

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE JURISPRUDENCIA Y CIENCIAS SOCIALES
UNIDAD DE ESTUDIOS DE POSGRADO
MAESTRÍA EN GERENCIA DE PROYECTOS
SOCIALES Y PLANIFICACIÓN PARA EL DESARROLLO



TEMA DE INVESTIGACIÓN
EL USO DEL PORTAFOLIO COMO MODELO DE GESTIÓN DE PROYECTOS Y
PROGRAMAS DE ATENCIÓN A NIÑEZ Y ADOLESCENCIA EN CONAPINA.

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PARA OPTAR AL TÍTULO DE
MAESTRO EN EN GERENCIA DE PROYECTOS
SOCIALES Y PLANIFICACIÓN PARA EL DESARROLLO

PRESENTADO POR:
ANA GUADALUPE CANIZALES OCHOA
CO01003

DOCENTE ASESOR:
JORGE MANUEL MOLINA AGUILAR

CIUDAD UNIVERSITARIA, SAN SALVADOR, NOVIEMBRE 2023

AUTORIDADES UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

Ing. Juan Rosa Quintanilla

RECTOR

Dra. Evelyn Beatriz Farfán Mata

VICERRECTOR ACADEMICA

MSc. Roger Armando Arias Alvarado

VICERRECTOR ADMINISTRATIVO

Lic. Pedro Rosalio Escobar Castaneda

SECRETARIO GENERAL

AUTORIDADES

FACULTAD DE JURISPRUDENCIA Y CIENCIAS SOCIALES

MSc. Hugo Dagoberto Pineda Argueta

DECANO

MSc. Oscar Mauricio Duarte Granados

VICEDECANO

Dr. José Miguel Vásquez

DIRECTOR DE UNIDAD DE ESTUDIOS DE POSGRADO

AGRADECIMIENTOS

Sin lugar a duda mi mayor agradecimiento va dirigido al creador del cielo y la tierra, nuestro Dios Padre, por permitirme llegar a esta instancia de la vida, llenándome de bendiciones para el cumplimiento de este objetivo educativo.

A mi amada familia: Jorge, Rosa Delia, Enrique, Francisco, Margarita y Carolina, quienes siempre me han apoyado incondicionalmente en los diferentes escenarios de mi vida y han estado motivándome y fueron el cimiento de mí superación y esfuerzo.

A cada uno de los profesores que supieron impartir sus sabios conocimientos, valores y principios en sus respectivas cátedras, que contribuyeron a mi formación profesional; también mi agradecimiento especial a mi asesor de tesis, quien se esmeró en guiarme de la mejor manera en el desarrollo del presente proyecto.

ÍNDICE

Tabla de contenido

LISTA DE TABLAS	VI
LISTA DE ILUSTRACIONES	VII
INTRODUCCIÓN	8
RESUMEN	10
CAPÍTULO I	11
PLANTIAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	11
1.1 PREGUNTA CENTRAL Y SECUNDARIA.	12
1.2 OBJETIVO GENERAL Y ESPECÍFICOS.	12
1.2.1- OBJETIVO GENERAL	12
1.2.2- OBJETIVOS ESPECÍFICOS.	12
1.3 JUSTIFICACIÓN	12
CAPÍTULO II	14
MARCO TEORICO	14
2.1 INTERRELACIÓN DE PORTAFOLIO, PROGRAMA Y PROYECTO.	15
2.2 GESTIÓN DE MÚLTIPLES PROYECTOS.....	17
2.3 PORTAFOLIO DE PROYECTOS.....	18
2.4 GESTIÓN DE PORTAFOLIO DE PROYECTOS.....	19
CAPÍTULO III DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	30
3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN:	30
3.2 DISEÑO DE INVESTIGACIÓN:.....	31
3.4 TÉCNICA E INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....	32
3.4.1 VALIDES DEL INSTRUMENTO.....	34
3.4.2 CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO.	34
3.5 PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN.	35
3.5.1 FASES DE LA INVESTIGACIÓN.	35

CAPÍTULO IV ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	37
CONCLUSIONES.....	44
RECOMENDACIONES	45
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	47
ANEXOS.....	49
ANEXO 1.....	49

LISTA DE TABLAS

Tabla

Tabla 1. Distribución de la población..... 32

Tabla 2. Selección del instrumento de investigación..... 33

LISTA DE ILUSTRACIONES

Figura 1 Pasos para la implementación del portafolio.....	21
Figura 2. Valores del Cálculo de Coeficiente de Alfa de Cronbach.....	35
Figura 3 Grafico 1 elaboración propia.....	37
Figura 4. Gráfico 2, elaboración propia.....	38
Figura 5. Gráfico 3, elaboración propia.....	38
Figura 6. Gráfico 4, elaboración propia.....	39
Figura 7. Gráfico 5, elaboración propia.....	39
Figura 8. Gráfico 6, elaboración propia.....	40
Figura 9. Gráfico 7, elaboración propia.....	40
Figura 10. Gráfico 8, elaboración propia.....	41
Figura 11. Gráfico 9, elaboración propia.....	42
Figura 12. Gráfico 10, elaboración propia.....	42

INTRODUCCIÓN

La gestión por proyectos dentro de las organizaciones es un área de estudio relativamente nueva, comienza a ser acuñada formalmente al término de la Segunda Guerra Mundial, al incorporar prácticas comunes en batallas dentro de la gestión organizacional; su desarrollo y aceptación se da gracias a que se convirtió en el puente que le permite a las organizaciones lograr metas específicas, con tiempos y alcances limitados, lo que le ha valido popularidad creciente y llevó al aumento de investigaciones y producciones literarias en torno a la Gestión de Proyectos; sobre todo en las últimas dos décadas se han propuesto y validado nuevas vertientes y variaciones a una práctica original que las organizaciones adaptan a su realidad para sacarle el mayor provecho.

La Gestión de Portafolio de Proyectos (PPM, por sus siglas en inglés) es precisamente el producto de la producción de conocimiento alrededor del tema y del auge de la Gestión por Proyectos dentro de las organizaciones; el aumento exponencial de los proyectos que buscan ser aprobados y susceptibles de una asignación presupuestal, ha forzado la necesidad de una administración organizada del portafolio de proyectos. Cuando los directivos o tomadores de decisiones comenzaban a incorporar los proyectos dentro de su día a día, probablemente tendrían que priorizar un número bajo de iniciativas, sin embargo, actualmente la priorización se torna más compleja, y decidir a qué proyectos apostarle debe incorporar el sopesar un número mayor de variables, pues los presupuestos organizacionales se hacen más desafiantes al tener que ser distribuidos entre más iniciativas; sobre todo teniendo en cuenta que los líderes de proyectos y sus patrocinadores están convencidos de los beneficios de su implementación y del aporte que le hacen a la operación, no obstante, claramente habrá proyectos que aportan en mayor medida a los objetivos estratégicos de la organización y serán esos los que muy probablemente serán ejecutados.

El PPM, lo que le permite a las organización que lo incorporan, es tomar decisiones con base en hechos y datos sobre los proyectos que deben ser ejecutados porque le agregan valor a la organización y la acercan a la consecución de los objetivos estratégicos, asignar el presupuesto adecuado y hacer seguimiento holístico al portafolio de proyectos en ejecución; todo ello es posible si se tienen las herramientas adecuadas que soportan las actividades humanas, es allí donde se introduce el concepto de “Sistemas de Información de Gestión de Proyectos y Portafolios (PMIS, por sus siglas en ingles), que se enarbola como la herramienta tecnológica que viabiliza las actividades mencionadas para llevar a cabo una correcta Gestión de Portafolio de Proyecto.

La gestión de proyectos y programas se ha centrado en la alineación de estos con los objetivos de la organizacionales. Es decir, cómo implementar la estrategia mediante los programas y proyectos de la organización; centrándose en metodologías de evaluación, jerarquización y selección;

apoyada en la gestión de múltiples proyectos y programas enfocada en la operatividad, la asignación de recursos, los cronogramas y el riesgo.

Para el Project Management Institute (PMI, 2013a), las organizaciones definen sus direcciones estratégicas a través de una clara gobernabilidad, con el fin de guiar el desarrollo de su quehacer organizacional, para que esté alineado con sus objetivos. Cuando la alineación de los proyectos que se van a desarrollar es constante, aumentan las posibilidades de éxito; y cuando se produce un cambio, los proyectos deben sufrir una adaptación inmediata. Es por ello que las organizaciones deben estar orientadas a proyectos (inicio, planeación, ejecución, control y cierre).

Así también (Dye y Pennypacker 1999), menciona que la gestión por portafolio se ha convertido en un factor determinante para el éxito de las estrategias a largo plazo de las organizaciones.

Tomando en cuenta lo anterior se puede inferir que para darle cumplimiento a las estrategias planteadas por las organizaciones a través del desarrollo o de la orientación por proyectos y programas implica conformar un portafolio que permita visualizar cómo disponer los recursos existentes y finitos o, simplemente, cómo efectuar las inversiones en proyectos que agreguen valor.

De acuerdo con lo anterior, y adicionando lo descrito por (Dye y Pennypacker 1999), en cuanto a que existen organizaciones con más oportunidades de inversión que otras que cuentan con recursos mínimos disponibles, la gestión de un portafolio de proyectos necesita una robusta selección de criterios, que sea dinámica en el tiempo y que tenga la capacidad de seleccionar proyectos que reflejen la estrategia corporativa o institucionales. El objetivo de esta tesis es analizar si el sistema de portafolio es considerado un modelo de gestión de programas y proyectos de atención a la niñez a la adolescencia y si puede ser implementado por CONAPINA.

En el capítulo uno se expone el planteamiento del problema, sus objetivos la justificación del por qué dicha investigación, así como la interrogante que nos lleva a desarrollar el contenido de este documento. En el capítulo dos se desarrolla todo lo referente al marco teórico y los postulados científicos con respecto al tema y la importancia de la gestión del portafolio de proyectos con el objetivo de administrar apropiadamente los recursos de toda índole en la ejecución de programa y proyectos. En el capítulo tres se expone la metodología bajo la cual se realizó la investigación haciendo una descripción del tipo de investigación, el método utilizado, la población participante entre otros elementos necesarios como el cuestionario. También cuenta con un capítulo de análisis e interpretación de la información obtenida y por supuesto sus conclusiones y recomendación.

EL USO DEL PORTAFOLIO COMO MODELO DE GESTIÓN DE PROYECTOS Y PROGRAMAS DE ATENCIÓN A NIÑEZ Y ADOLESCENCIA EN CONAPINA

POR

Ana Guadalupe Canizales Ochoa

RESUMEN

La gestión de portafolio de proyectos y programas se ha centrado en la alineación de estos con los objetivos de la organizacionales.; centrándose en metodologías de evaluación, jerarquización y selección de proyectos y programas; apoyada en la gestión de múltiples proyectos y enfocada en la operatividad, la asignación de recursos, los cronogramas y el riesgo. Dichas metodologías serán contrastadas con respecto a las ya existentes, implementadas por el Consejo Nacional de la Primera Infancia Niñez y adolescencia en adelante CONAPINA, con el fin de seleccionar la metodología que mejor se acople a las necesidades institucionales. En este sentido, se realizarán encuestas a los miembros de dichas organizaciones involucrados en el tema de diseño, implementación y ejecución de programas y proyectos. El método que se tomó para la presente investigación es el cuantitativo, esto con el fin de generar datos que permitan tomar decisión, que no solo valore la optimización de recursos de los proyectos y programas o grupo de proyectos, si no que a su vez mida el impacto sobre los objetivos de la organización, en aras de alcanzar un crecimiento continuo.

Palabras clave: gestión de portafolio, selección de proyectos, jerarquización de proyectos, estrategia, gestión de riesgos, metodologías de portafolio.

CAPÍTULO I PLANTIAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

El presente trabajo de investigación parte de la necesidad de establecer si el portafolios de programas y proyectos es un modelo de gestión, para brindar una atención de calidad a las niñas, niños y adolescentes, a través de una administración basada en resultados, de manera que la sumatoria de los esfuerzos se traduzcan en soluciones que satisfagan las expectativas y alcances establecidos en la Ley crecer Juntos en adelante LCJ, la Política Nacional de Protección Integral de Niñez y Adolescencia y otros instrumentos de política pública vinculados al tema de niñez y adolescencia.

La norma ISO 21504 publicada el año 2012 define un portafolio como “colección de componentes de portafolios agrupados para facilitar su gestión, para cumplir total o parcialmente un conjunto de objetivos estratégicos de la organización” (ISO, 2015, p. 1). En este contexto, la gestión de portafolio involucra identificar, priorizar, autorizar, gestionar y controlar los proyectos y programas, así como los riesgos, recursos y prioridades asociadas (Young, Owen, y Connor, 2011).

Desde que los Proyectos son considerados como una de las partes fundamentales para el logro del objetivo estratégico de las organizaciones y no solo un enfoque estrecho de algo artificial (Kenny, 2003 y Blasco, 2001), el Éxito de los Proyectos se ha convertido en el tema más mencionado por los investigadores de la Gestión de Proyectos en los últimos tiempos (Shenhar y Dvir, 2007).

Lo anterior, por cuanto el problema actual es que no hay una gestión centralizada organizada de los programas y proyectos de atención a niñez y adolescencia, sino que cada uno es desarrollado como una entidad individual donde se dejan de lado relaciones y dependencias con otros programas, proyectos, planes, estrategias las cuales, en la mayoría de las veces, resultan fundamentales para lograr sinergias.

Consecuentemente, al no haber una coordinación sobre los mismos e iniciativas que permita gestionar las interdependencias que existen entre ellos, la institución se ve afectada en el cumplimiento de sus objetivos, se impacta la oferta de servicios vinculada a los entregables de cada iniciativa.

Adicionalmente, cómo se mencionó anteriormente, la agrupación actual que se hace de los programas y proyectos, la cual se denomina como planes de atención, en realidad no busca una gestión centralizada y coordinada de los mismos y de sus interdependencias, sino que simplemente se realiza para clasificar y asociar proyectos que atienden necesidades similares.

Es importante acotar que la Ley Crecer Juntos da al CONAPINA entre sus principales funciones como ente rector en materia de primera infancia niñez y adolescencia el mandato no solo de ejecutar los programas y servicios Estatales a este grupo etario si no también el de garantizar que estos sean de calidad, calidez y que respondan a los compromisos que como Estado Salvadoreño se han adquirido.

Gracias al auge de la gestión de portafolios de programas y proyectos a nivel global, dadas sus bondades de flexibilidad y control sobre los recursos que involucran y a que instituciones como la CONAPINA puedan incorpora dentro de su estrategia la ejecución de programas y proyectos, otorgando cada vez más recursos y pone en ellos grandes esperanzas de transformaciones

estructurales; se presenta en este proyecto, la posibilidad de cambiar la manera en que se gestionan, administran y se implementan los programas y proyectos de atención a niñez y adolescencia en la institución, pasando a la Gestión de Portafolios de programas y proyectos, en donde se vean estos de manera cohesionada, siendo parte de un engranaje y asumiendo de manera responsable y colaborativa la asignación de recursos. El trabajo articulado de quienes gestionan, implementa y gerencian los programas y proyectos en la institución, facilitado y centralizado en un modelo de gestión que, debería redundar en la eficiencia operacional gracias a la adjudicación de recursos de manera informada, planificada y estructurada estratégicamente.

1.1 Pregunta Central y Secundaria.

La pregunta central que orienta el estudio es:

¿Es el portafolio considerado un modelo de gestión de proyectos y programas de atención a la niñez y a la adolescencia a nivel nacional en el CONAPINA durante el periodo 2021-2022?

De la cual se desprenden diferentes sub preguntas que marcan la pauta para el análisis:

¿Qué se conoce sobre el sistema de portafolios y programas?

¿Qué dificultades se presentan para implementar el sistema de portafolio?

¿Cómo se implementan los programas y proyectos de atención a niñez y adolescencia?

1.2 Objetivo General y Específicos.

1.2.1- Objetivo General.

Analizar si el sistema de portafolio es considerado un modelo de gestión de programas y proyectos de atención a la niñez y a la adolescencia

1.2.2- Objetivos específicos.

Identificar los conocimientos previos del personal que lidera y ejecuta los programas y proyectos sobre el sistema de portafolio.

Identificar cuales son las principales dificultades que se presentan para implementar el sistema de portafolios de proyectos y programas

Distinguir las estrategias organizacionales que tiene CONAPINA, para el diseño e implementación de los programas y proyectos de atención a la niñez y a la adolescencia.

1.3 Justificación

El Salvador actualmente se encuentra en el tema de niñez y adolescencia, acoplando todas sus actuaciones a los postulados de la Ley crecer Juntos la cual establece la fusión del Instituto Salvadoreño de protección integral de Niñez y adolescencia ISNA y el Consejo Nacional de la Niñez y de la Adolescencia CONNA, dando paso a la Creación del Consejo Nacional Para la

Primera Infancia Niñez y adolescencia CONAPINA, quien asume las responsabilidades de las instituciones que desaparecen.

En relación a lo anterior CONAPINA se encuentra en la fase de la reingeniería de los procesos, programas y servicios que brindaba a la niñez y adolescencia a nivel nacional, debido a que actualmente es la institución a quien la ley le da dicha potestad, por lo que la evaluación y rediseño de sus programas se vuelve un tema esencia, así como el establecer las nuevas formas de organización y dirección que tendrá la entidad.

Una de las principales situaciones identificadas en la ejecución de programas, proyectos, planes y servicios a niñez y adolescencia es que a pesar que es una misma institución se ejecutan aisladamente y pese a que su población meta es la misma no hay sinergias entre sí.

Todo lo anterior constituye una base importante que le permite a CONAPINA , identificar modelos de gestión en administración de sus programas, proyectos y servicios para que estos no sean gestionados de forma individual, lo cual permite en estos momentos contar con un punto de partida para evolucionar hacia una estructura más consolidada, donde existen condiciones para formalizar una oficina que gestione el portafolio de programas y proyectos, el cual opere a nivel central dando directrices a las diferentes sedes donde se ejecutan dichos servicios por lo que existe la necesidad de definir un modelo estandarizado para la gestión de proyectos y programas, como un componente esencial que vincule el portafolio con las líneas estratégicas institucionales. Esto permitirá obtener los beneficios esperados de una administración integrada y mejorará la ejecución y la eficiencia de las inversiones y recursos asignados.

Como se mencionó, el manejo actual de los programas y proyectos se realiza principalmente siguiendo un enfoque individualizado de cada intervención, sin tomar en cuenta que alguno de los componentes puede ser compartido y fortalecidos en las intervenciones que se brindan a la niñez y adolescencia.

Por esta razón, con este estudio se busca plantear un modelo de gestión para facilitar la integración del portafolio y los programas y proyectos que lo conforman, de manera que la Gerencia Técnica de CONNAPINA, al igual que la Unidad de Programas, cuente con un modelo que adopte las mejores prácticas para la gestión profesional de programas y proyectos, que facilite la administración y la coordinación de los mismos, integrado en el contexto del portafolio.

Además de mejorar la gestión, un modelo que contemple la definición de programas dentro del Portafolio, facilita el monitoreo, control e integración de los proyectos, así como el manejo de información que permita alimentar los principales indicadores de desempeño e implementación de los mismos, de forma que se tenga una mejor perspectiva a nivel gerencial sobre el desempeño y aportes de los proyectos y programas a la estrategia y directrices de la Ley Crecer Juntos e instrumentos de política pública e materia de niñez y adolescencia.

CAPÍTULO II MARCO TEORICO

La gestión por proyectos dentro de las organizaciones es un área de estudio relativamente nueva, comienza a ser acuñada formalmente al término de la Segunda Guerra Mundial, al incorporar prácticas comunes en batallas dentro de la gestión organizacional; su desarrollo y aceptación se da gracias a que se convirtió en el puente que le permite a las organizaciones lograr metas específicas, con tiempos y alcances limitados, lo que le ha valido popularidad creciente y llevó al aumento de investigaciones y producciones literarias en torno a la Gestión de Proyectos; sobre todo en las últimas dos décadas se han propuesto y validado nuevas vertientes y variaciones a una práctica original que las organizaciones adaptan a su realidad para sacarle el mayor provecho.

La Gestión de Portafolio de Proyectos (PPM, por sus siglas en inglés) es precisamente el producto de la producción de conocimiento alrededor del tema y del auge de la Gestión por Proyectos dentro de las organizaciones; el aumento exponencial de los proyectos que buscan ser aprobados y susceptibles de una asignación presupuestal, ha forzado la necesidad de una administración organizada del portafolio de proyectos. Cuando los directivos o tomadores de decisiones comenzaban a incorporar los proyectos dentro de su día a día, probablemente tendrían que priorizar un numero bajo de iniciativas, sin embargo, actualmente la priorización se torna más compleja, y decidir a qué proyectos apostarle debe incorporar el sopesar un número mayor de variables, pues los presupuestos organizacionales se hacen más desafiantes al tener que ser distribuidos entre más iniciativas; sobre todo teniendo en cuenta que los líderes de proyectos y sus patrocinadores están convencidos de los beneficios de su implementación y del aporte que le hacen a la operación, no obstante, claramente habrá proyectos que aportan en mayor medida a los objetivos estratégicos de la organización y serán esos los que muy probablemente serán ejecutados.

El PPM, lo que le permite a las organización que lo incorporan, es tomar decisiones con base en hechos y datos sobre los proyectos que deben ser ejecutados porque le agregan valor a la organización y la acercan a la consecución de los objetivos estratégicos, asignar el presupuesto adecuado y hacer seguimiento holístico al portafolio de proyectos en ejecución; todo ello es posible si se tienen las herramientas adecuadas que soportan las actividades humanas, es allí donde se introduce el concepto de “Sistemas de Información de Gestión de Proyectos y Portafolios (PMIS, por sus siglas en ingles), que se enarbola como la herramienta tecnológica que viabiliza las actividades mencionadas para llevar a cabo una correcta Gestión de Portafolio de Proyecto.

La gestión de proyectos y programas se ha centrado en la alineación de estos con los objetivos de la organizacionales. Es decir, cómo implementar la estrategia mediante los programas y proyectos de la organización; centrándose en metodologías de evaluación, jerarquización y selección; apoyada en la gestión de múltiples proyectos y programas enfocada en la operatividad, la asignación de recursos, los cronogramas y el riesgo.

Para el Project Management Institute (PMI, 2013a), las organizaciones definen sus direcciones estratégicas a través de una clara gobernabilidad, con el fin de guiar el desarrollo de su quehacer

organizacional, para que esté alineado con sus objetivos. Cuando la alineación de los proyectos que se van a desarrollar es constante, aumentan las posibilidades de éxito; y cuando se produce un cambio, los proyectos deben sufrir una adaptación inmediata. Es por ello que las organizaciones deben estar orientadas a proyectos (inicio, planeación, ejecución, control y cierre).

Así también (Dye y Pennypacker 1999), menciona que la gestión por portafolio se ha convertido en un factor determinante para el éxito de las estrategias a largo plazo de las organizaciones. Tomando en cuenta lo anterior se puede inferir que para darle cumplimiento a las estrategias planteadas por las organizaciones a través del desarrollo o de la orientación por proyectos y programas implica conformar un portafolio que permita visualizar cómo disponer los recursos existentes y finitos o, simplemente, cómo efectuar las inversiones en proyectos que agreguen valor. De acuerdo con lo anterior, y adicionando lo descrito por (Dye y Pennypacker 1999), en cuanto a que existen organizaciones con más oportunidades de inversión que otras que cuentan con recursos mínimos disponibles, la gestión de un portafolio de proyectos necesita una robusta selección de criterios, que sea dinámica en el tiempo y que tenga la capacidad de seleccionar proyectos que reflejen la estrategia corporativa o institucionales.

2.1 Interrelación de portafolio, programa y proyecto.

Antes de hablar del portafolio de proyectos es necesario definir lo que es un proyecto, un programa y un portafolio, para así identificar sus diferencias y comprender sus alcances.

Existe una variedad de interpretaciones del significado de proyecto y a continuación se tienen en cuenta las más semejantes al objetivo del trabajo de investigación: 1. Es un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único (PMBOK, 2004); 2. Es un conjunto coordinado de actividades, que definen unos puntos de inicio y fin, elaborados por un individuo o una organización para cumplir con el funcionamiento de los objetivos específicos dentro del tiempo, coste y el cumplimiento de los parámetros (BSI, 1996); 3. Es un conjunto de actividades que están establecidas dentro de un inicio y un fin, cuyo propósito es el cumplimiento de los objetivos, utilizando los recursos definidos que son el costo, la calidad, los tiempos establecidos y el ciclo de vida del proyecto (Slack, 2004).

Para concluir con lo anteriormente dicho, un proyecto es algo temporal, es decir, con un inicio y un fin, lo cual conlleva a la unión de actividades y recursos para su ejecución cumpliendo con un propósito determinado.

Un programa se puede definir como un grupo de proyectos relacionados administrados de forma coordinada para obtener beneficios y control, que no se obtendrían si se gestionaran en forma individual. Los programas pueden incluir elementos de trabajo relacionados que están fuera del alcance de los proyectos específicos del programa. (Project Management Institute, 2013).

Según el estándar de gestión de portafolios (3ra edición, 2013), un portafolio es un conjunto de proyectos o programas y otros trabajos, que se agrupan para facilitar la gestión efectiva de este trabajo, a fin de cumplir con los objetivos estratégicos del.

Los tres estándares tienen una gran interrelación, ya que uno es perteneciente del otro y son indispensables para el cumplimiento estratégico. Aun que se pueden realizar proyectos sin que formen parte de programas, estos estándares muestran lineamientos necesarios para su correcta gestión. Los grupos de procesos de la dirección del portafolio, contienen procesos que son necesarios para identificar, categorizar y evaluar los componentes que formarán parte del portafolio que posteriormente se seleccionarán, priorizarán y autorizarán para llevarse a cabo, de esta manera se evita que se dé inicio a componentes que son innecesarios para el cumplimiento de la estrategia organizacional.

El estándar de la dirección del portafolio funciona como una guía que describe una serie de pasos que son necesarios para gestionar múltiples programas (es decir, múltiples proyectos y actividades que no son proyectos con actividades que son parte del programa). Adicional a esto, este estándar proporciona un léxico común que es empleado para lograr una eficiente y eficaz comunicación y coordinación entre los que intervienen a lo largo de su gestión (Project Management Institute, Pennsylvania, 2006). Así como se lleva a cabo una evaluación y autorización de los componentes que formarán parte del portafolio, lo mismo ocurre con los componentes del programa. En el programa, se aprueban los proyectos necesarios que formarán parte de este, y se seleccionan los criterios que se utilizarán en cada proyecto.

El ciclo de la Dirección del Portafolio se ha dividido en cinco etapas para su estudio e integración con la dirección de programas y proyectos. Estas etapas se basaron en el ciclo Deming, que consiste en cuatro pasos repetitivos que se encuentran vinculados por los resultados, es decir una parte del ciclo se convierte en la entrada del otro (Platje A., Seidel H. and Wadman S,1994).

A continuación, se muestra una la interpretación del ciclo planificar-hacer-revisar-actuar (PDCA) con la interacción entre los procesos del portafolio, las etapas de la dirección del programa y la dirección de proyectos: a) Identificar: En esta etapa, se dan las prioridades y límites del portafolio de proyectos. Se seleccionan los componentes que serán incluidos para el cumplimiento de la estrategia organizacional; b) Planificar: En base a los límites y selección de componentes establecidos anteriormente, en esta etapa se revisan, autorizan y asignan los componentes del portafolio, se da inicio a las primeras etapas de la dirección del programa; C) Hacer: En esta etapa, se da soporte a la ejecución de tareas de los proyectos, es decir, se inician los proyectos incluidos en el programa y portafolio que fueron autorizados anteriormente; d) Revisar: Se observa el progreso de todos los proyectos, periódicamente se van agregando al progreso del reporte del programa y del portafolio; e) Actuar: Se realizan acciones correctivas, en caso de ser necesarias o requeridas por los propietarios del proyecto, también por otros factores externos al portafolio.

En cualquier tipo de organización, surgen necesidades que pueden ser resueltas por medio de proyectos, programas y ser establecidos dentro de un portafolio. El Project Management Institute ha publicado estándares que sirven como herramientas para el cumplimiento de los objetivos

estratégicos. Uno de estos estándares es el de la dirección del portafolio que proporciona una serie de procesos que son necesarios para el cumplimiento los objetivos estratégicos creados por la organización. Así mismo, ha creado el estándar de la dirección del programa y el PMBOK (fundamentos de la dirección de proyectos). Dentro de los procesos de dirección del portafolio se encuentra la selección, revisión y creación de programas y proyectos que formaran parte del portafolio.

Así mismo, en el estándar de la dirección de programas se establecen los proyectos que ayudarán a resolver el objetivo por el que fue creado el programa. Por último, el PMBOK muestra los lineamientos a seguir para iniciar y desarrollar el proyecto, que posteriormente se entregará al programa y será incluido en el portafolio y así ser parte del cumplimiento estratégico del portafolio, en donde se observará si la estrategia es correcta como se ha planteado o cambiarla para obtener los beneficios esperados.

2.2 Gestión de múltiples proyectos

Muchos gerentes consideran la gestión de múltiples proyectos como simplemente la gestión de una lista de proyectos individuales, en lugar de una operación compleja, con una capacidad y carga de trabajo dada (Hans, Herroelen, Leus, y Wullink, 2007).

Este entorno de múltiples proyectos puede ser el resultado de una estrategia intencionada o puede ser un resultado no deseado, donde muchos proyectos se ejecutan simultáneamente, independientemente de cada uno y con objetivos separados. En una configuración de varios proyectos, varios proyectos se ejecutan en paralelo y utilizan al menos algunos recursos del mismo grupo de recursos.¹ Este concepto comparte muchas características con la Administración del Portafolio de Proyectos, pero la principal diferencia es que la Administración de proyectos múltiples se centra más en la asignación de recursos entre los diferentes proyectos en curso. En cierta medida, eso también es importante dentro de la Administración del Portafolio de Proyectos, pero no es el interés principal, ya que los propósitos principales aquí se centran en un nivel más general: evaluar, priorizar y elegir entre proyectos para el portafolio (Cooper, 2001, 135-169). En algunos casos, los términos de gestión de múltiples proyectos y gestión de portafolio se toman como términos iguales; sin embargo, existe una diferencia entre ambos términos. La gestión de múltiples proyectos se orienta a decisiones tácticas y operativas de asignación y programación de recursos, y es trabajo del gerente de proyecto o gerente de recursos. La gestión de portafolio, por otro lado, se relaciona con la selección y priorización de proyectos con un foco en decisiones de mediano y largo plazo (Hans, 2007).

A pesar, que, en estricto, estos dos conceptos son diferentes, los mismos están estrechamente relacionados, ya que la decisión de incluir un nuevo proyecto no solo se relaciona con su

¹ Engwall: The resources allocation syndrome: the prime challenge of multiproject management; in: International Journal of Project Management, 2003, vol. 21, 403-409).

contribución a la estrategia o valor financiero, sino a como el proyecto candidato interactúa con el portafolio existente, en términos de riesgos, cronograma o presupuesto (Pajares y López, 2014). Es importante esta distinción para el presente estudio, a fin de resaltar los aspectos estratégicos de la gestión de portafolio, mientras que los aspectos técnicos (que forman parte del proceso de Multiple Project Management), dependerán más del enfoque de gestión de proyectos que utilice la organización.

2.3 Portafolio de Proyectos

La gestión de portafolio ha sido tratada en múltiples artículos y con relación a múltiples sectores como se verá en la sección de revisión de la literatura. Algunos sectores, en que se ha estudiado el tema de gestión de portafolio, incluyen tecnologías de información (Reyck, 2005), industrias de servicios y manufactura (Killen y Hunt, 2010), sector farmacéutico (Bode-Greuel y Nickisch, 2008), energía y petróleo (Cañez y Garfias, 2006) y (Wu, Li, Wang, y Huang, 2012), servicios públicos (Daim, Oliver, y Iskin, 2013), administración pública (García-Melón, Poveda-Bautista, y Del Valle M., 2015), entre otros.

El Project Management Institute define un portafolio como “una colección de programas, proyectos u operaciones gestionadas en grupo para lograr objetivos estratégicos” (PMI 2013, 3). Así mismo, define la gestión de portafolio como “la gestión coordinada de uno o más portafolios para lograr objetivos y estrategias organizacionales. Incluye procesos organizacionales interrelacionados, por los cuales una organización evalúa, selecciona, prioriza y asigna sus recursos limitados para implementar estrategias organizacionales alineadas con su misión, visión y valores” (PMI, 2013, 5). Por su parte la norma ISO 21504, publicada el año 2015, define un portafolio como “colección de componentes de portafolios agrupados para facilitar su gestión, para cumplir total o parcialmente un conjunto de objetivos estratégicos de la organización” (ISO, 2015, 1) y la gestión de portafolio como “conjunto de procesos y métodos organizacionales interrelacionados y por los cuales una organización asigna recursos para implementar sus objetivos estratégicos. La gestión de portafolio alinea los componentes del portafolio con los objetivos estratégicos de una organización, prioridades de las partes interesadas y valores, tales como prácticas de sostenibilidad y principios éticos” (ISO, 2015, 2).

La gestión de portafolio puede ser considerada entonces como un proceso de toma de decisiones, con tres objetivos principales: maximizar el retorno de la inversión realizada en el desarrollo de productos, la gestión del riesgo mediante la diversificación de los tipos de proyectos de la cartera (a lo largo de ciertas dimensiones, tales como probabilidad de éxito, tipos de tecnología, cantidad de inversión, etc.) y asegurar que el grupo seleccionado de proyectos contribuye a implementar la estrategia de negocio de la empresa en términos de líneas de productos, mercados, plataformas tecnológicas, etc. (Gutiérrez & Magnusson, 2014). Históricamente, los temas relacionados con la gestión de portafolio estuvieron dirigidos y mantenidos en secreto por los altos directivos. Para

1990, la mayor parte de estos temas se mantenían a alto nivel, pero había participación de los niveles medios. En la actualidad, se considera productivo el involucramiento de los gerentes de proyecto y las Oficinas de Gestión de Proyectos en la elaboración del portafolio, así mismo, la gestión de proyectos está presente en todos los niveles de la organización (Ranf, 2011).

Resumiendo, el principal objetivo de la gestión de portafolio se relaciona con el cumplimiento de los objetivos estratégicos y el rendimiento de la organización. por lo que es de esperar que en las organizaciones existan personas que desempeñen este rol de manera parcial o total en los niveles intermedios de la empresa.

2.4 Gestión de Portafolio de Proyectos

La Gestión de Portafolio de Proyectos tiene un antecesor que le dio vida y debe ser entendido y definido previamente para redondear todas las nociones y conocer cuáles son los desarrollos y conceptos previos que le dieron lugar y validez: la Gestión de Proyectos, quien dio vida a la Gestión de Portafolio de Proyectos (PPM, por sus siglas en inglés). La Gestión de Proyectos es una práctica empírica usada desde siglos atrás en muchas de las instancias en que se ha involucrado el ser humano, tales como las guerras, la agricultura y en toda suerte de actividades que implicaran esfuerzos temporales y específicos que pretendieran lograr una meta establecida, todo ello durante un tiempo acotado y a través de la utilización de unos recursos predefinidos.

No obstante, es en el siglo XX, años posteriores a la finalización de la Segunda Guerra Mundial, que se empiezan a acuñar conceptos propiamente dichos y aceptados dentro de un nuevo campo de estudio. La gestión por proyectos, sobre todo en organizaciones dedicadas a la construcción, la tecnología y la investigación, fue en donde se empezaron a incorporar las prácticas de proyectos, y fueron estas industrias, con el éxito y desarrollo que tuvieron durante los años mencionados, las que catapultaron la Gestión por Proyectos hacia un lugar aceptado dentro de los estudios organizacionales (Steinn, 2012).

Derivado de la popularidad y aceptación de la gestión de proyectos, surge la Gestión de Portafolio de Proyectos, que se define como el proceso de toma de decisiones constante, alrededor de ítems como la ejecución o descarte de proyectos, la priorización de los proyectos que se van a ejecutar, la asignación de recursos económicos y humanos para la ejecución, la coherencia de los proyectos a ejecutar en relación con los objetivos estratégicos organizacionales y la materialización de beneficios de los proyectos ejecutados, entre otros aspectos.

La Gestión de Portafolios de Proyectos es definida como un conjunto de procesos, apoyados por personas y herramientas, para guiar a la empresa en la selección de los proyectos y el número correctos de proyectos, y mantener un portafolio de proyectos que maximizará los objetivos estratégicos de la empresa, el uso eficiente de los recursos, la satisfacción de las partes interesadas, y la consecución del resultado esperado (Levine 2005, 70).

La Gestión de Portafolio de Proyectos adecuada les permitirá a los tomadores de decisiones de las organizaciones tener una visión holística de sus proyectos y consolidar, en una sola visualización,

aquellos factores que influirán en la ejecución presupuestal y en el logro de los objetivos estratégicos a través de proyectos.

La mayoría de organizaciones se ven “forzadas” a implementar una Gestión de Portafolio de Proyectos porque tienen gran cantidad de proyectos y los recursos son limitados, sin embargo, la mayoría son buenos proyectos, pero no lo suficiente, y las decisiones necesariamente deberán derivar en el descarte de algunos, sobre todo teniendo en cuenta que muchas organizaciones han enfrentado la realidad de ejecutar proyectos a los que se les invierten grandes cantidades de dinero, pero los retornos no son reconocibles. Es precisamente allí donde la Gestión de Portafolios de Proyectos aporta valor y entrega las herramientas para la asignación de recursos adecuadamente, dado que ello es una responsabilidad que es entregada a las personas que conocen, tanto el valor potencial de los proyectos como los objetivos estratégicos organizacionales de las empresas, esta intersección es particularmente importante, pues el resultado del cruce de estos dos factores lleva a la toma de decisiones de ejecución o descarte, y a su vez la facilita.

2.4.1 Grupos de procesos de gestión de portafolio

El estándar de la gestión del portafolio de proyectos describe tres grupos de procesos. Grupo de procesos de definición: el Plan Estratégico del Portafolio que comprende; chárter del portafolio, roadmap del portafolio, plan de gestión del portafolio, portafolio, plan de gestión de desempeño del portafolio, plan de gestión de comunicaciones del portafolio, plan de gestión de riesgos del portafolio. EL Grupo de procesos de alineación: este grupo determina como los componentes del portafolio se pueden identificar, categorizar, evaluar, seleccionar, priorizar, balancear y autorizar. Y Grupo de procesos de autorización y control: este grupo revisa los indicadores periódicos de ejecución para alinearlos con los objetivos estratégicos.

Además, para seguir los procesos de gestión de portafolio, deberían asegurarse de que se cuenta con las siguientes condiciones: la gestión de la organización contempla la teoría de gestión de portafolios, la existencia de un número de programas y proyectos en la organización, se cuenta con personal con las habilidades para gestionar el portafolio, la existencia de procesos de gestión de proyectos, él ha sido comunicado a lo largo de toda la estructura de decisiones de la organización.

A continuación, se describen los pasos para tener en cuenta para implementar la gestión de portafolios en el grupo organizacionales. Figura 1.



Figura 1 Pasos para la implementación del portafolio

La Gestión de Portafolio de Proyectos es un área fundamental para el éxito de la gobernanza en las organizaciones y la relación con las tendencias en cuanto a mejores prácticas. Considera las ventajas de un enfoque disciplinado con foco en hacer lo correcto. Los criterios de éxito contemplan el alineamiento estratégico en una aproximación holística, la creación de valor y la satisfacción de los interesados.

2.5 Administración del portafolio

la Administración de portafolios se aplican en primer lugar a nivel empresarial y se les da mucha atención durante los años 1970 y 1980 (McGrath, 2004). Tiene su base a nivel general en las empresas, y se refiere a las preguntas sobre el nivel en el que se encuentran las empresas y cómo deben dividirse los esfuerzos. El siguiente nivel donde el pensamiento del portafolios ganó aplicaciones fue el nivel de producto, dentro de los negocios donde las empresas están activas. La principal diferencia entre los negocios y la Administración del portafolio de productos es que, en la Administración de las empresas, los productos existentes en el negocio son tratados, en comparación con la Administración del portafolio de productos, que implica mucha más incertidumbre (Cooper, 2001,135-169). La mayoría de los procesos que se utilizan para la Administración del portafolio de productos en las empresas se centran únicamente en los esfuerzos de desarrollo de nuevos productos (Kendall y Rollins, 2003, 86-95). La intención con estos procesos es ayudar a una organización a asignar los recursos limitados al desarrollo de su quehacer.

La definición del portafolio de productos declarada por la Asociación de Administración de Desarrollo de Productos (PDMA) es "un conjunto de productos y líneas de productos que la empresa ha colocado en el mercado" (PDMA, 2019). Como la mayoría de los esfuerzos de desarrollo de productos se llevan a cabo en proyectos, la conexión entre el producto y la Administración del Portafolio de Proyectos, por lo tanto, se puede considerar estrecha. Sin

embargo, los esfuerzos de desarrollo de nuevos productos constituyen solo un subconjunto de todos los proyectos que emprende una organización. Por ejemplo, no incluyen proyectos que tengan como objetivo mejoras internas, proyectos de mantenimiento y proyectos que se centren más en el desarrollo sin prejuicios (Kendall y Rollins, 2003).

Al analizar el significado de los diferentes términos, un "proyecto" es muy conocido en el mundo académico y todos tienen una idea de lo que es un proyecto. Sin embargo, una de las definiciones formales a las que se hace referencia ampliamente es la utilizada por el Project Management Institute: "un esfuerzo temporal realizado para crear un producto, servicio o resultado único" (Project Management Institute, 2019,). Dentro de la literatura de I + D y Administración de desarrollo de productos, el término "proyecto" se usa con mayor frecuencia sin una definición específica, y el que se menciona anteriormente se aplica a la mayor parte del uso también en este cuerpo de conocimiento.

El término "Portafolio" ya se ha analizado en cierta medida cuando se trata de las diferencias de Administración de los portafolios de negocios, productos y proyectos que se mencionan anteriormente. La definición formal de un portafolio declarada por PDMA (PDM, 2019); consultado es "un conjunto de proyectos o productos en los que una empresa está invirtiendo y contraatacando estratégicamente". Aún más interesante es la definición de un Portafolio de Proyectos por parte de la misma organización: "un conjunto de proyectos en desarrollo en cualquier momento". En relación con la definición también se afirma que los proyectos variarán en el grado de novedad o innovación, lo cual es una característica importante del Portafolio de Proyectos.

Las mismas organizaciones han definido aún más la Administración del portafolio como "un proceso de negocio mediante el cual una unidad de negocios decide sobre la combinación de proyectos activos, personal y presupuesto asignado a cada uno de ellos" (PDM, 2019). En esta definición solo se mencionan los proyectos, aunque la definición de un portafolio por sí sola concierne tanto a los proyectos como a los productos. Sin embargo, esta definición es en gran parte similar a la utilizada por muchos autores que contribuyen en este campo (Archer y Ghasemzadeh, 1999, 207-216); (Dye y Pennypacker, 1999,133-140), "La Administración del Portafolio de Proyectos es un proceso dinámico en el que la lista de proyectos activos se revisa constantemente. En este proceso, los nuevos proyectos son evaluados, seleccionados y priorizados; los proyectos existentes pueden acelerarse, eliminarse o reorganizarse, y los recursos se asignan y se reasignan entre los proyectos del portafolio" (Cooper, 2001,135-169). Asimismo, el informe del grupo de trabajo EIRMA sobre la Administración del Portafolio de Proyectos (EIRMA, 2002,62-65) utiliza la misma definición. Los profesionales de empresas de toda Europa con interés y experiencia en el campo han contribuido a este informe, y, por lo tanto, se puede decir que la definición también representa las opiniones de los profesionales. Un punto medular es la diferencia existente entre proyectos y trabajo operativo. Las organizaciones realizan el trabajo para lograr un conjunto de objetivos, y el trabajo generalmente puede clasificarse como proyectos u operaciones (Project Management Institute, 2019, PMBOK, 35), quedan limitados por los recursos, y son planeados,

ejecutados y controlados. La principal diferencia entre ellos es que las operaciones son continuas y repetitivas, mientras que los proyectos son temporales y únicos.

La definición de la Administración del Portafolio de Proyectos por parte de la misma organización proporciona una comprensión adicional del concepto: Ajuste de la implementación del recurso de sintonía para los proyectos durante los ajustes de aceleración, deceleración y a mitad del curso. De estas definiciones podemos concluir que se refiere más al trabajo diario de sincronización de los recursos disponibles para su uso en proyectos y actividades de línea, a fin de cumplir la estrategia del producto (Rosenau, 1996). Por lo tanto, la Administración de la canalización puede verse como el vínculo entre la Administración del Portafolio de Proyectos y la Administración diaria de las operaciones de desarrollo del producto. McGrath da un paso más y afirma que la Administración del portafolio generalmente se considera parte de la Administración del portafolio del proyecto (McGrath, 2004). Pero en línea con el razonamiento anterior, también afirma que la Administración de la canalización se encuentra en un nivel inferior de detalle del proceso.

La Administración de programas se utiliza con mayor frecuencia como la integración y Administración de un grupo de proyectos relacionados con la intención de lograr beneficios que no se obtendrían si se administraran de manera independiente (Lycett, 2004, 289-299). Si bien los proyectos aquí están conectados entre sí y el propósito principal es crear valor más allá de la suma de los proyectos individuales incluidos, este concepto es distinto de la Administración del Portafolio de Proyectos (Lycett, 2004, 289-299). Los proyectos pueden estar conectados entre sí también en los Portafolios de Proyectos, pero no es necesario. Las acciones tomadas dentro de este concepto se enfocan principalmente en las dependencias entre los proyectos para mejorar la coordinación y la utilización de recursos (Turner, 1999, 78-82), (Lycett, 2004, 289-299).

El nivel de Administración del Portafolio de Proyectos desempeña un papel importante en la realización del plan del Portafolio de Proyectos derivado del proceso de Administración de Portafolio de Proyectos. Pero también proporciona información importante sobre el estado de los proyectos en curso en el portafolio. El nivel de proceso más abajo incluye la Administración de los proyectos individuales, lo que implica liderar y dar seguimiento a los proyectos en relación con alcance, costo, tiempo (EIRMA, 2002,57-59). Dentro de la literatura sobre la Administración del Portafolio de Proyectos, ha habido poco progreso hacia el logro de un marco integrado que considere simultáneamente todos los diferentes aspectos de la determinación de un Portafolio de Proyectos adecuado (Archer y Ghasemzadeh, 1996, 95-100). Sin embargo, esto no es sorprendente, ya que la Administración del Portafolio de Proyectos es una tarea administrativa compleja, con muchos aspectos que se añaden a la complejidad. La Administración del Portafolio de Proyectos implica objetivos múltiples y, a menudo, conflictivos para el proceso. Los objetivos generales de maximizar el valor del portafolio, lograr un portafolio equilibrado y garantizar una conexión estratégica que a menudo entran en conflicto entre sí. Además, existen relaciones con otros objetivos específicos de la organización, lo que hace que el proceso sea aún más complejo.

Hacer concesiones entre los diferentes proyectos e ideas de proyectos se considera difícil, ya que las decisiones implican muchos criterios diferentes a tener en cuenta. Los criterios también involucran medidas tanto cualitativas como cuantitativas que deben compararse en la evaluación (Archer y Ghasemzadeh, 1996, 95-100).

Otro aspecto que aumenta la complejidad de las decisiones es que los proyectos en el portafolio que deben compararse se encuentran generalmente en diferentes etapas de madurez y, a menudo, la incertidumbre sobre cuándo se pueden finalizar es alta. Por último, pero no menos importante, las decisiones sobre la composición del Portafolio de Proyectos involucran a más de un individuo y, por lo tanto, también se deben tener en cuenta diferentes percepciones personales (Archer y Ghasemzadeh, 1996).

2.6 Herramientas y métodos para la administración del portafolio de proyectos.

Al hacer una revisión de la conceptualización sobre herramientas, técnicas y métodos, no se puede encontrar una distinción entre las diferentes expresiones. Diferentes autores usan diferentes términos para la misma cosa. (Cooper. 2001b, 35), por ejemplo, usa "métodos" como un término general, al igual que (Martino 1995), mientras que Chiesa (2001,55) usa tanto "técnica de evaluación" como "métodos" en paralelo. (Archer y Ghasemzadeh 1996) utilizan las "técnicas de evaluación" como una expresión general cuando se trata más tarde de herramientas, métodos, modelos y enfoques. Una técnica parece ser casi exactamente igual a un método, pero tiene un enfoque más práctico. El término "herramienta", por otro lado, parece ser más específico y parece que una herramienta puede ser parte de un método o una técnica. La conclusión es que tanto los términos "herramienta" como "método" son útiles en el área de Administración del Portafolio de Proyectos, como veremos en las siguientes secciones. Algunos de los procedimientos descritos son solo herramientas, mientras que otros están más cerca de los métodos con o sin el apoyo de herramientas específicas.

Existen muchas herramientas y métodos divergentes que se pueden utilizar para evaluar, priorizar y elegir proyectos de un portafolio, así como para evaluar las composiciones del mismo (Archer y Ghasemzadeh, 1996, 95-100). Muchas de las herramientas y métodos desarrollados en la literatura se usan poco en la práctica, simplemente porque son demasiado complejos y/o requieren demasiados datos de entrada que a menudo es difícil controlar (Archer y Ghasemzadeh, 1999, 207-216). Otros son demasiado difíciles de entender y usar (Cooper, 2001b).

Un enfoque es dividir las herramientas y los métodos en dos tipos: métodos de toma de decisiones de criterios múltiples y sistemas de apoyo a la decisión subjetivos (Linton. 2000,102-110). En el primero, todos los proyectos se califican individualmente, generalmente de acuerdo con una serie de criterios cuantitativos y cualitativos, y la coherencia de los proyectos con la estrategia empresarial. De manera general, con estos modelos de toma de decisiones de criterios múltiples,

los proyectos están ordenados por rango entre sí, sin tener en cuenta en gran medida la composición del Portafolio de Proyectos en su conjunto (Linton. 2000).

Otra división que se puede hacer es entre las herramientas y los métodos en las dos categorías principales, técnicas de medición de beneficios y técnicas de selección de recursos / selección de proyectos (Archer y Ghasemzadeh. 1996, 95-100). Esta división no es absoluta, ya que algunas de las herramientas y métodos pueden pertenecer a ambas categorías. Los métodos de medición de beneficios se describen como procedimientos sistemáticos para obtener e integrar datos de beneficios subjetivos y objetivos, y se pueden comparar con los métodos de toma de decisiones de criterios múltiples (Linton, 2000,102-110) descritos anteriormente. Se considera que el otro grupo representa una segunda etapa en la selección del portafolio. Aquí se utilizan diferentes tipos de aportes de los proyectos, que también pueden ser productos del primer grupo, para seleccionar proyectos y asignar recursos en el Portafolio de Proyectos. Si se dividen de acuerdo con los objetivos de la Administración del Portafolio de Proyectos, las herramientas y los métodos se pueden clasificar como aquellos para lograr un equilibrio en este, para maximizar el valor del Portafolios de Proyectos y para asegurar una alineación estratégica.

Las herramientas clasificadas para ser utilizadas para lograr un Portafolio de Proyectos equilibrado son diferentes tipos de herramientas de visualización. No son herramientas de decisión en sí mismas, ya que no crean una lista de los proyectos a realizar. En su lugar, deben utilizarse como un esquema para una discusión cualitativa sobre qué proyectos continuar. Ejemplos de tales herramientas son los gráficos circulares, los histogramas, los gráficos de portafolio y los diagramas de burbujas. (Cooper, 2001). En estudios de prácticas de Administración de Portafolio de Proyectos se ha encontrado que los diagramas de burbujas son los más comunes utilizado (Cooper, 1999, 47-53). Para que un proceso de Administración de Portafolio de Proyectos cumpla con los objetivos generales de la Administración, tal vez no se necesite ninguna herramienta o método. Depende de la cantidad de proyectos en el portafolio y del entorno del mismo (Bridges, 1999,112-119) Si, por ejemplo, solo unos pocos proyectos se llevan a cabo anualmente, no es difícil comprender el esfuerzo de desarrollo general sin el apoyo de herramientas o métodos. Sin embargo, muchas organizaciones que hoy realizan actividades de investigación y desarrollo han superado claramente el nivel de complejidad en su Portafolio de Proyectos que pueden ser fácilmente gestionados sin el apoyo de herramientas y métodos. Investigaciones anteriores han declarado que la Administración del Portafolio de Proyectos en este tipo de entornos se facilita mediante el apoyo de herramientas y métodos simples (Martino, 1995,235-238); (Archer y Ghasemzadeh, 1996).

Como existe una gran cantidad de herramientas y métodos para elegir, surge la pregunta de cómo elegir entre ellos. El tipo de herramienta o método a elegir para el proceso específico de evaluación / selección debe depender de la filosofía y los deseos de la gerencia (Meredith y Mantel 1999,135-167). Esto da una indicación de que el conjunto correcto de herramientas y métodos es específico de la empresa y depende del objetivo en el que la gerencia desea enfocarse. Eso significa que la

elección de herramientas y métodos debe ajustarse no solo al entorno sino también al entorno externo.

2.7 Desafíos y problemas en la gestión de portafolio

La gestión de portafolio como cualquier otro proceso organizacional enfrenta desafíos y problemas, los cuales se resumen a continuación. Las interdependencias que surgen entre diferentes proyectos, así como entre proyectos y su entorno, son significativamente difíciles (S. Bathallath, 2019). En una organización, pueden de hecho existir varios tipos de portafolios (portafolio de ideas, portafolios de recursos, portafolio de activos), con los cuales se requiere una fuerte interacción (Young, 2011). Así mismo, cada área estratégica puede manejar su propio portafolio, pero este debe estar alineado con el portafolio de la organización (Ilyin y Teslya, 2016). En esta misma línea, una de las principales razones, por las cuales puede fracasar un portafolio, es por tener demasiados proyectos y pocos recursos (Buys y Stander, 2010).

Los mayores desafíos se presentan en proyectos de desarrollo de nuevos productos, tema ampliamente cubierto en la literatura (Claus Beringer, 2013); (Cooper, Edgett, y Kleinschmidt, 2016). En este tipo de proyectos, la naturaleza altamente incierta de las decisiones de asignación de recursos hace que la búsqueda de un portafolio balanceado sea una tarea aún más complicada. En particular, al tratarse de innovaciones radicales, es necesario considerar la evaluación de los proyectos en relación con la selección de tecnologías, mercado a ser desarrollado, tamaño del mercado potencial, costos de buscar la innovación, costos operativos, entorno político, impuestos, rentabilidad, estructura organizacional, entorno económico y competencia (Paulson, Connor, y Robeson, 2000), lo cual implica decisiones en varios niveles de la organización. La gestión de riesgos es otro factor que afecta la gestión de portafolios. Este tema es cubierto por múltiples autores (Costa, Barros, y Travassos, 2007); (Drake y Byrd, 2006); (Sanchez y Pellerin, 2009); (Sheykh, Azizi, y Sobhiyah, 2013); (Tang, 2017); (Teller y Kock, 2013); (Teller, Kock, y Gemünden, 2014) y forma parte de las áreas de conocimiento en la edición actual del Estándar de Gestión de Portafolio del Project Management Institute (PMI, 2013).

En general, los riesgos al portafolio pueden ser agrupados en riesgos estratégicos, de exposición a la tecnología, cambio organizacional, gestión, comunicaciones, legal, organización de proyecto, gestión de proyectos y complejidad de proyectos (Sheykh, 2013). Así mismo, las fuentes de riesgo de la cartera de proyectos se pueden clasificar como 'sistemáticas' y 'no sistemáticas', y deben considerar cuatro categorías de cartera de riesgo operacional para caracterizar y en última instancia, evaluar el riesgo de la cartera de proyectos: nivel de gestión de la cartera, condiciones ambientales, interacciones del proyecto y procesos internos (Micán, Fernandes, Araújo, y Ares, 2019). Si bien los procesos de gestión de portafolio incluyen una revisión periódica, existe la asunción de que no se producirán cambios significativos al portafolio hasta la siguiente revisión

periódica (que podría ser trimestral, semestral o anual) y que los proyectos individuales tratarán con los riesgos e incertidumbres en el curso de su ejecución (Petit, 2012). Una perspectiva de gestión de la incertidumbre en el contexto de la gestión de portafolio llama la atención sobre la necesidad de entender y gestionar la variabilidad en las actividades de la organización que tienen impactos en una serie de proyectos (Pedersen y Nielsen, 2011). Esta perspectiva pone de relieve la necesidad de poner en marcha enfoques y técnicas para abordar algunos aspectos de incertidumbre en proyectos, fuera del contexto de proyectos individuales. Esto puede incluir incertidumbre técnica, incertidumbre del mercado, incertidumbre organizacional e incertidumbre financiera (Petit, 2012).

El deseo de evitar la ineficiencia y la urgencia de manejar la incertidumbre y los riesgos incrementa el grado de control y burocratización, lo cual a menudo reduce la creatividad y flexibilidad (Jerbrant y Gustavsson, 2013); (Jerbrant, 2014). Esta incertidumbre surge debido a la complejidad de las tareas en combinación con la complejidad de la organización (Jerbrant y Gustavsson, 2013). Así mismo, plantea un problema adicional para las organizaciones que no utilizan métodos tradicionales, como es el caso de los métodos ágiles (Stettina y Hörz, 2015). De otro lado, la toma de decisiones organizacionales, como selección de proyectos y asignación de recursos, es un tema inherentemente político en naturaleza, y por lo tanto no puede ser adecuadamente gestionado sin tener en cuenta esta dimensión del proceso (Hadjinicolaou y Dumrak, 2017). Aún más, uno de los principales desafíos que dificultan el éxito de la cartera de proyectos es que no se dispone de recursos suficientes para lograr los objetivos de la cartera de proyectos. En este mismo aspecto, la decisión de terminar o no anticipadamente un proyecto influye en el éxito del portafolio (Li y Chi, 2013).

Finalmente, la inclusión de gestión de portafolio en una organización puede incluir desafíos importantes, tales como alineamiento con los procesos existentes y compromiso de los participantes (Stettina y Hörz, 2015). Así mismo, el alineamiento estratégico, el control y la comunicación, el aprendizaje y gestión del conocimiento, representan desafíos para la implementación de la gestión de portafolio (Dooley, 2005; Killen y Hunt, 2010).

2.8 Factores de éxito en la gestión de portafolio

En base a la revisión documental, se han encontrado diversos factores que pueden afectar al éxito de la gestión de portafolio y su consiguiente impacto en el logro de los objetivos estratégicos. En relación con el alineamiento del portafolio con los objetivos estratégicos se pueden identificar algunos factores internos y externos que afectan el alineamiento. Los factores internos incluyen la comunicación, soporte ejecutivo, involucramiento de los gerentes de proyecto en el desarrollo de la estrategia, competencias de liderazgo del gerente del proyecto, competencias del equipo de proyecto, recursos del proyecto y herramientas de gestión de proyecto. Así mismo, el involucramiento de los gerentes de línea y altos directivos afectan el éxito de la gestión del portafolio (Claus Beringer, 2013).

Asociado a lo anterior, otros autores sugieren que el empoderamiento de los gerentes de portafolio influye positivamente en los resultados (Jonas, 2010), y que el liderazgo transformacional puede influir en el éxito de la cartera de proyectos, en condiciones mediadoras de orientación estratégica a la innovación y función moderadora de la gobernanza de la cartera (Zama y Nawaz, 2020). Cabe mencionar también, que el nivel de involucramiento de cada uno de los interesados puede variar según la fase en el proceso en el que se encuentran. Por ejemplo, el estudio de Beringer, Jonas, y Gemunden (2017) encontró que la Alta Dirección domina la estructuración del portafolio, la gerencia media lidera la asignación de recursos y el gerente de portafolio tiende a dominar la dirección del portafolio. Esto a su vez sugiere la necesidad de roles y responsabilidades claras en la gobernanza de la gestión de proyectos organizacional (Hyväri, 2016).

Los estudios de Lerch afirman también que la percepción y satisfacción de la alta gerencia influye positiva o negativamente en el éxito del portafolio. Entre los factores externos se incluyen el mercado dinámico, proveedores y contratistas y agencias del gobierno (Alsudiri, 2013). Así mismo, algunos estudios sugieren que la cultura nacional y corporativa tiene un impacto sobre el éxito de la gestión del portafolio (Killen & Kjaer, 2012). Cabe mencionar, que previo a seleccionar los proyectos del portafolio es necesario generar las ideas o propuestas. Esto corresponde a la fase de interfaz; estudios relacionados sugieren que el éxito de esta fase tiene relación con el éxito del portafolio de proyectos (Wilderich Heising, 2012). Además, mencionan que este efecto se hace más fuerte en empresas con portafolios más grandes, portafolios con mayor interdependencia entre proyectos y en empresas con alta orientación hacia el riesgo (Kock, 2016).

El proceso de control es otro aspecto crítico para el éxito del portafolio. En este aspecto, es necesario monitorear las desviaciones reportadas en los hitos y el riesgo económico positivo y negativo, así como identificar la flexibilidad económica del portafolio para la ejecución de pagos. En general, se establece que la toma de decisiones a nivel del portafolio requiere coordinar el involucramiento de todos los participantes y que esta tarea es más importante que el desarrollo de métodos sofisticados (Weissenberger, 2011). En esta misma línea, el estudio de (Voss, 2012) resalta la importancia de gestionar las relaciones con clientes, a fin de que el portafolio genere el mayor valor. Esto implica también la participación del área de marketing (responsable del contacto con los clientes). En un estudio posterior (Voss y Kock, 2013) ratifica que el valor de la relación con el cliente (desde y hacia) afecta positivamente el éxito del portafolio y agrega que la turbulencia económica modera positivamente este efecto.

En dos artículos revisados Kaiser (2015) y Martinsuo, (2013) se analiza que la implementación exitosa de la gestión de portafolio en una organización se ve impactada por un exitoso cambio estructural. En particular, (Kaiser,2015) enfatizan la importancia de una adecuada centralización de procesos de información importante, que permita tener información de mayor calidad y en el momento oportuno para la toma de decisiones. Esto puede dar lugar, entre otras cosas, a la creación de una Oficina de Gestión de Proyectos y Oficina de Gestión de Portafolio que puedan ejercer

funciones de coordinación, control y apoyo (Barbara Natalie Unger, 2012). Sobre este tema, las Prácticas de Oficinas de Gestión de Proyectos, tienen un efecto directo en la gestión del portafolio de proyectos, pero la presencia de una Oficina de Gestión de Proyectos formal no necesariamente indica que dicha gestión del portafolio se aplique de manera más efectiva dentro de la organización (Ichsan y Sadeli, 2020).

El trabajo de gestionar múltiples proyectos requiere un balance entre la flexibilidad y la estructura en los procesos de gestión (Bruno De Souza, 2015). En este contexto la improvisación se entiende como la posibilidad de crear un espacio de acción, dejando de lado las presiones de tiempo, estructuras formales racionales y rígidas. En este sentido, el éxito de la gestión de portafolio no depende de un proceso completamente racional, sino también de un tema de negociación y habilidades (Martinsuo, 2013).

Finalmente, se identifican algunos factores adicionales que pueden influir en el éxito de la gestión de portafolio como son: a) comprender que las reglas pueden ser negociadas y que los tomadores de decisiones son más propensos a cumplir con las identidades cuando se ven a sí mismos como eficaces; Tener en cuenta que la aprobación social en la organización se gana cumpliendo las expectativas de otros. b) tener en cuenta que el contexto organizacional y su historia influyen las decisiones. c) Aprender de las experiencias pasadas. A pesar que no son los único factor asociado al éxito del proyecto, cabe mencionar también que el uso de un sistema de información adecuado ayuda a soportar el proceso de la gestión de portafolio (Alsudiri , 2013).

De lo anterior, se observa que la gestión del portafolio solo puede generar resultados positivos, siempre y cuando vaya acompañada de otros factores internos y externos. Dado que la organización no tiene control sobre los factores externos, se debe trabajar sobre los factores internos. Estos factores internos pueden ser agrupados en factores humanos (cultura organizacional, comunicación, involucramiento de los interesados, relación con el cliente), y factores relacionados con la estructura organizacional y con los procesos, en especial el proceso de control, que, a su vez, se ve favorecido por el uso de un sistema de información de proyectos. La ausencia de estos factores, por el contrario, puede llegar a convertirse en un obstáculo.

CAPÍTULO III DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Los diseños de investigación son procedimientos para recopilar, analizar, interpretar y reportar datos en estudios de investigación (Creswell Y Clark, 2007). Los diseños de investigación son útiles porque ayudan a guiar las decisiones de métodos que los investigadores deben tomar durante sus estudios y establecen la lógica mediante la cual se realizan interpretaciones al final de los proyectos.

3.1 Tipo de investigación:

Son diversos los autores que han investigado con metodologías tanto cuantitativas como cualitativas, debido a que permiten describir e interpretar la realidad de las personas. El diseño de una investigación, “es una estrategia general que adopta el investigador como forma de abordar un problema determinado, que permite identificar los pasos que deben seguir para efectuar su estudio” (Altuve y Rivas, 1998, p.231). Entender el concepto de cada tipo de investigación es de suma importancia al momento de establecerlo de acuerdo a los objetivos propuestos y del planteamiento del problema para obtener resultados convincentes y acordes a la metodología planteada.

En ese mismo orden de ideas, y de acuerdo con lo expresado por Malavé (2003), especifica que esta es la parte del trabajo donde es necesario definir el tipo de investigación que se va a realizar, ya que cada una tiene sus propias particularidades en el tratamiento metodológico.

Según lo desarrollado en el planteamiento del problema, tiene tendencia a ser una investigación aplicada, si el objetivo de la investigación es acrecentar los conocimientos teóricos de una ciencia, es decir, si su fin es mayormente cognoscitivo, por cuanto el investigador solo se propone desarrollar la estructura teórica de su área de estudio, tratando de llegar al descubrimiento de nuevas generalidades, propósitos, leyes, teorías (Nava,2002).

Esta investigación es de tipo descriptiva porque permite observar el problema para establecer parámetros de diagnósticos; en ese sentido se puede definir la investigación descriptiva como la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento. En concordancia con la doctrina investigada, se puede deducir que el presente estudio investigativo es de tipo exploratorio- descriptivo, ya que se busca el análisis en cuanto así el portafolio de proyectos y programas es considerado un modelo de gestión a nivel nacional por CONAPINA, para garantizar el funcionamiento de todos sus programas y proyectos orientados a la atención de las niñas, niños y adolescentes a nivel nacional.

Con respecto al método es el cuantitativo; ya que estos planteamientos son específicos y delimitados desde el inicio del estudio y la información recopilada conlleva a la implementación de leyes y políticas públicas ya que la búsqueda cuantitativa ocurre en realidad externa del individuo (Mendizábal ,2014). En la presente investigación se determinará si el portafolio de

programas y proyectos es considerado un modelo de gestión en CONAPINA. El diseño de la investigación cualitativa comienza con una interrogante, cuya idea inicial se va reconfigurando hasta convertirse en un objeto susceptible de ser investigado desde determinada óptica teórica, perspectiva metodológica y disciplinaria. Dicho estudio está apoyado en el envío de encuestas a diferentes actores claves en la CONAPINA vinculados al tema de programas y proyectos, para conocer y entender cómo realizan la gestión de sus proyectos y programas, cómo administran sus portafolios, con este método se estructurarán preguntas diseñadas de manera meticulosa para lograr obtener la mayor cantidad de información posible (Guerrero Bejarano, 2016).

3.2 Diseño de investigación:

El diseño de investigación se refiere a la estrategia que adopta el investigador para responder al problema, dificultad o inconveniente planteado en el estudio y responder a las preguntas de la investigación para alcanzar los objetivos planteados. La presente investigación tiene un diseño no experimental. es el que se realiza sin manipular en forma deliberada ninguna variable. El investigador no sustituye intencionalmente las variables independientes. Se observan los hechos tal y como se presentan en su contexto real y en un tiempo determinado o no, para luego analizarlos. Por lo tanto, en este diseño no se construye una situación específica si no que se observa las que existen. Este diseño de investigación se refiere a los métodos a emplear cuando los datos de interés se recogen en forma directa de la realidad. De allí su carácter de investigación no experimental (Pelekais, 2015).

De acuerdo con la doctrina, dentro de los diseños de campo, se ubica en el no experimental, cuya característica de la investigación es transeccional o transversal debido a que los datos que aporta serán recolectados en un solo momento y tiempo únicos. Las investigaciones de campo pueden ser definidas como aquella que consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios). De allí su carácter de investigación no experimental (Arias,2012).

3.3 Población:

Es primordial en toda investigación seleccionar quienes aportarán la información necesaria para llevar a cabo la investigación, por lo que se debe delimitar a los sujetos que se involucrarán en la misma, señalando la cantidad que se escogerá, lo que será la población (Ramírez,1999). El término población comprende un conjunto limitado por el ámbito del estudio a realizar, (Malavé, 2003), asimismo el autor expresa que la población es el conjunto total de individuos que se desea estudiar y poseen una o más características en común; de ahí que es útil y necesario delimitarla y definirla con claridad al formular el problema de la investigación.

Para esta investigación se tomó en cuenta el total del personal involucrado en la dirección y gestión de proyectos y programas de atención a niñez y adolescencia, las cuales son un total de 27, quienes se desempeñan en los siguientes puestos nominales gerente técnica, jefe de la unidad de programas, jefes de departamento, especialistas en programas y proyectos, directores de programas.

Tabla 1. Distribución de la población

Descripción de la población	Cantidad
Gerente técnica	1
Jefe de unidad	1
Jefes de departamento	1
Directores de programas	9
Especialistas en programas y proyectos	15
Total	27

Fuente: Unidad de Gestión de Talento Humano CONAPINA

3.4 Técnica e instrumento de recolección de datos

La recogida de datos tal como es una “las fases más trascendentales en el proceso de investigación científica” (Tejada, 1997, 95). Lo que ha de suponer uno de los ejes principales de una investigación ya que de ella se desprende la información que va a ser analizada para la divulgación de los resultados obtenidos de cualquier investigación, por ello dicho autor nos señala que se deben tener presente los siguientes factores: a) dónde, cuándo y cómo obtendremos la información; es necesario considerar tres variables en la recogida de la información: lugar, tiempo y procedimiento. En nuestro de esta investigación. Se aprovechó la reunión que realizan la gerencia técnica con todo el equipo, para explicar el objetivo de la investigación y entrega de dicho instrumento. En la misma sesión se recogió varias encuestas y este proceso duró aproximadamente 3 horas, el resto en días sucesivos se recibieron las encuestas restantes; b) Quién obtendrá los datos Dadas las condiciones en la que se realizó la investigación los datos fueron recogidos por la propia investigadora. Por cuanto la investigación se realiza en nombre de una institución académica como lo es la Universidad de El Salvador; c) Con qué instrumento recogemos la información, al hablar de instrumento nos referimos “aquel que registra datos observables que representan verdaderamente a los conceptos o variables que el investigador tiene en mente” (Hernández, Fernández y Baptista, 1998, 242). Se infiere que, el instrumento debe acercar más al investigador a la realidad de los sujetos; es decir, aporta la mayor posibilidad a la representación fiel de las variables a estudiar.

En esta investigación se utilizó la técnica de la encuesta, bajo la modalidad de cuestionario como instrumento de registro elaborado a partir de las realizadas. la encuesta es: “técnica que encierra un conjunto de recursos destinados a recoger, proponer y analizar informaciones que se dan en unidades y en personas de un colectivo determinado” (Briones 1995). Para tal fin, se plantearon tres actividades vinculadas en tres si: a) El seleccionar un instrumento de medición; b) obtener las informaciones de las variables que son de interés; c) preparar las mediciones obtenidas para que puedan ser objeto de análisis

Para dicha recogida se diseñó un cuestionario el cual cuenta con un apartado en el que se explica el objetivo del estudio se brindan indicaciones para su llenado, y contiene además 10 interrogantes que responde a la finalidad de esta investigación. (ver anexo 1)

Tabla 2. Selección del instrumento de investigación

Instrumento	Informante	Criterios	Criterios Generales
Encuesta 10 ítems	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Personal que labora en la unidad de programas de CONAPINA; ✓ Gerencia técnica 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Obtener información de las personas involucradas en el tema de programas y proyectos. ✓ Tratamiento sencillo de los datos 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Posibilidades del investigador. ✓ Bajo costo económico ✓ Aplicación sencilla

Fuente: Elaboración propia

Además, dicho instrumento debe poseer una serie de condiciones para que sea adecuado para recoger la información necesaria del estudio, y cumpla con las exigencias requeridas, tales como: definición estricta y concreta de los objetivos elegidos, indicación de las condiciones en las que se recogerá la información, y posibilidad de un tratamiento cuantitativo Validez y fiabilidad.

El uso de este instrumento guarda una estrecha relación con el paradigma sobre el cual se enmarca esta investigación por cuanto el cuestionario se utiliza generalmente para describir situaciones reales a partir de variables eminentemente de carácter cuantitativo, susceptibles de ser medidas y descritas objetivamente. el cuestionario es: “una lista o un repertorio de preguntas, debidamente estructuradas, dirigidas a una persona que debe contestar, relativas a un objeto de la investigación con el fin de obtener datos” (Bacells, 1994,195). También es definido como el “conjunto de preguntas o ítems acerca de un problema determinado, objeto propio de la investigación, cuyas respuestas se han de contestar por escrito” (Tejada 1995).

Es importante destacar que como todo instrumento posee sus ventajas y sus desventajas. En cuanto a las primeras que ofrece este instrumento, es obtiene información de un gran número de personas y ceñida al objeto de investigación, es poco ambiguo y permite un tratamiento de los datos sencillo y es útil para contrastar informaciones. En cuanto a sus desventajas señala las siguientes: poca flexibilidad, información escueta que no permite el seguimiento, porcentaje de respuestas bajo y riesgos en la distribución. En este caso sus ventajas dieron motivos necesarios para seleccionar el cuestionario, cumpliendo la función de enlace entre los objetivos de la investigación y la realidad de la población a la cual se seleccionó para tal fin.

Una vez elaborado el cuestionario, se sometió a una validación, a través de la técnica del juicio del experto, donde intervinieron 3 estudiantes y 2 docentes de la maestría en “Gerencia de Proyectos Sociales y Planificación Para el Desarrollo, expertos en el diseño de portafolios en organizaciones no gubernamentales; a partir de sus indicaciones se hicieron modificaciones que dieron lugar a la primera versión del cuestionario, estructurada en 10 ítems con preguntas cerradas, y de selección, divididas en 3 dimensiones: el conocimiento sobre el sistema de portafolios y programas, las dificultades que se presentan para implementar el sistema de portafolio, cómo se implementan los programas y proyectos de atención a niñez y adolescencia.

Siguiendo la planificación prevista, se procedió a aplicar una prueba piloto y así verificar la pertinencia de este. Esta prueba piloto consistió en pasar el cuestionario a 5 personas a quienes se les preguntó sobre sus dificultades para responder el cuestionario, si el lenguaje utilizado era el más adecuado y acerca de cualquier otra inquietud que ellos percibieran fuera de lugar en él. Una vez superada la prueba piloto, se procedió a su aplicación del instrumento.

3.4.1 Validez del instrumento.

Todo instrumento de recolección de datos debe resumir dos requisitos esenciales: validez y confiabilidad. Con la validez se determina la revisión de la presentación del contenido, el contraste de los indicadores con los ítems que miden las variables correspondientes. Se estima la validez como el hecho de que una prueba sea de tal manera concebida, elaborada y aplicada y que mida lo que se propone medir. El grado de precisión con que el instrumento utilizado mide realmente lo que está destinado a medir, es decir, la validez se considera como un conjunto específico en el sentido que se refiere a un propósito especial y a un determinado grupo de sujetos (Tejada, 1995).

La validación del instrumento utilizado para el presente estudio se realizó a través de la técnica de validez de contenido por expertos. La validez de contenido del instrumento fue expresada por profesionales de alta trayectoria profesional en el ámbito de la elaboración de instrumentos, expertos en el área de diseño, ejecución y evaluación de proyectos y programas. Los mismos tuvieron la oportunidad de hacer las debidas correcciones en cuanto al contenido, pertinencia, ambigüedad, redacción y otros aspectos que consideraron necesario realizar mejoras. Al cumplirse este procedimiento, las observaciones y sugerencias de los expertos permitieron el rediseño del instrumento de medición, para luego someterlo a la confiabilidad. (Escobar, 2008).

3.4.2 Confiabilidad del instrumento.

Se estima la confiabilidad de un instrumento de medición cuando permite determinar que el mismo, mide lo que se quiere medir, y aplicado varias veces, indique el mismo resultado. (Hernández, 1998)

Para la ejecución del procedimiento metodológico se aplicó la prueba piloto ya validada, a cinco personas involucrada en el ámbito de programas y proyectos pero que no formarían parte de la investigación, pero que presentaban las mismas características de los sujetos muestrales. Para hallar el coeficiente de confiabilidad se procedió de la siguiente manera: a) Aplicación de la prueba piloto a un grupo de cinco sujetos pertenecientes a la muestra de estudio, con características equivalentes a la misma. b) Codificación de las respuestas; transcripción de las respuestas en una matriz de tabulación de con el apoyo del programa estadístico SPSS y la escala, c) Cálculo del Coeficiente de Alfa de Cronbach. d) Interpretación de los valores tomando en cuenta la escala. (Ruiz, 1998).

Rango	Magnitud
0.81 – 1.00	Muy Alta
0.61 – 0.80	Alta
0.41 – 0.60	Moderada
0.21 – 0.40	Baja
0.001 – 0.20	Muy Baja

Figura 2. Valores del Cálculo de Coeficiente de Alfa de Cronbach

En el caso del presente estudio, al sustituir los valores numéricos obtenidos en la fórmula se obtuvo un coeficiente de confiabilidad de 0,86, descrito como una magnitud muy alta en la escala anterior. De esta forma se constató que el instrumento diseñado era válido y confiable para ser aplicado a la población de estudio.

3.5 Presentación y análisis de la información.

Los resultados a través de un análisis de los datos consisten efectivamente en resumir las observaciones hechas (UNA,1990,355). La información numérica que se recogió se transformó en gráficos para realizar una interpretación pertinente de cada uno de los ítems recogidos en el cuestionario. Una vez analizados los datos se obtuvieron los resultados y se procedió a elaborar las conclusiones y recomendaciones con respecto a si el portafolio es considerado un modelo de gestión de programas y proyectos.

3.5.1 Fases de la investigación.

Fase I: Identificación del objeto de estudio partiendo del contexto, con el fin de estructurar un marco teórico que permita fundamentar la investigación planteada. Para ello, fue necesario recurrir a fuentes bibliográficas, hemerográficas, digitales para indagar, consultar, recopilar, agrupar y organizar adecuadamente la información que se utilizará dentro de la misma. En esta fase también se considerarán algunas reflexiones, análisis y consideraciones obtenidas de la propia experiencia del investigador. Asimismo, se seleccionó una metodología de investigación que se consideró válida para aplicarla a diferentes investigaciones que poseen características similares a las que se quiere investigar

Fase II: Una vez revisada, analizada e interpretada la información que se seleccionó para la investigación, se comenzó a elaborar el posible instrumento que se utilizaría para la recolección de la información, el cual debe estar estructurado por los ítems necesarios para recabar los datos esenciales para constatar los objetivos planteados de la investigación, la encuesta fue sometida a un estudio por parte de expertos, para realizarles las observaciones que ellos consideren pertinentes en pro de la investigación, permitiendo llegar a una versión definitiva de la encuesta.

Fase III: Una vez obtenida la encuesta definitiva se procedió a la aplicación de la misma a los sujetos del estudio, que representan el 100% de la población de la investigación, lo cual permitió obtener una máxima representatividad y una fiabilidad de los datos obtenidos de dicha investigación.

Fase IV: Análisis e interpretación de la información obtenida del resultado de la aplicación del instrumento por parte de la investigadora. Se relacionó dicha información con los objetivos planteados en la investigación, y se pudo obtener respuestas a las incógnitas realizadas al principio del estudio. En general, esta fase corresponde al estudio de los resultados obtenidos por medio de la técnica de recolección de la información seleccionada por el investigador con relación al enfoque metodológico adoptado en la misma. Posteriormente, se procedió a la elaboración de conclusiones, las cuales pueden ser punto de partida para futuras investigaciones que guarden relación con el tema. En esta fase se han propuesto posibles líneas futuras para el uso del portafolio como un modelo de gestión de proyectos y programas.

Una vez desarrollados todas estas fases está previsto proceder a la divulgación de los resultados, estableciendo mecanismos de difusión para que la información obtenida llegue a las personas vinculadas al tema de programas y proyectos de CONAPINA. De esta forma se pretende que la propuesta que se genere no se quede solo en letra muerta, sino que se haga toda una realidad y que la utopía que el investigador visualiza se convierta en una realidad palpable.

CAPÍTULO IV ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

El presente capítulo tiene como objetivo presentar los resultados obtenidos a partir de la aplicación de una encuesta. El análisis e interpretación de resultados obtenidos se realizó en base a la teoría del análisis cuantitativo. Es decir, haciendo un proceso de conocimiento de las realidades percibidas por los sujetos encuestados.

El cuestionario elaborado con base en la matriz de priorización incluye preguntas relacionadas a 3 aspectos:

- 1- Conocimiento técnico sobre el sistema de portafolio de programas y proyectos;
- 2- Como implementan los programas y proyectos de atención a la niñez y adolescencia;
- 3- Que dificultades se presentan para implementar el sistema de portafolio;

A continuación, se muestra el comportamiento promedio de los resultados obtenidos.

Primera pregunta de la encuesta.

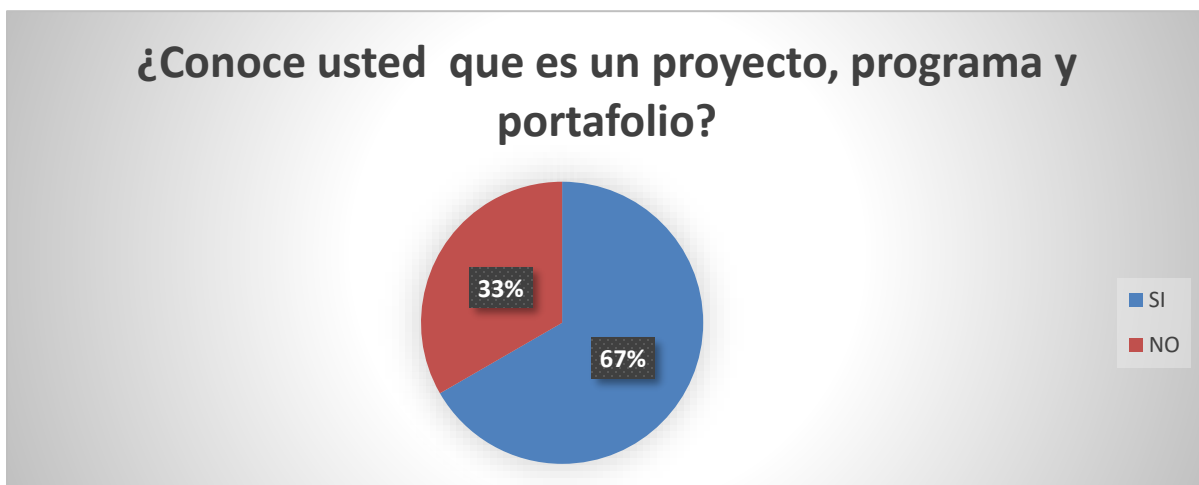


Figura 3 Grafico 1 elaboración propia

La gráfica 1 muestra que 67% de las personas encuestadas expresan que si tiene un conocimiento sobre que es programa, proyecto y portafolio, y solo 33% de ellas no reconoce la diferencia en las tres categorías. Este dato permite inferir que no todo el personal que esta de cara al tema en referencia tienen los conocimientos teóricos para poder guiar su planificación, implementación y evaluación de los mismos; como se menciona en el marco teórico de esta investigación es determinante en el éxito de los mismo que todo los involucrados tengan conocimientos y manejen las diferentes metodologías para lograr generar un impacto positivo en la ejecución de los mismos.

Segunda pregunta de la encuesta.

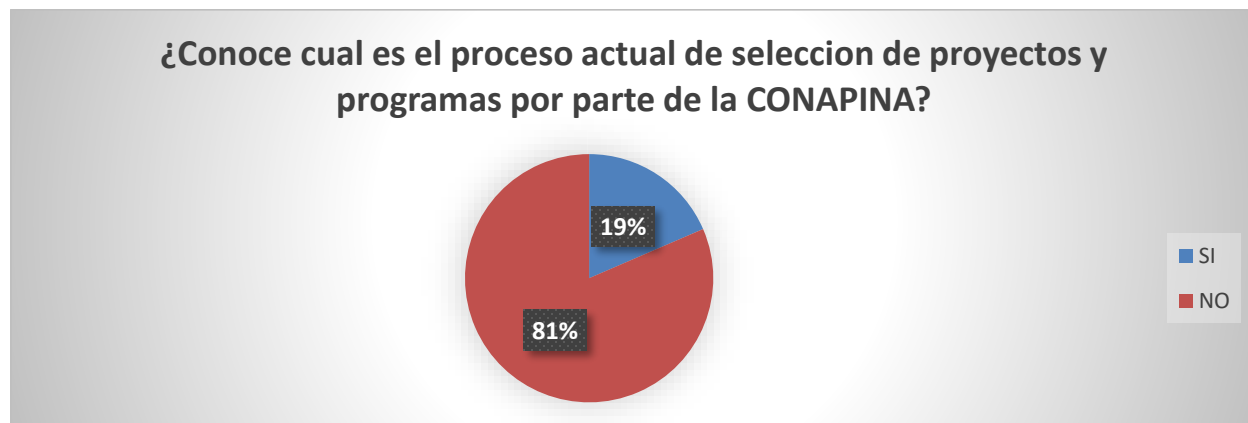


Figura 4. Gráfico 2, elaboración propia

La gráfica 2 muestra que el 81% de las personas encuestadas no tiene conocimiento sobre el proceso que tiene la institución para seleccionar los proyectos y programas que actualmente están ejecutando, y solo 19% conocen como hace el proceso CONAPINA. Dichos resultados provocan inferir que el desconocimiento del personal sobre por que se elegir los servicios que actualmente presta la institución provoca que no se sientan parte del proceso y que no muestren interés genuino en el desarrollo de los mismos.

Tercera pregunta de la encuesta.



Figura 5. Gráfico 3, elaboración propia.

Con respecto a la consulta si conocen como se hace la evaluación y seguimiento de los programas y proyectos por parte de CONAPINA, contestaron que en un 59%, no se conoce como se hace y un 41% si lo conoce. Dicho resulta es de suma importancia recalcar ya que pueda se una falencia que se presenta en la gerencia técnica y jefatura de unidad; no tienen en cuenta a todo el personal administrativo, sino solo una parte es la que participa, perdiendo ideas y mejoras en este proceso.

Cuarta pregunta de la encuesta.



Figura 6. Gráfico 4, elaboración propia.

El 55% de la población encuestada menciona que se tiene en cuenta los recursos disponibles para el desarrollo de programas y proyectos, sin embargo, un 41% menciona que en el desarrollo de los programas y proyectos el tema de los recursos no es determinante y un 6% menciona que si se hace en ocasiones. Es importantes destacar la brecha que existe entre en las respuestas ya que sabemos que los recursos ayudan a garantizar que el equipo de programas y proyectos cuente con todos los activos necesarios, ya sea el presupuesto, las herramientas o los miembros del equipo, para alcanzar los objetivos y metas propuestas.

Quinta pregunta de la encuesta.

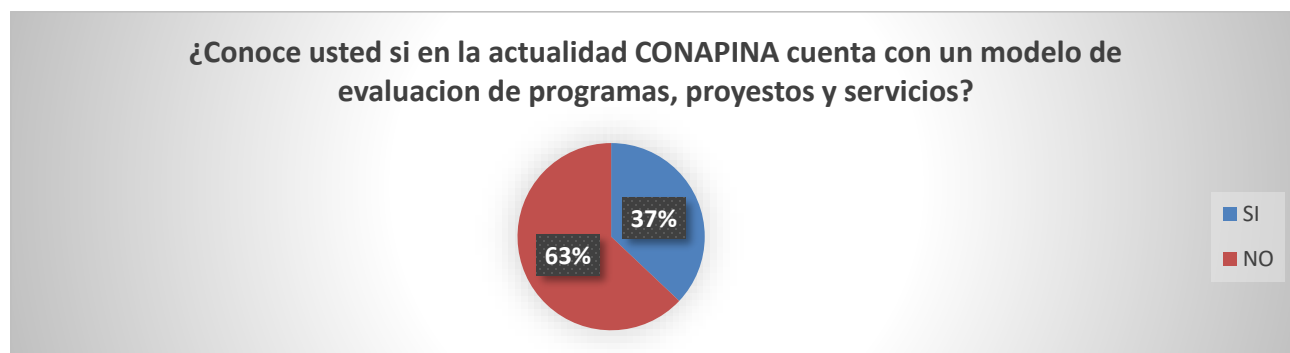


Figura 7. Gráfico 5, elaboración propia.

El 63% de la población encuestada reconoce que CONAPINA no cuenta con un modelo de evaluación de programas, proyectos y servicios y un 37% menciona que sí. Es importante tocar el tema ya que la evaluación de proyectos y programas radica en que se implemente un seguimiento y control que permita establecer una comparación para poder determinar y medir la evolución

del proyecto o programa, detectar desviaciones y necesidades y establecer las medidas de mejora necesarias a lo largo de su implementación.

Sexta pregunta de la encuesta.



Figura 8. Gráfico 6, elaboración propia.

Con respecto a la pregunta si conocen los objetivos estratégicos de CONAPINA un 93% menciona que, si los conoce, lo cual es muy importante ya que permite que el personal que labora en la institución pueda identificar hacia dónde debe dirigirse sus actuaciones y de qué manera se puede realizar lo que se ha propuesto. Con respecto al 7% que contestó que no aun cuando es un porcentaje mínimo es necesario que la conozca y así sintonizar su trabajo al resto del equipo.

Séptima pregunta de la encuesta.



Figura 9. Gráfico 7, elaboración propia.

Al preguntar sobre la identificación estrategia bajo el cual se han implementado los programas y proyectos un 74% menciona no conocerla y un 26% si la conoce. Dichos resultados permiten que

CONAPINA tenga un área de mejora y pueda utilizar un modelo de gestión de programas y proyectos que organice y ordene las diferentes actuaciones en los servicios que prestan a las niñas, niños y adolescentes en el territorio nacional.

Octava pregunta de la encuesta.

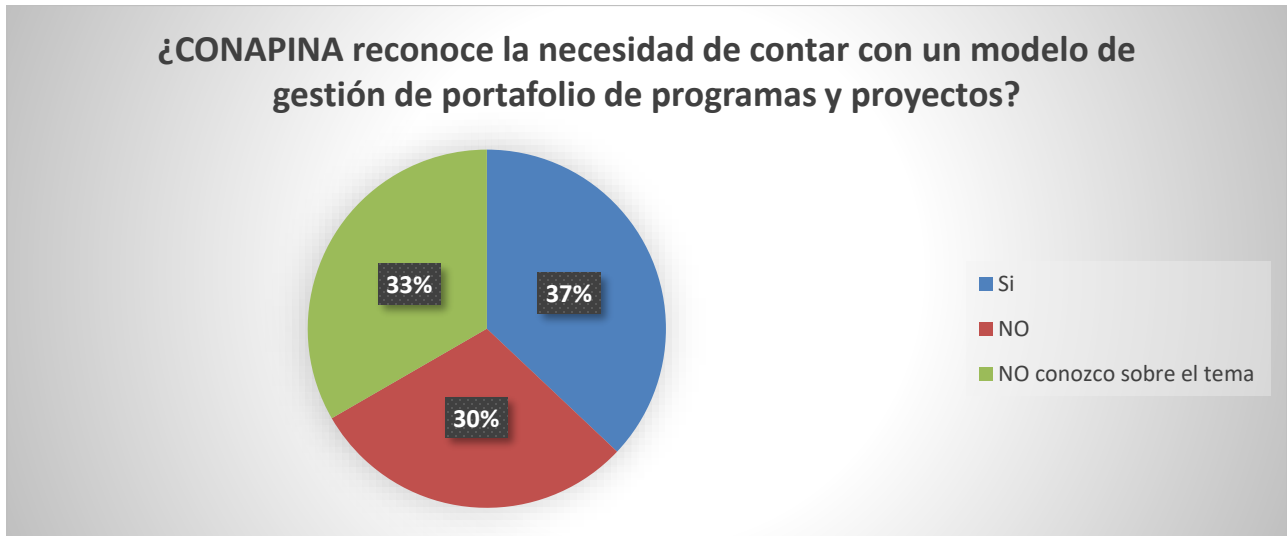


Figura 10. Gráfico 8, elaboración propia.

El gráfico 8, nos permite obtener un análisis en cuanto a la necesidad de contar con un modelo de gestión de portafolio de programas y proyectos en el cual un 37% menciona que, si es necesario, un 30% dice que no y un 30% menciona no conocer el tema. Con respecto a esta interrogante es importante mencionar que cuando se usa correctamente, la gestión de portafolios de proyectos y programas puede ayudar a ver el panorama general y tomar mejores decisiones estratégicas. Por lo que es importante que quienes no tienen conocimiento del tema la posean y así poder indicar si es necesario o no en la institución.

Novena pregunta de la encuesta.

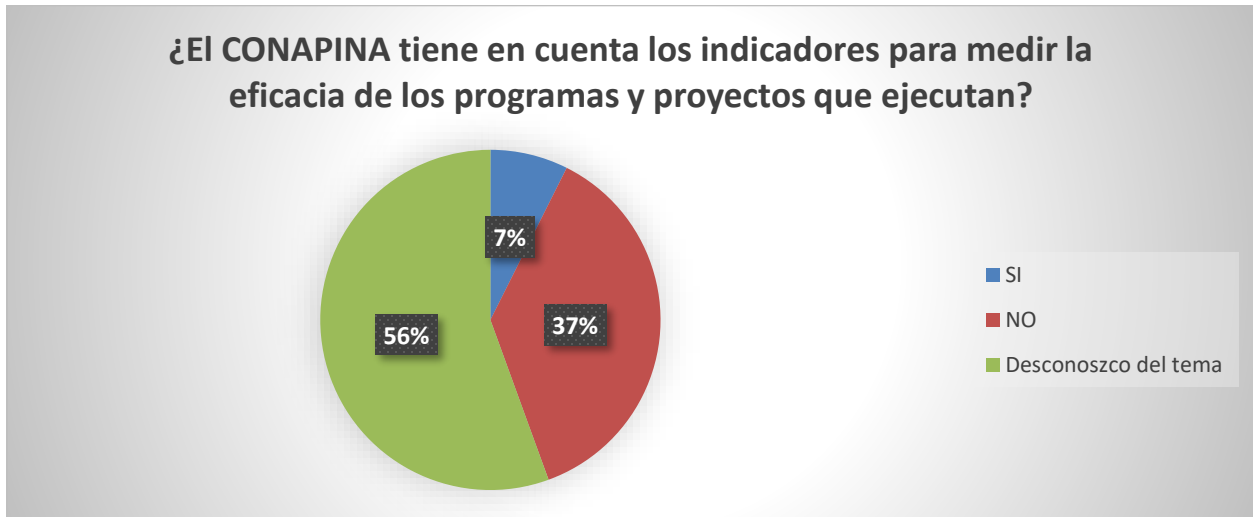


Figura 11. Gráfico 9, elaboración propia.

Los indicadores como un método de evaluación, para poder tomar decisiones de aprobar, modificar, postergar o descartar un programa o proyecto, los resultados refleja que un 57% desconoce del tema, un 37% menciona que no y un 7% contestó que si se cuenta con indicadores para medir la eficiencia de los programas

Decima pregunta de la encuesta.

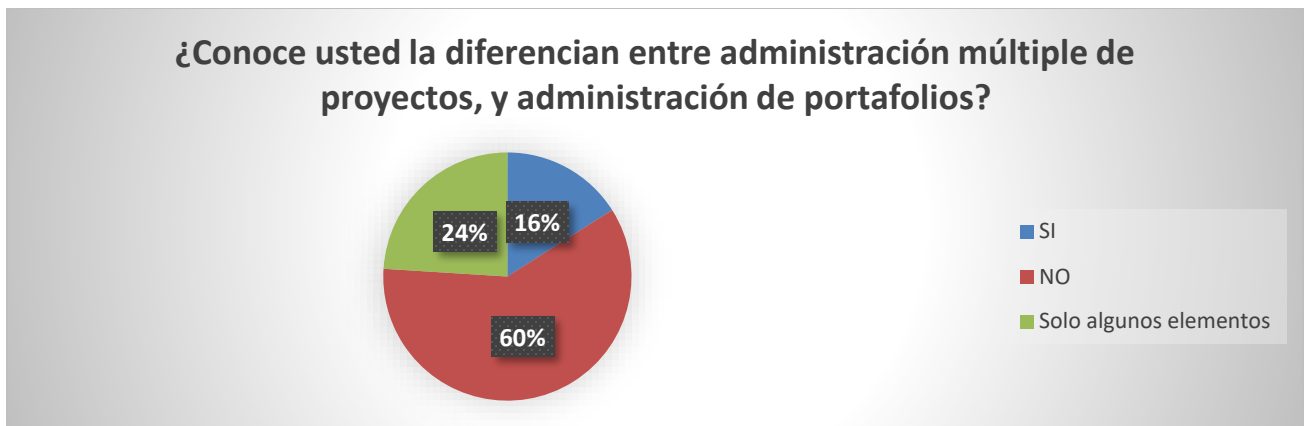


Figura 12. Gráfico 10, elaboración propia.

Al interrogar a la población encuestada sobre sus conocimientos sobre la diferencia de la administración múltiples de proyectos y la administración de portafolio un 60% menciona no tener conocimiento del tema, un 24% conoce solo algunos elementos del tema y un 16% si conoce. Por lo que se vuelve necesario que el conocimiento teórico sobre constructos en el tema de programas y proyectos sea una prioridad para CONAPINA.

Con respecto a los indicadores de análisis de la matriz de prioridades que estaban referidos a: El conocimiento técnico sobre el sistema de portafolio de programas y proyectos en base a los resultados de las interrogantes 1,6,7,8 y 10 se puede inferir que el personal de CONAPINA vinculado al tema de planificación, diseño, ejecución y evaluación de programas y proyectos de atención a niñez y adolescencia desconoce en un porcentaje alto lo referente al modelo de gestión por portafolio lo que permite resistencia a cambios y nuevas formas y metodologías de trabajo. Con respecto a lo referente a como se implementan los programas y proyectos de atención a la niñez y adolescencia según los resultados de las interrogantes 2,3, 4 ,5y 9 se conoció que existe desconocimiento por parte del personal, la literatura de la gestión del portafolio hace mucho énfasis en el desarrollo de herramientas y métodos es decir qué herramientas se utilizan para ayudar a las actividades de gestión del Portafolio. Por lo tanto, naturalmente se ve como un área importante para la comprensión de cómo se organiza. Pero para comprender realmente la naturaleza de dicha organización es también esencial centrarse en cómo se utilizan las herramientas y métodos para apoyar las actividades en el proceso. Dentro de la Administración del Portafolio, lo más importante es la alineación de la institución, debido a que es un método de homologación del proceso disponible a las diferentes áreas funcionales y es importante mencionar que las organizaciones e instituciones deben estar siempre preparados y abiertos a los cambios mas cuando trabajan temas sociales y de atención a la población.

Si analizamos lo referente a las dificultades que se presentan para implementar el sistema de portafolio lo cual está relacionado con lo descrito en el párrafo anterior los resultados arroja que no todos los involucrados en los programas y proyectos que ejecuta CONAPINA, conoce los procesos de como funcionan y su trabajo responde mas que a una planificación estratégica a las necesidades del día a día y de lo que considera cada persona debe de realizar. Otro elemento importante es que no se identifica un modelo de gestión, ni los recursos con los cuales se cuentan para la ejecución de programas y proyectos.

CONCLUSIONES

En resumen, la aplicación exitosa de las prácticas de gestión de portafolio enfrenta múltiples desafíos, entre los que destacan la definición del número adecuado de proyectos sobre la base de los recursos disponibles, la gestión de riesgos e incertidumbre del portafolio, la definición de los procesos y la gestión de los involucrados. Esto último incluye temas de comunicación, capacitación, así como temas políticos que afectan las decisiones sobre asignación de recursos. La implementación de gestión de portafolio se ve afectada por aspectos técnicos y humanos. Estos últimos se relacionan con la cultura de la organización, y mal gestionados pueden afectar negativamente la implementación de la gestión de portafolio, a pesar de contar con un proceso adecuadamente definido y la tecnología de soporte.

La gestión del portafolio hace posible clasificar las inversiones en cada una de las fases (iniciativa, proyecto, postmortem) en caso de los diferentes portafolios, programas y proyectos. Eso le permite al tomador de decisiones cuantificar, evaluar, equilibrar, analizar, priorizar, alinear y optimizar la inversión según los criterios y necesidades definidas en la estrategia. No considero que exista un enfoque único en la dirección del portafolio de proyectos y programas. Sin embargo, existen elementos plenamente necesarios, como conocer los objetivos de la estrategia en términos de impacto, tecnológicos, de valor, riesgo, costo – beneficio, sus dependencias centrales y prioridades. Todos y cada uno de estos elementos dependen de la visión y misión institucional.

La Administración del portafolio permite a la institución poder tomar decisiones de manera informada y transparente, siempre alineada a la estrategia y objetivos organizacionales, optimizando la inversión para que el beneficio sea superior, y eliminando los procesos que causan desperdicio de tiempo y trabajo dentro de la misma. A través del gobierno del portafolio de proyectos y programas se puede realizar cambios organizacionales de manera efectiva, con la finalidad de adaptar la institución al entorno, siempre cuidando la tolerancia al riesgo.

Además, a través del Portafolio podemos obtener informes para poder tomar decisiones efectivas, sobre datos duros. Los proyectos y programas suelen salir de curso de manera incremental. Cualquier retraso en la toma de decisiones puede causar un retraso directo en estos, con alta probabilidad de afectar su costo. Por lo tanto, la presentación de informes del portafolio debe ser integral, frecuente y orientada a la acción. Finalmente, a través del portafolio se puede realizar un seguimiento de todo lo que consume recursos económicos, humanos y de capacidades, haciendo así la priorización del portafolio más sólida.

RECOMENDACIONES

Se recomienda lo siguiente:

- Este documento puede servir como base de autodiagnóstico de la gerencia técnica de CONAPINA, en lo que se refiere a la gestión de implementación de proyectos y programas de atención a la niñez y a la adolescencia, para identificar oportunidades de mejoras en el trabajo que se realiza. A la unidad de programas para tomar en cuenta los aspectos técnicos cuya aplicación práctica generan beneficios sustanciales, que se puede ver reflejados en la calidad de los servicios que brindan a la población como entes rectores en materia de niñez y adolescencia.
- En base a los resultados obtenidos se vuelve determinante para CONAPINA poder implementar una metodología de gestión de proyectos y programas que le permitan realizar cambios organizacionales de manera efectiva, así como impulsar la comunicación entre todos los involucrados en la gestión de programas y proyectos; es clave para el éxito de la ejecución de los mismos, al igual que contar con las herramientas adecuadas para apoyar la comunicación. Tener diferentes canales para compartir información puede ayudar a comprender y adoptar el proceso general. El refuerzo de la comunicación también es clave para introducir efectivamente un proceso.
- Es de suma importancia que el recurso humano que depende de gerencia técnica y la unidad de programas que son los vinculados a los programas y proyectos que ejecuta CONAPINA actualicen sus conocimientos técnicos y profesionales y se formen en nuevas teorías con respecto a los modelos de gestión de proyectos y programas.
- Asegúrese de que todos los proyectos y programas que ejecute respondan a la estrategia institucional. Esto significa desarrollar una visión estratégica clara y asegurarse de que todos los proyectos y programas estén alineados con esa estrategia. Los proyectos y programas deben ser medios para alcanzar un fin, no iniciativas aisladas.
- Se recomienda que como institución puedan valorar el poder utilizar el portafolio como un modelo de gestión de proyectos y programas de atención a la niñez y a la adolescencia ya que les permitiría poder tomar decisiones de manera informada y transparente, siempre alineada a la estrategia y objetivos organizacionales, optimizando las intervenciones de sus proyectos y programas, para que el beneficio sea superior, y eliminando los procesos que causan desperdicio de tiempo y trabajo dentro de la organización; a través del portafolio se puede realizar un seguimiento de todo lo que consume recursos económicos, humanos y de capacidades, haciendo así la priorización del portafolio más sólida.

- Para la implementación de la metodología del portafolio de programas proyectos y servicio de atención a niñez y adolescencia se recomienda los siguientes pasos: a) definir el propósito y la estrategia para lo cual será creado; b) El siguiente paso es seleccionar los programas, proyectos y acciones que mejor demuestren el propósito y el impacto que se desea tener; c) luego viene la fase de implementación y seguimiento según lo planificado implementando cambios cuando es necesario anticipándose a riesgos, registrando la información necesaria para ver el progreso en el portafolio; d) la revisión y evaluación, Esta actividad incluye comparación de los resultados del portafolio con los objetivos establecidos. Si los tomadores de decisión ven que se necesitan ajustes en el portafolio, toman las medidas correspondientes. Prestan principal atención en revisar los plazos de los proyectos que componen los programas y los adjuntos a estos, el desempeño, la eficiencia y la eficiencia en todo sentido.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Artto, K. & Wikström, K. (2005). What is project business International Journal of Project Management.
- Archer, N. P. (1996) McMaster University. Project Portfolio Selection Techniques: A Review and a Suggested Integration Approach. Innovation Research Working Group Working Paper No. 46.
- Bridges, D. N. (1999). Project Portfolio Management: Ideas and Practices. In Project Portfolio Management. West Chester: Center for Business Practices.
- Cooper, R. E. (2001b). Portfolio Management For New Products. Cambridge MA: Perseo Publishing.
- Cooper, R. G. (2001). Portfolio Management for New Products. Cambridge MA: Perseus Publishing.
- Dye, L., & Pennypacker, J. (1999). Project Portfolio Management: Selecting and Prioritizing Projects for Competitive Advantage. Pennsylvania: Center for Business Practice.
- EIRMA. (2002). Project Portfolio Management. París: Working Group Reports.
- Gutiérrez, E., & Magnusson, M. (2014). Dealing with legitimacy: A key challenge for Project Portfolio Management decision makers. International Journal of Project Management.
- Heising, W. (2012). The integration of ideation and project portfolio management - A key factor for sustainable success. International Journal of Project Management.
- Institute, P. M. (2017). The Standard for Portfolio Management (Fourth ed.). Newtown Square, Pennsylvania: Project Management Institute.
- Jonas D. (2010). Empowering project portfolio managers: How management involvement impacts project portfolio management performance.
- Kendall, G. a. (2003). Advanced Project Portfolio Management and the PMO: Multiplying ROI at Warp Speed. Florida: J. Ross Publishing, Inc
- Killen, C, Hunt, R, Kleinschmidt, E (2008). Project portfolio management for product innovation.
- Levine, H. A. (1999). Project Portfolio Management: A Song Without Words? In Project Portfolio Management. West Chester: Center for Business Practices.
- Lycett, M. R. (2004). Programme management: a critical review. . International Journal of Project Management, 289-299.

- Petit Y.; Hobbs B. (2010). Project portfolios in dynamic environments: Sources of uncertainty and sensing mechanisms
- Project Management Institute Inc. – PMI (2013a). A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK ® Guide) (quinta edición).
- Martino, J. P. (1995). Research and Development Project Selection. New York: John Wiley y Sons.
- Martinsuo M. (2013). Project portfolio management in practice and in context.
- Meskendahl S. (2010). The influence of business strategy on project portfolio management and its success - A conceptual framework.
- Sanchez, H, Benoit, R, Bourgault, M, Pellerin, R (2009). Risk management applied to projects, programs, and portfolios.
- Srivannaboon, S., & Ph, D. (2006). Linking Project Management with Business Strategy. PMI Gloabl Congress.
- 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.
- Teller J.; Unger B.N.; Kock A.; Gemünden H.G. (2012). Formalization of project portfolio management: The moderating role of project portfolio complexity
- Turner, J. R. (1999). The handbook of project-based management. En J. R. Turner, The handbook of project-based management (págs. 78-82). London: The McGraw-Hill Publishing Company.
- Young M.; Owen J.; Connor J. (2011). Whole of enterprise portfolio management: A case study of NSW Government and Sydney Water Corporation.
- Voss, M. (2012). Impact of customer integration on project portfolio management and its success—Developing a conceptual framework. International Journal of Project Management.

ANEXOS

Anexo 1

ENCUESTA

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE JURISPRUDENCIA Y CIENCIAS SOCIALES
UNIDAD DE ESTUDIOS DE POSGRADO
Maestría en Gerencia de Proyectos y Planificación para el Desarrollo

Objetivo: Conocer el modelo de gestión de programas y proyectos de atención a niñez y adolescencia por parte del Consejo Nacional de la Primera Infancia Niñez y adolescencia.

A continuación, se presenta una serie de interrogantes a las cuales le solicito pueda marcar la respuesta que considere expresa su opinión con respecto al tema. La información que usted brinde es confidencial.

1- ¿conoce usted que es un proyecto, programa y portafolio?

SI _____ NO _____

2- ¿Conoce cuál es el proceso actual de selección de proyectos y programas por parte de CONAPINA?

SI _____ NO _____

3- ¿Sabe cómo realiza la evaluación y seguimiento de programas y proyectos el CONAPINA?

SI _____ NO _____

4- ¿Usted considera que se tiene en cuenta los recursos disponibles para desarrollar los programas y proyectos en atención a niñez y adolescencia?

SI _____ NO _____

5- ¿Conoce usted si en la actualidad CONAPINA cuenta con un modelo de evaluación de programas, proyectos y servicios?

SI _____ NO _____

6- ¿Conoce cuales son los objetivos estratégicos de CONAPINA?

SI _____ NO _____

7- ¿Identifica las estrategias bajo el cual se han implementado los programas y proyectos en CONAPINA?

SI_____ NO_____

8- ¿CONAPINA reconoce la necesidad de contar con un modelo de gestión de portafolio de programas y proyectos?

SI_____ NO_____ No conozco sobre el tema_____

9- ¿El CONAPINA tiene en cuenta los indicadores para medir la eficacia de los programas y proyectos que ejecuta?

SI_____ NO_____ Desconozco del tema_____

10- ¿Conoce usted la diferencia entre administración múltiple de proyectos y administración de portafolio?

SI_____ NO_____ Solo algunos elementos_____