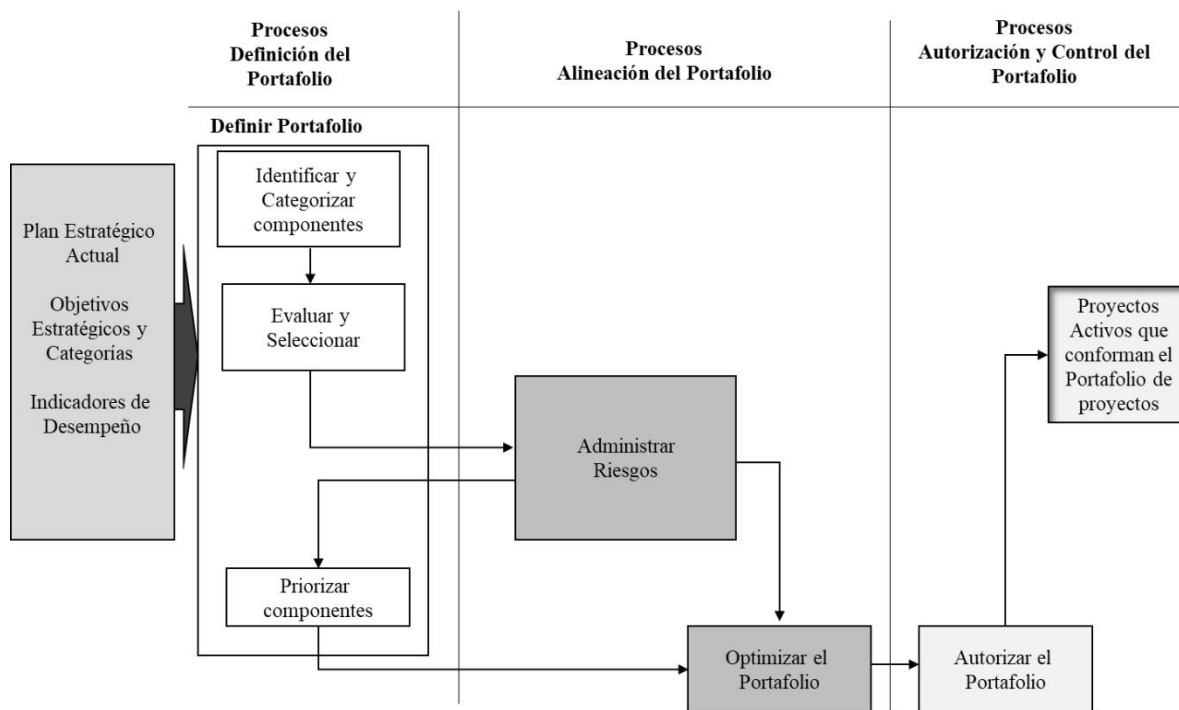
PMI (2013) recomienda que a una idea se le identifique la información mínima que delimite una iniciativa de proyecto, que pueda ser categorizada según los indicadores que le interesen a la organización, para saber en donde está concentrando sus recursos. Esta iniciativa se somete a un proceso de evaluación, que de acuerdo con la puntuación obtenida en un conjunto de criterios, permita que la iniciativa continúe dentro del ciclo administrativo del portafolio. Las iniciativas de proyecto que pasaron este primer filtro, serán analizadas con respecto a los riesgos que implica su ejecución.

Teniendo en cuenta el nivel de riesgo de las iniciativas como un criterio de calificación, estas son priorizadas y solamente aquellas con una prioridad alta entran a competir con los proyectos que están activos en el portafolio. En esta instancia, la organización determina las

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

iniciativas que se convierten en proyectos nuevos y cuales proyectos activos se mantienen, se suspenden o se cancelan, realizando un proceso de balanceo del portafolio (PMI, 2013). Para los proyectos nuevos se da la correspondiente autorización para su inicio. La figura 1 sintetiza los pasos que sigue una iniciativa de proyecto hasta su autorización en el portafolio de proyectos.

Figura 1. Procesos que sigue una iniciativa en el ciclo administrativo del portafolio de proyectos.



Fuente. Elaboración a partir de PMI (2013, p.32, 35, 59, 65).

Los resultados de la investigación realizada por Miklosik (2015) en el mercado eslovaco, mostraron consenso con respecto a que la existencia de procesos para la gestión de los proyectos es un factor que facilita el éxito de los mismos. Por otra parte, Hadjinicolaou y Dumrak (2017) encontraron que el éxito de la gestión del portafolio de proyectos se veía afectado cuando los procesos de la organización no contaban con un sistema de información para proveer datos que midieran el éxito del portafolio y los procesos de gestión de proyectos eran inmaduros.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

La gestión del portafolio no solo está constituida por procesos que identifican los proyectos que mayor aporte ofrecen a la estrategia, sino que existen herramientas recomendadas para llevar a cabo esta gestión: Se incluye la utilización de modelos de puntuación, estructuración de gráficas, ponderación de criterios, técnicas de calificación o análisis de capacidad de recursos, que facilitan la toma de decisiones y disminuyen la posibilidad de sesgos al momento de determinar los proyectos que más colaboran con la consecución de la estrategia (PMI, 2013).

Kaiser, El Ardi y Ahlemann (2015) plantearon que la estructura de la organización se ve influenciada por los requerimientos de información para la selección de los proyectos en el portafolio. Mediante un estudio en tres organizaciones de la industria de construcción alemana, concluyeron que: (1) las amenazas externas en el mercado en el cual se mueve la organización, llevan a que esta busque centralizarse y ajustar su estrategia, (2) la estrategia cambia los criterios de selección de los proyectos afectando la gestión del portafolio y (3) la introducción formal de la gestión de portafolio de proyectos es ubicada organizacionalmente en el mismo nivel de toma de decisiones.

Unger, Gemünden y Aubry (2012) analizaron las prácticas de gestión de 278 portafolios de proyectos, a través de la realización de cuestionarios a coordinadores de portafolio en oficinas de proyectos en empresas de diversos sectores en Alemania, Finlandia, Austria, Canadá, Suiza y Korea del Sur. Determinaron que a mayor monitoreo y control, mejora la calidad del portafolio y esta afecta positivamente el éxito del mismo. La calidad del portafolio de proyectos fue definida por estos autores en términos de: (a) la precisión y disponibilidad de la información y (b) la asignación de los recursos, en cuanto a disponibilidad real de estos para participar en los diferentes proyectos.

Por su parte, Hadjinicolaou y Dumrak (2017) encontraron cuatro beneficios derivados de una buena gestión del portafolio de proyectos: (1) incremento del ahorro en costos, (2) maximización de los recursos usados, (3) enfoque de los proyectos en las áreas correctas y (4) éxitos repetidos con la gestión de los proyectos en el portafolio.

2.2 Cultura Organizacional y gestión del portafolio de proyectos

La cultura organizacional se considera no solo un factor de éxito de los proyectos (Fortune & White, 2006) sino también del portafolio (Teller, 2013). Alavi, Kayworth y Leidner (2005)



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

identificaron la formalización como un valor de la cultura organizacional, el cual fue medido por Teller y Kock (2013) a través de tres aspectos: (1) la existencia de reglas claras para la toma de decisiones, (2) el uso consistente de los procesos de gestión de riesgos aplicados al portafolio de proyectos y (3) la medición de los riesgos durante el desarrollo de los proyectos.

Para Teller (2013), una cultura de gestión de los riesgos del portafolio está compuesta por las siguientes características: (a) conciencia de la existencia de los riesgos y la necesidad de su gestión, (b) aceptación y compromiso con la gestión de los riesgos, (c) comunicación, apertura y tolerancia hacia los riesgos, (d) confianza entre los *stakeholders* de los proyectos y (e) intercambio de información. Teller y Kock (2013) plantearon que una cultura de gestión de riesgos y la formalización de los procesos para analizar, cuantificar y responder a los riesgos del portafolio de proyectos a nivel individual y en conjunto, asegura el éxito del portafolio de proyectos.

Sin embargo, Hadjinicolaou y Dumrak (2017) encontraron que una barrera para adelantar la administración del portafolio de proyectos es la dificultad para llegar a acuerdos en la priorización de los proyectos, característica que según Denison et al. (2006) es un reflejo la habilidad de las personas que conforman las diferentes áreas de la organización, para pactar arreglos y reconciliar las diferencias, mostrando el nivel en que se identifican con la visión de la organización. Del mismo modo, la empatía y disposición para cooperar entre los gerentes de proyecto, han sido identificados como factores que se relacionan directamente con el éxito del portafolio de proyectos (Unger et al., 2012).

3. METODOLOGÍA

Se llevó a cabo una investigación de tipo cualitativo y exploratorio en el marco epistemológico del constructivismo social, según el cual la realidad de una organización se construye socialmente a partir de las personas que la conforman y su integración con la visión preconcebida que trae el investigador (Astley, 1985). Se utilizó como método de investigación la Teoría Fundamentada Constructivista, que plantea según Charmaz (2008), que el investigador categoriza los datos encontrados a partir de su interpretación del contexto específico que es estudiado. Se adelantó el primer paso de la Teoría Fundamentada Constructivista correspondiente a la “codificación abierta”, cuyo objetivo es el de encontrar similitudes y diferencias, de modo que se puedan constituir categorías de los datos (Charmaz, 2008).



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

Para realizar la codificación abierta, se utilizó como técnica de recolección de los datos, una entrevista en profundidad realizada a 13 ejecutivos de organizaciones ubicadas en Bogotá, Colombia, pertenecientes a diversos sectores de la industria (Tabla 1). Las entrevistas fueron llevadas a cabo por estudiantes de tercer semestre de la Maestría en Gestión y Evaluación de Proyectos de Inversión de la Universidad Externado de Colombia en el mes de junio de 2017.

Tabla 1. Caracterización de las organizaciones que participaron en la investigación.

No.	Sector	Misión	Años en el mercado	Estructura
1	Manufactura	Diseño y fabricación de tapas de plásticos y aluminio	25	Matricial
2	Comercio	Venta de alimentos a nivel nacional	12	Funcional
3	Servicios	Diseño, instalación y administración de redes hidro-meteorológicas y medioambientales	5	Proyectizada
4	Comercio	Comercialización de productos de salud.	14	Matricial
5	Financiero	Prestación de servicios financieros.	52	Funcional
6	Construcción	Diseño, construcción y mantenimiento de obras civiles y de infraestructura.	3	Proyectizada
7	Construcción	Diseño, comercialización y construcción de proyectos inmobiliarios.	32	Proyectizada
8	Servicios	Procesamiento y administración de información.	12	Proyectizada
9	Tecnología de la Información y Comunicaciones	Venta de productos y servicios de telecomunicaciones	15	Proyectizada
10	Servicios	Asesoría en los derechos sexuales y reproductivos de la población colombiana	52	Matricial
11	Educación	Educación universitaria	69	Funcional
12	Comercio	Suministro y mantenimiento de sistemas de seguridad vial	14	Matricial
13	Comercio	Comercialización de implantes ortopédicos	16	Funcional

Fuente. Elaboración a partir del registro de las entrevistas realizadas en junio de 2017.

La entrevista fue semi-estructurada y estuvo compuesta por cuatro partes: (1) datos de caracterización de la empresa como su misión, tipo (privada o pública), sector económico, años en el mercado, estructura (funcional, proyectizada o matricial), área encargada de gestionar los proyectos; (2) prácticas de gestión del portafolio de proyectos y recursos utilizados para su administración; (3) características culturales que pueden favorecer la gestión del portafolio y (4) problemas que enfrenta la gestión del portafolio.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

4. RESULTADOS

Con base en la retroalimentación obtenida de las entrevistas realizadas, se sintetizaron ocho problemas que enfrenta la gestión del portafolio de proyectos y que incluyen: (1) falta de una definición formal del portafolio de proyectos, (2) falta de información actualizada en tiempo real sobre el estado del mismo, (3) falta de seguimiento al retorno económico del portafolio, (4) intereses particulares en la toma de decisiones del portafolio, (5) informalidad en la gestión de los riesgos, (6) falta de utilización de técnicas para balancear el portafolio, (7) falta de un administrador del portafolio de proyectos y (8) falta de una identificación oportuna de cambios en la estrategia organizacional. La descripción del significado de cada problema asociado a la gestión del portafolio de proyectos está en la Tabla 2.

Tabla 2. Principales problemas que enfrenta la gestión del portafolio de proyectos

No.	Problema	Descripción
1	Falta de una definición formal del portafolio de proyectos	No existe la definición de un portafolio de proyectos, sino que los proyectos se van desarrollando a medida que se presentan sin contar con información centralizada y realizar un análisis sobre el conjunto de proyectos en ejecución.
2	Falta de información actualizada en tiempo real sobre el estado del portafolio de proyectos	No se cuenta con herramientas automatizadas que permitan consultar la información de los proyectos en el portafolio en tiempo real.
3	Falta de seguimiento al retorno económico	No hay seguimiento al retorno económico generado por los resultados de los proyectos porque al terminar, el equipo se disuelve y no existe una estructura dentro de la organización que asuma este rol.
4	Intereses particulares en la toma de decisiones del portafolio	Existen procesos y/o cargos que tienen mayor peso dentro de la organización y que pueden sesgar las decisiones del portafolio.
5	Informalidad en la gestión de los riesgos	Se asume que los proyectos tienen riesgos y que cuando estos se presenten, se tomarán las acciones de un modo reactivo.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

6	Falta de utilización de técnicas para balancear el portafolio	No se utilizan técnicas que permitan identificar si los proyectos son correctos o no, sino que se depende del criterio subjetivo del nivel ejecutivo para seleccionar los nuevos proyectos o mantener los existentes.
7	Falta de un administrador del portafolio de proyectos	No existe en la organización un cargo que tenga como función administrar el portafolio de proyectos.
8	Falta de una identificación oportuna de cambios en la estrategia organizacional	No se identifican de manera oportuna los cambios en la estrategia derivada de factores internos o externos a la organización y que permitan determinar cuáles son los proyectos que aportan según los cambios en la estrategia.

Fuente. Elaboración propia.

Se encontró que en el 61% de los casos no se maneja un portafolio de proyectos, sino que los proyectos se van desarrollando a medida que se presentan, sin contar con una visión holística y centralizada del conjunto de proyectos y analizar su desempeño. El 24% de los casos realiza la administración centralizada de los proyectos y tiene un responsable para ello, aunque no se utilice el término de portafolio de proyectos. Solamente en el 15% de los casos, se encuentra definido un portafolio de proyectos de manera formal y se utiliza este término.

A nivel de la evaluación y selección de los proyectos, se encontró que son utilizados como criterios los siguientes: (a) viabilidad económica (b) rentabilidad, (c) penalizaciones, (d) acuerdos de niveles de servicios que se deban cumplir con los proyectos y (e) exigencias legales que indican el nivel de urgencia de los proyectos.

Con respecto a la gestión de los riesgos del portafolio de proyectos, se evidenció que en el 100% de los casos, no se realiza un análisis de riesgos sobre el portafolio de proyectos sino exclusivamente a nivel individual por cada proyecto. El 38% de los casos reportó que se elaboraba una matriz de riesgos que era tenida en cuenta y actualizada durante la ejecución de los proyectos. En el 62% de los casos, los entrevistados reportaron que la identificación de los riesgos dependía de la iniciativa del gerente de proyecto y que la respuesta se daba al momento de presentación de los riesgos, sin tomar medidas previas para evitarlos o mitigarlos.

Se identificaron como criterios para suspender o cancelar un proyecto, los siguientes: (1) superación del monto de inversión por parte de los costos de los proyectos, (2) problemas de orden público que puedan afectar la seguridad del equipo de trabajo, (3) incumplimiento de



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

términos del contrato por parte del cliente, (4) cambios en el mercado que hacen que los proyectos ya no aporten a la estrategia, (5) desviación en el cronograma y (6) falta de flujo de caja. Se evidenció que en el 85% de los casos, no existe una herramienta de calificación de criterios para tomar la decisión de suspender o cancelar los proyectos, sino que esta depende de la experiencia e intuición del nivel ejecutivo. En el 100% de las organizaciones, las decisiones son conocidas por el nivel ejecutivo y los implicados directamente en los proyectos.

Se encontró que en el 70% de los casos, la asignación de los recursos humanos se realiza de manera subjetiva por quienes están a cargo de los mismos, pero no existe un análisis formal de capacidades y disponibilidad real. Solo en el 30% de los casos, las organizaciones cuentan con software especializado que les permite identificar la cantidad de trabajo asignado por recursos a los diferentes proyectos y determinar si estos pueden o no asumir la carga y actividades de proyectos nuevos.

En el 30% de los casos, la información de los proyectos está centralizada y es actualizada por los correspondientes líderes, contando con herramientas de software que facilitan su actualización permanente. Se evidenció que en el restante 70%, la información es conservada por el líder de proyecto y no se cuenta con un repositorio de los datos de los proyectos que está realizando la organización y que puedan ser consultados por quien corresponde.

Se evidenció que las organizaciones proyectizadas y matriciales cuentan con un área en su estructura, encargada del seguimiento y control de los proyectos del portafolio. En las organizaciones funcionales, esta actividad es asumida por el líder de proyecto y el jefe funcional, que tiene responsabilidad por su ejecución y le interesa que los proyectos obtengan los resultados esperados. Se encontró que en el 100% de los casos, existe un ejecutivo dentro de la estructura organizacional, que asegura que los proyectos estén alineados a la estrategia.

En todas las organizaciones participantes del estudio, los beneficios económicos de los proyectos son determinados para garantizar su ejecución hasta su cierre. Los beneficios intangibles no se están registrando de manera formal, aunque existe conciencia de que los proyectos los generan. Como beneficios intangibles de los proyectos se determinaron los siguientes: (1) mejora de las condiciones laborales, (2) satisfacción de los empleados, (3) aumento de la confianza de los clientes y (4) mejora en la imagen de la compañía. Se encontró consenso general en que las organizaciones buscan obtener el mayor beneficio para dueños, socios, accionistas y clientes.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

5. CONCLUSIONES Y DISCUSIÓN

A partir de la revisión crítica de la literatura y la contrastación con la realidad en el entorno colombiano, las prácticas de gestión del portafolio de proyectos se pueden sintetizar en torno a cuatro aspectos: (1) la selección y evaluación de iniciativas de proyecto, (2) la gestión de los riesgos a nivel de proyectos y de portafolio, (3) el balanceo del portafolio y (4) la comunicación acerca de los resultados de la gestión del portafolio. Se evidenció que estos cuatro procesos son realizados formal o informalmente por el nivel ejecutivo de la organización, al gestionar los proyectos que se enlazan con su estrategia.

Se pudo determinar que existen características culturales que favorecen la gestión del portafolio de proyectos en las organizaciones. Uno de esos aspectos es el de la formalización, considerado un valor cultural en el cual la organización usa estándares y procedimientos de manera consistente (Alavi et al., 2005). La formalización aplicada a la gestión del portafolio, implica que la organización se preocupe por la definición y difusión de reglas y procedimientos claros para su gestión, la unificación de criterios de medición para los proyectos y el portafolio, la existencia de un conducto regular para toma de decisiones relacionadas con el mismo y la diferenciación entre roles de los *stakeholders* en los proyectos versus el portafolio.

Otro aspecto cultural asociado a la gestión del portafolio de proyectos es el de la gobernabilidad en términos del esfuerzo de la organización por enlazar los resultados de los proyectos al cumplimiento de la estrategia (Bryde, 2003; Morrison & Brown, 2004; Stare, 2012), por sincronizar los cambios en la estrategia con la actualización del portafolio de proyectos (PMI, 2013), por direccionar las decisiones en el portafolio en torno a la obtención del mayor beneficio para los *stakeholders* que afectan (Kerzner, 2001; OGC, 2009) y por invertir en los recursos necesarios para medir la efectividad del portafolio como un todo.

El último aspecto cultural se relaciona con la integración de la organización en torno a la voluntad del nivel ejecutivo para negociar los cambios en el portafolio (Denison et al., 2006; Schmitz et al., 2015), su interés para convertir en iniciativas de proyecto las propuestas de sus subalternos, su disposición a apoyar y soportar proyectos de otras áreas que tienen visibilidad estratégica y su disposición al intercambio de información que ayude a la gestión del portafolio de proyectos. Por tanto, se plantea lo siguiente:

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

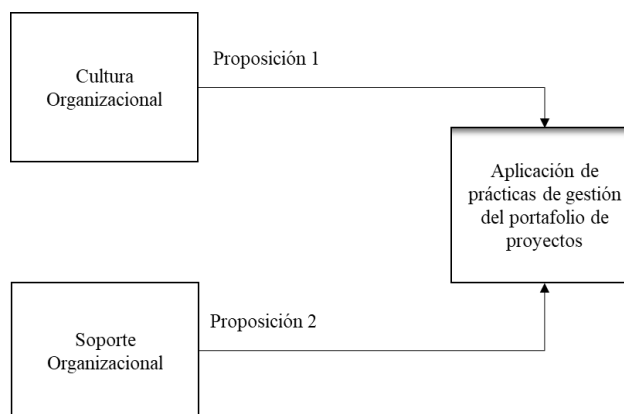
Proposición No. 1: La cultura organizacional tiene una relación positiva y significativa con la aplicación de prácticas de gestión del portafolio de proyectos.

También se pudo determinar que el soporte organizacional es un factor importante para que se pueda gestionar el portafolio de proyectos (PMI, 2013; Kerzner, 2001). Este soporte se traduce en el entrenamiento provisto por la organización para la utilización de técnicas para la gestión del portafolio, uso de software, asignación de recursos humanos para su administración e inversión en recursos para la obtención de la información que permita medir la efectividad del portafolio. Las herramientas y técnicas que la organización adopte para gestionar el portafolio le permitirán aplicar prácticas según sus necesidades. En consecuencia, se hace el siguiente planteamiento:

Proposición No. 2: El soporte organizacional tiene una relación positiva y significativa con la aplicación de prácticas de gestión del portafolio de proyectos.

El presente estudio ha permitido explorar las circunstancias que rodean la gestión del portafolio de proyectos en algunas de las organizaciones colombianas a nivel local. Sus resultados conducen al planteamiento del siguiente modelo teórico plasmado en la figura 2, en el cual se propone que la cultura y el soporte organizacional tienen una relación positiva y significativa con la aplicación de prácticas de gestión del portafolio de proyectos.

Figura 2. Modelo de investigación propuesto



Fuente. Elaboración propia.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

Se requiere continuar la investigación de tipo cualitativo para completar y seguir ajustando el modelo planteado hasta ahora y comprobar de manera empírica la existencia en la realidad de las proposiciones definidas a nivel teórico. Pero este estudio es también, la base para realizar investigaciones adicionales que amplíen los factores que tienen incidencia en la gestión del portafolio y su efectividad. A nivel práctico, ofrece una guía a gerentes generales y niveles ejecutivos de los factores que pueden facilitar la gestión del portafolio, como un medio para el logro de la estrategia en sus organizaciones.

REFERENCIAS

- Astley, W.G. (1985). Administrative Science as Socially Constructed Truth. *Administrative Science Quarterly*, 30 (4), 497-513.
- Alavi, M., Kayworth, T. & Leidner, D. (2005). An Empirical Examination of the Influence of Organizational Culture on Knowledge Management Practices. *Journal of Management Information Systems*, 22 (3), 191-224.
- Bryde, J.D. (2003). Modelling Project Management Performance. *The International Journal of Quality & Reliability Management*, 20, 228-253.
- Charmaz, K. (2008). Constructionism and the grounded theory method. In J.A. Holstein & J.F. Gubrium (Eds.), *Handbook of constructionist research* (pp. 397–412). New York: The Guilford Press.
- Denison, D.R., Janovics, J., Young, J. & Cho, H. (2006). *Diagnosing Organizational Culture: Validating a Model and Method*. Recuperado el 14 de junio de 2014, <http://www.denisonconsulting.com/resource-library/diagnosing-organizational-cultures-validating-model-and-method>.
- Fortune, J. & White, D. (2006). Framing of project critical success factors by a systems model. *International Journal of Project Management*, 24, (1), 53-65.
- Hadjinicolaou, N. & Dumrak, J. (2017). Investigating Association of Benefits and Barriers in Project Portfolio Management to Project Success. *Procedia Engineering*, 182, 274 – 281.
- Kaiser, M; El Ardi, F. & Ahlemann, F. (2015). Successful Project Portfolio Management beyond Project Selection Techniques. *International Journal of Project Management*, 31, 817-829.
- Kerzner, H. (2001). *Strategic Planning for Project Management using a Project Management Maturity Model*. United States of America: Jhon Wiley & Sons.
- Miklosik, A. (2015). Improving project management performance through capability maturity measurement. *Procedia Economic and Finance*, 30, 522-530.



Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

- Morrison, J & Brown, C. (2004). Project management effectiveness as a construct: A conceptual study. *South African Journal of Business Management*, 35(4), 73–94.
- Office of Government Commerce OGC. (2009). *Directing Successful projects with PRINCE2™*. United Kingdom: The Stationary Office TSO.
- Project Management Institute PMI. (2013). *The standard for Portfolio Management*. Pennsylvania, PMI.
- Schmitz, S., Rebelo, T., Gracia, F. J. & Tomás, I. (2014). Learning culture and knowledge management processes: To what extent are they effectively related?. *Revista de Psicología del Trabajo y de Las Organizaciones*, 30 (3), 113-121. doi: 10.1016/j.rpto.2014.11.003.
- Teller, J. (2013). Portfolio Risk Management and its Contribution to Project Portfolio Success: An investigation of Organization, Process, and Culture. *Project Management Journal*, 44 (2), 36-51.
- Teller, J. & Kock, A. (2013). An empirical investigation on how portfolio risk management influences project portfolio success. *International Journal of Project Management*, 31 (6), 817-829.
- Unger, B.N., Gemünden, H.G. & Aubry, M. (2012). The three roles of a project portfolio management office: Their impact on portfolio management execution and success. *International Journal of Project Management*, 30, 608-620.

RESUMEN HOJA DE VIDA

Ingeniera de Sistemas y Psicóloga de la Universidad Católica de Colombia. Especialización en Gerencia de Proyectos de la Universidad Piloto, en Colombia. Master Executive en Gestión de Conocimiento, Universidad EOI América de España. Project Management Professional PMP®. Candidata a doctorado en Gerencia de Proyectos de la EAN.

Catedrática de la Universidad Externado de Colombia y de la Universidad de la Sabana desde 2009 hasta la actualidad.

Tutora de trabajos de grado de la Maestría en Gestión y Evaluación de Proyectos de Inversión de la Universidad Externado de Colombia.

Integrante del grupo de investigación de Dirección y Gestión de Proyectos de la EAN desde 2015.

Experiencia de más de 20 años en la gerencia de proyectos de Tecnología de Información y de Oficinas de Proyectos. Actualmente consultora en gerencia de proyectos.



Facultad de Ciencias de la Administración

Universidad
Externado
de Colombia
FACULTAD DE
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017
Noviembre 21 y 22

ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN ADMINISTRACIÓN 2017
Bogotá, Colombia.