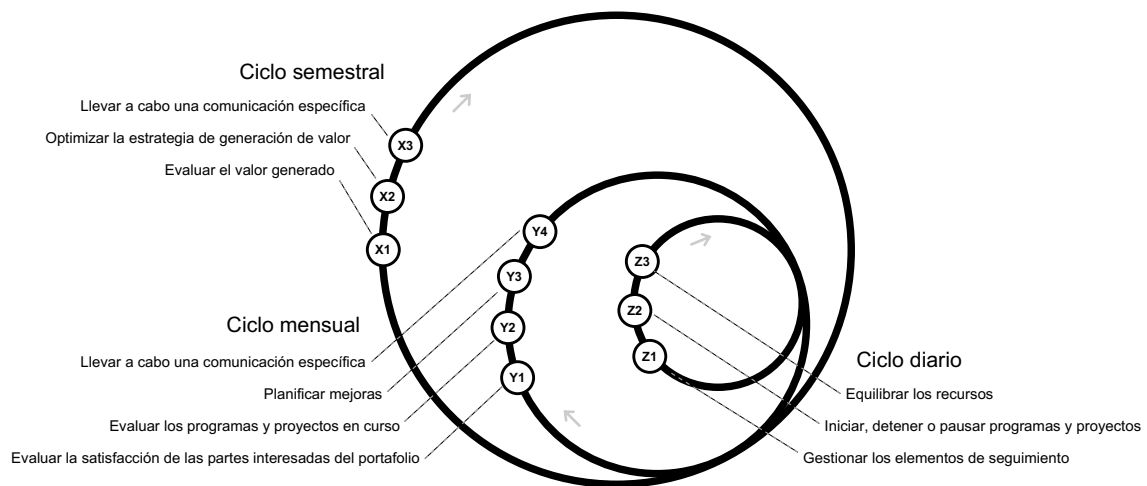


# P5.express

El sistema minimalista de gestión de portafolios



Esta es una versión descargable del manual en línea ([P5.express/es/manual/v1/](https://p5.express/es/manual/v1/)), generado automáticamente en 2025-03-11. Consulta el sitio web para conocer otros formatos y versiones más recientes.

Este manual puede utilizarse y distribuirse libremente bajo la licencia internacional Creative Commons Attribution 4.0.

Traducido por: [Ángel Águeda](#), [Glòria Segura](#), [Juan Manuel Domínguez](#)

## **Lista de actividades de gestión**

### **Ciclo semestral**

- [X1 — Evaluar el valor generado](#)
- [X2 — Optimizar la estrategia de generación de valor](#)
- [X3 — Llevar a cabo una comunicación específica](#)

### **Ciclo mensual**

- [Y1 — Evaluar la satisfacción de las partes interesadas del portafolio](#)
- [Y2 — Evaluar los programas y proyectos en curso](#)
- [Y3 — Planificar mejoras](#)
- [Y4 — Llevar a cabo una comunicación específica](#)

### **Ciclo diario**

- [Z1 — Gestionar los elementos de seguimiento](#)
- [Z2 — Iniciar, detener o pausar programas y proyectos](#)
- [Z3 — Equilibrar los recursos](#)

# Introducción

P5.express es un sistema de gestión minimalista y práctico para portafolios de programas y proyectos. Ayuda a las organizaciones a hacer el mejor uso de sus recursos disponibles, centrándose en el conjunto de programas y proyectos más valioso, aunque equilibrado. También ayuda a reducir los conflictos y la repetición del trabajo implicando a toda la organización y evitando que los programas y proyectos se ejecuten con poca coordinación y de forma aislada.

Como todos los demás sistemas de la familia OMIMO (Módulos Minimalistas Abiertos), es modular, lo que significa que puedes utilizarlo en cualquier configuración sin estar limitado a usarlo con programas o proyectos que utilicen sistemas OMIMO; por ejemplo, tus proyectos pueden ejecutarse con P3.express, micro.P3.express, DSDM®, Scrum, PRINCE2® o cualquier otro sistema sin causar problemas a P5.express.

P5.express puede implementarse en la mayoría de las organizaciones, independientemente del tipo de proyectos que tengan o de si realizan los proyectos para sí mismas o para clientes externos.

P5.express puede implementarse antes o después de implementar sistemas estructurados de gestión de programas o proyectos. Su implementación tiene mayor prioridad en muchas organizaciones que la gestión de programas o proyectos.

Normalmente, lo mejor es tener un sistema de gestión de portafolios por organización, y P5.express está diseñado para una configuración tan singular. Algunas grandes organizaciones que tienen divisiones separadas de entrega de proyectos, cada una capaz de entregar un tipo específico de proyecto, pero incapaz o no optimizada para entregar el resto, pueden beneficiarse de tener una jerarquía de portafolios. Para esas organizaciones, P5.express puede utilizarse en el nivel más bajo de la jerarquía de portafolios para trabajar con programas y proyectos, junto con un sistema de gestión separado para los portafolios de portafolios. OMIMO no proporciona un sistema para esto último. En cualquier caso, los portafolios jerárquicos no están tan optimizados como los singulares y, por tanto, deben evitarse a menos que sean realmente necesarios.

Todos los programas y todos los proyectos que no pertenezcan a un programa (llamados “proyectos independientes” en OMIMO) deben dirigirse en el sistema de gestión de portafolios, sin excepciones. Además de optimizar y equilibrar, esto ayuda a evitar conflictos. Los proyectos que no son independientes deben dirigirse en sus programas y no directamente en el sistema de gestión de portafolios.

## Proceso

El diagrama P5.express ilustra su proceso. Cada nodo del diagrama es una actividad de gestión, y puedes leer sobre cada una de ellas haciendo clic en el nodo en el manual en línea o abriendo su sección en la versión descargada. Ten en cuenta que se trata de un manual de referencia y no de un recurso de formación.

Las actividades de gestión se agrupan en tres ciclos:

- **Ciclo semestral:** Se ejecuta cada 6 meses o siempre que haya que tomar una decisión importante para perfeccionar la estrategia de generación de valor.
- **Ciclo mensual:** Se ejecuta cada mes para supervisar el portafolio y mejorar continuamente el funcionamiento del sistema de gestión de portafolios.
- **Ciclo diario:** Se ejecuta de forma continuada (puede ser cualquier día, pero no necesariamente todos los días) para implementar la estrategia de generación de valor.

Las organizaciones que trabajan con grandes proyectos de larga duración pueden sustituir el ciclo semestral por uno anual.

Ten en cuenta que los proyectos y programas son temporales, con un principio y un final, mientras que los portafolios son continuos, sin principio ni final inherentes. Comienzas tu andadura de gestión estructurada de portafolios en algún momento, pero ese comienzo es una implementación del proceso y no parte del proceso en sí. Por eso no ves un comienzo ni un final en P5.express.

## Roles

Hay dos roles en P5.express:

- Miembro de la junta directiva del portafolio
- Gestor del portafolio

### Junta directiva del portafolio

La junta directiva del portafolio es un grupo diverso de gestores de alto nivel de la organización que trabajan juntos y toman todas las decisiones importantes sobre programas y proyectos independientes de forma integrada y holística.

Composición:

- **Miembros principales:** todos los jefes de departamento (ejecutivos) de la organización o sus equivalentes deben ser miembros principales de la junta directiva del portafolio. Pueden tener votos iguales o desiguales. Algunos miembros principales pueden tener poder de veto, pero es mejor evitarlo si es posible para mejorar la colaboración.
- **Miembros delegados:** cada miembro principal puede tener un delegado que le represente en los talleres cuando no pueda estar presente y que también patrocine algunos de sus programas y proyectos relacionados. Independientemente de la presencia del miembro principal, el delegado debe asistir a todos los talleres para mantenerse al corriente de las estrategias. Los miembros delegados deben estar autorizados a tomar decisiones en nombre de los miembros principales en su ausencia.

Debe haber una sola persona en cada programa o proyecto independiente responsable de su justificación, de comunicar las decisiones de alto nivel, de la financiación y de la dotación de recursos. A esta persona se la denomina aquí “patrocinador”, pero puede tener cualquier título. En el caso de Scrum y sus sistemas derivados, su papel predeterminado de “propietario del producto” puede satisfacer hasta cierto punto la función de patrocinador. Como alternativa, puede añadirse a estos proyectos un papel de patrocinador independiente.

Los patrocinadores de todos los programas y proyectos independientes deben seleccionarse en la junta directiva del portafolio. Cada patrocinador del programa o proyecto es la única persona que comunica las decisiones de alto nivel de su proyecto o programa.

### Gestor del portafolio

El papel del gestor del portafolio es principalmente de facilitación y orientación, pero también tiene un umbral de toma de decisiones que se utiliza en el ciclo mensual y en el ciclo diario para que el proceso sea más rápido y fluido. La junta directiva del portafolio toma todas las decisiones importantes, y la autoridad decisoria del gestor del portafolio debe utilizarse para interpretar las decisiones de la junta y no para reflejar opiniones personales. El gestor del portafolio no debe tener un papel directo en ningún programa o proyecto, para evitar conflictos de intereses.

En las grandes organizaciones, puede haber unos cuantos empleados de apoyo para ayudar al gestor del portafolio.

Cada programa o proyecto independiente debe tener una única persona que represente sus intereses de gestión, coordinación y evaluación. Esta persona se denomina aquí «gestor de programa» o «gestor de proyectos», pero puede tener cualquier título. En el caso de Scrum y sus sistemas derivados, su rol por defecto de «scrum master» puede satisfacer esta función.

El gestor del portafolio está en contacto con los gestores de programas y proyectos por diversas razones. Sin

embargo, el gestor del portafolio debe evitar comunicarles cualquier decisión y dejar que las decisiones pasen por los patrocinadores del programa o del proyecto.

Los gestores del portafolio deben evitar la microgestión y asegurarse de que los miembros de la junta directiva del portafolio tampoco lo hagan, especialmente como patrocinadores del programa o del proyecto.

Cuando hay un único sistema de gestión de portafolios, su gestor del portafolio depende del jefe de la organización. Cuando hay una jerarquía de portafolios, el gestor del portafolio informa al gestor del portafolio del nivel superior.

## Documentos

Los siguientes son los documentos por defecto en P5.express:

- Descripción del portafolio
- Matriz de generación de valor
- Registro de seguimiento global
- Registro de salud global
- Casos de negocio

Recuerda que no debes recopilar datos que no necesites, y que los documentos deben ser sencillos y útiles. Tampoco es necesario que utilices programas informáticos complicados: empieza con herramientas sencillas y cambia a otras más sofisticadas sólo si tienes una buena razón para hacerlo.

A continuación encontrarás una breve descripción de cada documento.

### Descripción del portafolio

La descripción del portafolio es un texto dinámico que documenta la siguiente información clave:

- Estrategia organizativa, misión, visión, etc.
- Umbral de decisión del gestor del portafolio (de forma exacta o aproximada)
- Los miembros de la junta directiva del portafolio y su poder de voto
- El método de votación y su cálculo
- Los procesos y políticas de la organización que influyen en la gestión de la cartera
- La unidad de medida de las inversiones y los beneficios

La descripción del portafolio se crea primero al implementar P5.express, y luego puede actualizarse en la actividad [X2](#).

### Matriz de generación de valor

La matriz de generación de valor enumera los programas y proyectos independientes en una dimensión y su información en la otra. Aumenta la visibilidad y la transparencia al describir claramente la estrategia de la organización para generar valor.

Los siguientes son los campos obligatorios de la matriz: nombre, patrocinador, estado, progreso, inversión, beneficios, valor, categorías de valor.

La matriz puede implementarse en una hoja de cálculo o utilizando una herramienta especializada. Hay disponible un [ejemplo](#) de la matriz como hoja de cálculo, que muestra cómo cambia en la actividad [X2](#).

### Registro de seguimiento global

El registro de seguimiento global es una lista de riesgos, problemas, solicitudes de cambio, planes de mejora y lecciones aprendidas que afectan a varios programas o proyectos. Para que no haya errores, estos elementos no deben repetirse en los registros locales de los programas y proyectos, sino que sus gestores deben utilizar el registro

global junto con sus registros locales. Todos los programas y proyectos de la cartera deben tener esos registros locales.

Cada elemento del registro de seguimiento global debe tener un *encargado*. Cada encargado debe ser uno de los miembros de la junta directiva del portafolio o de los gestores de programas o proyectos.

### **Registro de salud global**

El registro de salud global almacena los resultados de la evaluación de la satisfacción de las partes interesadas del portafolio (miembros de la junta directiva del portafolio, gestores de programas y gestores de proyectos independientes).

### **Casos de negocio**

Cada programa o proyecto independiente debe tener un caso de negocio creado en la capa de gestión del portafolio para describir su finalidad y justificación con los siguientes elementos principales:

- ¿Por qué este programa/proyecto?
- Opciones alternativas
- Requisitos de alto nivel
- Beneficios esperados (incluyendo los impactos positivos y negativos)
- Método para medir los beneficios
- Inversión estimada (tiempo, coste, etc.)
- Estrategia de ejecución (interna, subcontratada, etc.)
- Principales riesgos

Un caso de negocio preliminar suele bastar para priorizar el programa o proyecto en la cartera, pero cuando sea necesario, el patrocinador del programa o proyecto puede iniciarlo (formar un equipo para crear un plan de alto nivel sin ejecutarlo) y utilizar esa información para crear un caso de negocio más refinado.

### **Adaptación**

Como ocurre con otros sistemas minimalistas, es mejor no adaptar P5.express por adelantado. En lugar de eso, debes implementarlo y utilizarlo como se describe en el manual y luego personalizarlo gradualmente, en la actividad [Y3](#), sólo en respuesta a la información recogida del entorno y con un cuidadoso proceso de prueba y error.

### **Historia**

El borrador privado de la primera edición de P5.express se publicó en noviembre de 2023, seguido de su borrador público en enero de 2024, y de la versión final en julio de 2024.

## **X — Ciclo semestral**

Las actividades de gestión de este ciclo se ejecutan cada 6 meses, o cuando haya que tomar una decisión importante con la participación de todos los miembros de la junta directiva del portafolio. Estas actividades definen y revisan la estrategia de generación de valor.

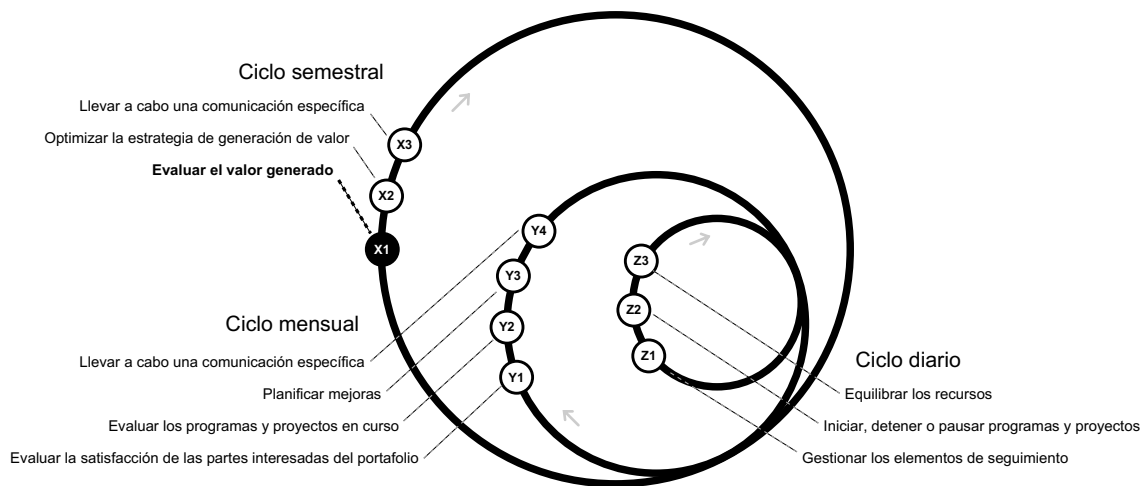
Las actividades de gestión en este ciclo son las siguientes:

[X1 — Evaluar el valor generado](#)

[X2 — Optimizar la estrategia de generación de valor](#)

[X3 — Llevar a cabo una comunicación específica](#)

## X1 — Evaluar el valor generado



### Qué

Esta actividad mide y registra los beneficios reales generados por los programas en curso y cerrados y de los proyectos independientes.

### Por qué

Los beneficios son mejoras medibles y deseables para la organización. En este sentido, los beneficios son *subjetivos*, lo que significa que algo que se consideraría un beneficio para una organización puede no serlo para otra. Por tanto, los beneficios deben evaluarse con un buen conocimiento de la organización, de forma holística y en un nivel de gestión de alto nivel, como la gestión de portafolios.

Debemos realizar esta actividad por las siguientes razones:

- Es un recordatorio para todos de que los programas y proyectos se hacen para generar valor, y que esto debe tenerse en cuenta al llevarlos a cabo.
- Nos ayuda a comprender nuestro entorno y a hacer más realistas los futuros programas y proyectos de la matriz de generación de valor.
- Puede ayudarnos a encontrar formas de aumentar los beneficios con tareas ad hoc o cambios estructurados (programas y proyectos).

Recuerda que es natural que haya algunos programas y proyectos que no generen el valor esperado. Si todos funcionan según lo previsto, probablemente estés perdiendo oportunidades por ser demasiado conservador. Esto ocurre especialmente con los proyectos internos.

### Quién

Esta actividad la realiza el patrocinador de cada programa o proyecto, bajo la supervisión del gestor del portafolio.

### Cómo

Esta evaluación comienza para cada programa o proyecto independiente cuando está terminado o en cuanto empieza



a generar beneficios durante su ejecución. Continúa mientras exista un beneficio potencial o real notable (normalmente, al menos durante unos años). Los resultados de la medición se almacenarán en la matriz de generación de valor. La medición debe incluir los beneficios esperados e inesperados en todas las categorías de valor de la matriz.

Tus sistemas de gestión de programas y proyectos pueden tener actividades equivalentes a ésta y formar una tarea común (por ejemplo, G01 en P3.express). Sin embargo, cuando se han realizado varios programas o proyectos sobre el mismo producto o sobre un conjunto de productos relacionados que repercuten en el rendimiento de los demás, lo mejor es evaluar sus beneficios generados de forma conjunta e integrada.

Debe haber una y sólo una unidad de medida para las inversiones y los beneficios de todos los programas y proyectos del portafolio, para que sea posible compararlos. Cuando hay múltiples fuentes de valor, deben convertirse y combinarse en una sola unidad. Puede ser una cantidad monetaria ajustada al valor del dinero en un momento concreto, gramos de oro, número de vidas salvadas, etc. Cuando estas mediciones objetivas no son prácticas o posibles, pueden utilizarse unidades abstractas, relativas y semisubjetivas, junto con técnicas de medición y estimación basadas en votos (similares al póquer de planificación®).

Ten en cuenta que cuando sea posible y justificable medir algo objetivamente, sería la opción preferida por su mayor fiabilidad. Sin embargo, cuando la medición objetiva no es práctica, forzarla sería perjudicial por múltiples razones, entre ellas que su fiabilidad sería menor que la de una medida subjetiva bien formada.

Los beneficios de algunos programas y proyectos son semicontinuos y no únicos. Éstos pueden convertirse en valores únicos considerando una ventana temporal previamente acordada.

Debes asegurarte de que no estás contabilizando dos veces los beneficios. Si varios programas y proyectos posibilitan una fuente de beneficios, el beneficio resultante debe dividirse entre ellos en función de sus contribuciones.

Considera los siguientes momentos de un programa o proyecto:

- T0: El momento de inicio
- T1: El momento de finalización
- T2: El momento en el que se miden los beneficios

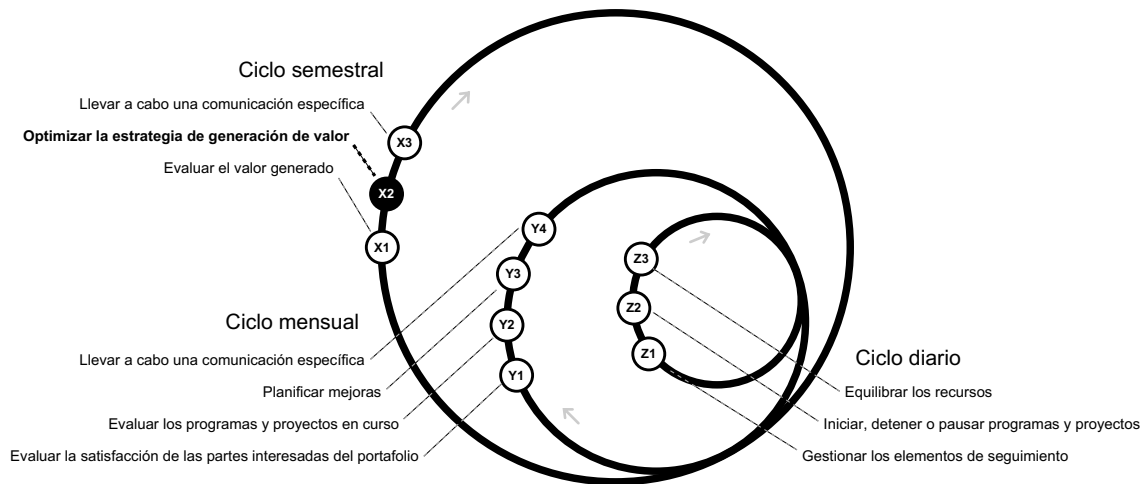
Todas las mediciones son comparaciones. La medición de los beneficios no debe ser una comparación entre T2 y T0, porque en ese periodo pueden haber cambiado muchos otros factores. En su lugar, los beneficios en T2 en el mundo real deben compararse con los beneficios en T2 en un mundo hipotético en el que el programa o proyecto no se hubiera producido.

Una vez medidos los beneficios de todos los elementos, su valor puede calcularse del siguiente modo:

Valor = beneficio ÷ inversión

El caso de negocio de cada programa o proyecto es útil para evaluar sus beneficios. Sin embargo, los patrocinadores no deben limitarse a una evaluación mecánica basada en el caso de negocio.

## X2 — Optimizar la estrategia de generación de valor



### Qué

Esta actividad optimiza la estrategia de generación de valor para el próximo ciclo actualizando la matriz de generación de valor.

### Por qué

Esta actividad ayuda a la organización de múltiples maneras:

- Identificación estructurada y proactiva de programas y proyectos valiosos;
- Justificación absoluta de las ideas para garantizar que no se malgastan los recursos;
- Justificación relativa para garantizar que se ejecuten primero las ideas más valiosas;
- Equilibrio para garantizar que se atienden todas las categorías de valor.

### Quién

Esta actividad la realizan los miembros de la junta directiva del portafolio y la facilita con todo cuidado el gestor del portafolio.

### Cómo

La actividad se realiza en un taller, con la asistencia de todos los miembros de la junta directiva del portafolio o, al menos, de sus delegados. Un día suele ser suficiente, pero algunas organizaciones pueden necesitar más tiempo.

Hay disponible un [ejemplo](#) para mostrar cómo pueden cambiar los documentos en esta actividad.

#### 1. Actualizar la descripción del portafolio

Los miembros de la junta directiva del portafolio comprueban si hay que actualizar algo en la descripción del portafolio para que se ajuste a las estrategias, políticas y procesos actuales, o simplemente para mejorar su funcionamiento en el sistema de gestión de portafolios. Algunos cambios en la descripción del portafolio pueden requerir modificar también la matriz de generación de valor (por ejemplo, los objetivos para las categorías de valor).

## **2. Añadir nuevos programas y proyectos**

Los miembros de la junta directiva del portafolio traen al taller sus nuevas ideas sobre programas y proyectos (por ejemplo, las generadas en la actividad G02 de P3.express). Revisan el resultado de la actividad X1 y lo utilizan como fuente de inspiración para hacer una tormenta de ideas y generar nuevas ideas juntos. Todas las ideas se registran en la matriz de generación de valor.

Las organizaciones que se centran en sus proyectos internos pueden beneficiarse de utilizar las opiniones de todos los empleados e incluso de los usuarios finales para generar ideas. Cada miembro de la junta directiva del portafolio es responsable de buscar ideas entre las personas relacionadas con su departamento y llevarlas al taller. Además, los empleados deben tener un canal directo para enviar sugerencias sobre programas y proyectos al gestor del portafolio. Aceptar envíos anónimos puede ayudar a aumentar las aportaciones.

En general, la junta directiva del portafolio necesita un enfoque holístico y descendente para identificar programas y proyectos. No deben limitarse a los programas y proyectos sugeridos por el entorno, sino preguntarse siempre: «¿Qué otros programas y proyectos podemos tener para mejorar nuestro portafolio?».

Ten en cuenta que el número de elementos de la matriz refleja las opciones de la organización. Cuantas más opciones tengas, más flexibilidad y libertad tendrás; por eso son deseables las matrices más grandes. Recuerda que la matriz no se limita a lo que puede hacerse en los próximos ciclos, sino que contiene todo lo que podrías querer hacer algún día en el futuro.

## **3. Nombrar patrocinadores**

Tras añadir un nuevo elemento a la matriz, uno de los miembros de la junta directiva del portafolio debe ser asignado como patrocinador.

## **4. Presentar casos de negocio**

El patrocinador se asegura de que su programa o proyecto tenga al menos un caso de negocio preliminar que describa su finalidad y justificación. Cuando sea necesario, el patrocinador puede iniciar programas o proyectos (asignar un equipo para crear un plan de alto nivel sin ejecutarlo) y utilizar el resultado para crear un caso de negocio detallado.

Los patrocinadores pueden delegar la responsabilidad de preparar sus casos de negocio en personas especializadas, pero siguen siendo los responsables. Los gestores de programa y de proyecto pueden ayudar en este proceso proporcionando parte de la información necesaria, pero es mejor no darles toda la responsabilidad de preparar los casos de negocio, porque no suelen tener los antecedentes ni la información estratégica necesarios.

## **5. Equilibrar tamaños**

Normalmente, los programas y proyectos independientes de la matriz tienen tamaños diferentes. Sin embargo, tener elementos de tamaños muy diferentes dificultaría la gestión de la matriz. Por tanto, cuando sea posible, los miembros de la junta directiva del portafolio deben intentar dividir los que sean demasiado grandes en otros más pequeños y fusionar los que sean demasiado pequeños y tengan objetivos similares en programas más grandes.

Recuerda que los proyectos de un programa no se dirigirán directamente en el sistema de gestión de portafolios.

## **6. Justificación absoluta**

Los miembros de la junta directiva del portafolio deben estimar los beneficios esperados y la inversión necesaria de las nuevas ideas y revisar los de las antiguas si es necesario. La matriz de generación de valor debe actualizarse con estos datos.

A continuación, deben juzgar la justificación absoluta de cada idea: ¿Son los beneficios esperados superiores a la

inversión necesaria? ¿Deberíamos hacer este programa o proyecto? El estado de la idea se actualizará en función de esta decisión. Ten en cuenta que las ideas rechazadas no deben eliminarse de la matriz, sino marcarse como rechazadas y trasladarse a la parte inferior de la matriz para futuras referencias.

A veces, las organizaciones tienen que aceptar programas o proyectos con beneficios inferiores a su inversión, porque de lo contrario parte de su capacidad quedaría sin utilizar, y algún beneficio puede ser mejor que ningún beneficio. Esta situación debe considerarse en este paso, pero lo más importante es que la junta directiva del portafolio investigue esta situación malsana para ver cómo pueden evitarla en el futuro.

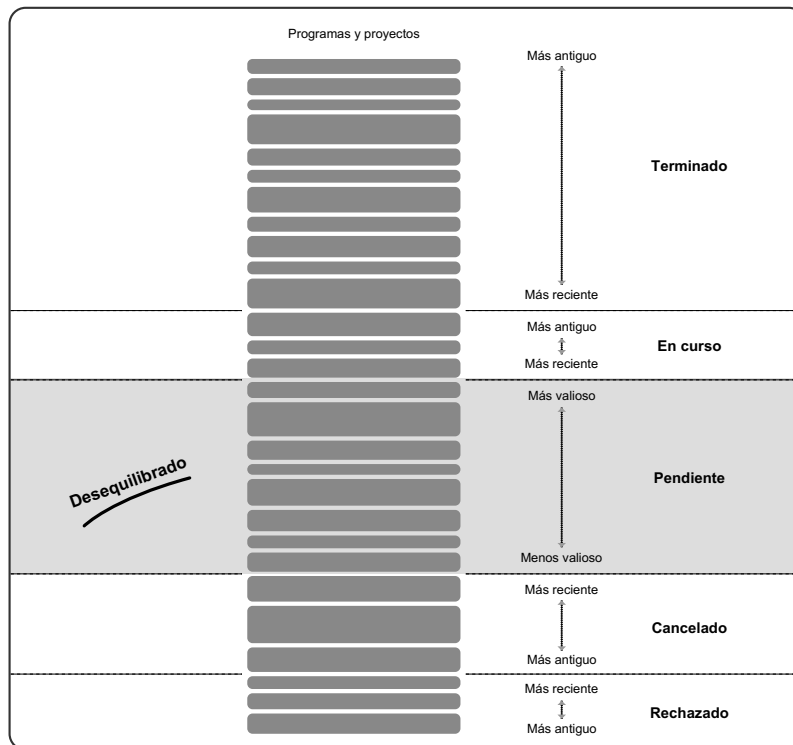
Los miembros de la junta directiva del portafolio pueden estimar los parámetros necesarios y la decisión final por votación utilizando el método documentado en la descripción del portafolio.

Si un programa o proyecto en curso pierde su justificación absoluta, la junta directiva debe cancelarlo en esta actividad. Esto también puede hacerse en la actividad [Y2](#), si el gestor del portafolio y el patrocinador se ponen de acuerdo al respecto.

### 7. Justificación relativa y ordenación inicial

Los programas y proyectos de la matriz se clasificarán en función de su estado: Terminado → En curso → Pendiente → Cancelado → Rechazado

Los elementos dentro de cada uno de los estados anteriores se ordenarán en función de la fecha, excepto los pendientes que se ordenarán inicialmente en función de su valor (la relación entre sus beneficios esperados y la inversión estimada), de modo que los más valiosos se coloquen en primer lugar.



La ordenación inicial de la matriz de generación de valor

Si la justificación relativa de un programa o proyecto en curso disminuye drásticamente, la junta directiva puede decidir en esta actividad ponerlo en pausa para liberar capacidad para otros más importantes. Esto también puede ocurrir en la actividad [Y2](#), si el gestor del portafolio y el patrocinador se ponen de acuerdo al respecto.

### 8. Revisar la capacidad total

Los miembros de la junta directiva debaten la idea de aumentar o disminuir la capacidad (por ejemplo, contratar a más personas en la organización) y evalúan su impacto en el portafolio. Esta consideración abarca, por un lado, el próximo ciclo y, por otro, la capacidad a largo plazo de la organización.

### 9. Equilibrar y priorizar finalmente

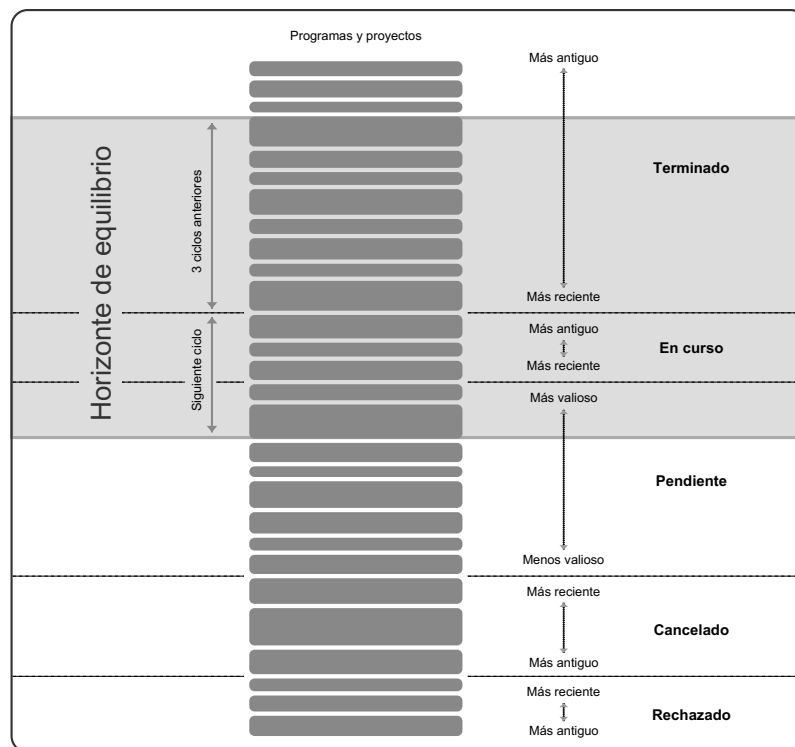
La matriz debe tener columnas para las distintas categorías de valor:

- Categorías generales (necesarias para todas las organizaciones)
  - Continuidad (sustentador, diversificador)
  - Plazo de retorno de la inversión (a corto plazo, a medio plazo o a largo plazo)
  - Riesgo global (bajo, medio, alto)
- Categorías específicas de la organización

Un «sustentador» es un programa o proyecto que ayuda a mejorar los servicios existentes, mientras que un «diversificador» es el que ayuda a crear nuevos canales de productos o servicios. Algunas organizaciones están totalmente centradas en un único campo de especialización, pero incluso ellas pueden y deben plantearse diversificar sus servicios en ese campo o en otros relacionados.

Cada programa o proyecto tiene una contribución de entre el 0% y el 100% en cada categoría para indicar qué parte de sus beneficios sirve a esa categoría.

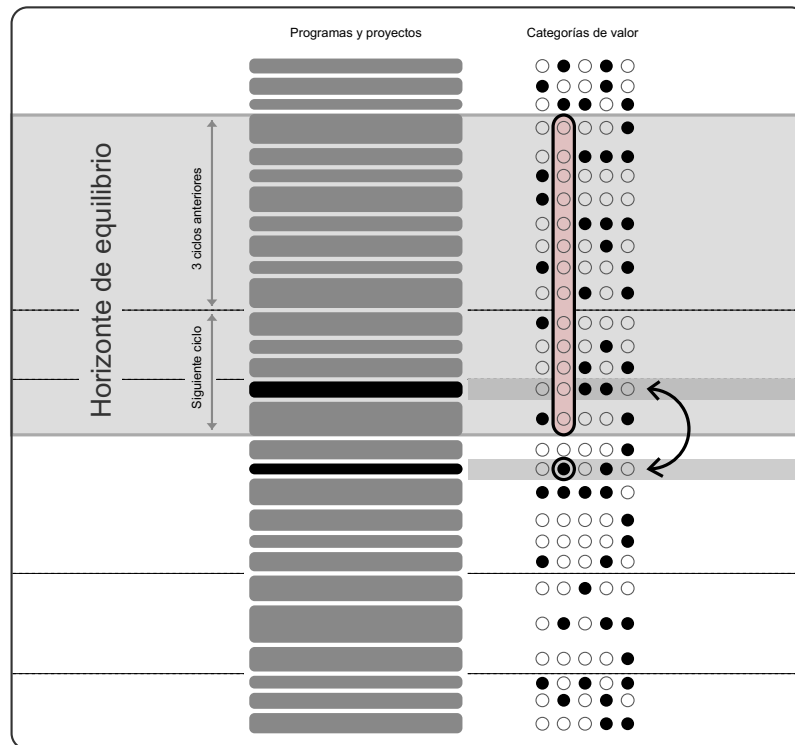
Cada categoría debe tener un objetivo relativo, y la suma de los beneficios de todos los programas y proyectos en un *horizonte de equilibrio* debe coincidir más o menos con ese objetivo relativo. Por defecto, el horizonte de equilibrio es el ciclo siguiente más los tres ciclos anteriores. Los ciclos anteriores se determinan mediante hechos. Para determinar el ciclo siguiente, es necesario hacer una estimación aproximada de cuántos de los programas y proyectos pueden realizarse en el ciclo.



El horizonte de equilibrio del siguiente ciclo

Para equilibrar el portafolio, el orden de los elementos pendientes en la matriz debe ajustarse manualmente para que sus beneficios calculados combinados en cada categoría de valor se acerquen a los objetivos relativos. Esto significa

que el valor total del portafolio equilibrado puede ser inferior al del desequilibrado: es el precio que hay que pagar para tener un conjunto equilibrado. Sin embargo, en raras ocasiones, podemos sacrificar el equilibrio para obtener valores excepcionalmente altos y compensarlo en ciclos futuros.



#### Equilibrar el portafolio para el siguiente ciclo

En este punto, la matriz tiene una lista optimizada de programas y proyectos pendientes. Cuando se libera suficiente capacidad en la organización, el programa o proyecto pendiente más alto de la matriz que coincida con la capacidad disponible puede iniciarse en la actividad [Z2](#).

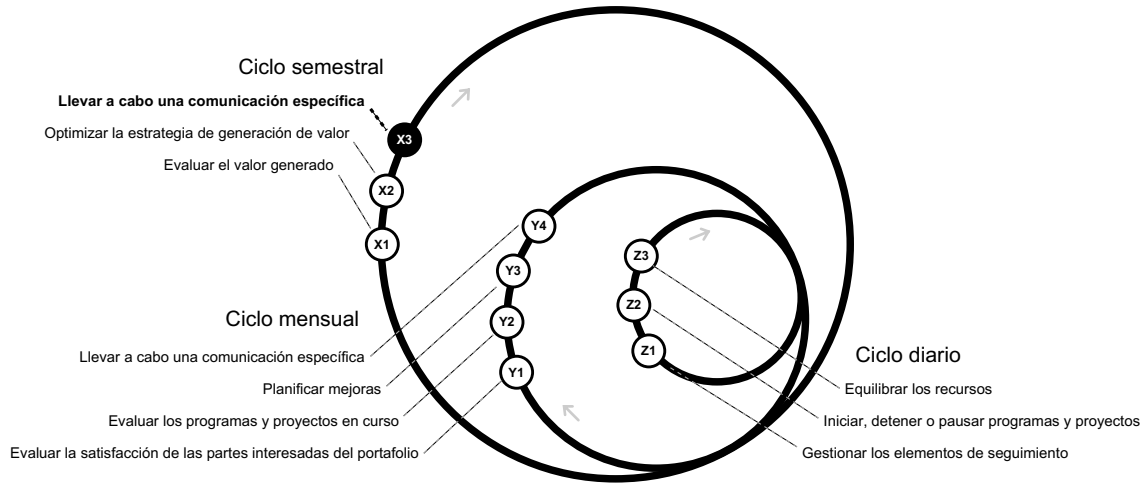
Algunas organizaciones pueden necesitar criterios de equilibrio adicionales; por ejemplo,

- Cuando un cliente externo solicita una propuesta, no puede hacerse en cualquier momento deseado, sino que, si se desea seguir adelante, debe hacerse en una fecha determinada, y la organización debe estar preparada para iniciar el proyecto si se acepta la propuesta.
- Para las organizaciones centradas en dirigir sus propios proyectos, algunos de sus proyectos pueden tener dependencias entre sí, que deben hacerse visibles en la matriz y tenerse en cuenta a la hora de equilibrarlos. Sin embargo, ten en cuenta que los proyectos que tienen dependencias entre sí suelen pertenecer a un programa y no se dirigirán en el sistema de gestión de portafolios directamente.

Hay muchas incertidumbres sobre el funcionamiento de los portafolios. Por tanto, la matriz nunca puede ser lo bastante precisa como para optimizarla mecánicamente a base de cálculos, por lo que es esencial el criterio de miembros experimentados de la junta directiva del portafolio. En consecuencia, es importante no perder tiempo y energía intentando que los números sean más precisos de lo que deberían ser. En su lugar, el gestor del portafolio debe fomentar la colaboración, la participación, la transparencia y el pensamiento crítico.

Todos los miembros de la junta directiva del portafolio deben participar en el equilibrio del portafolio. Cuando sea necesario, pueden combinar sus opiniones mediante votación, siguiendo el método de votación documentado en la descripción del portafolio.

## X3 — Llevar a cabo una comunicación específica



### Qué

Esta comunicación específica informa a todos los miembros de la organización del valor que hemos generado recientemente y de nuestra estrategia para generar valor en el futuro.

### Por qué

Esta comunicación específica tiene múltiples ventajas, entre ellas las siguientes:

- Todo el mundo se mantiene informado de los programas y proyectos que se están llevando a cabo o se llevarán a cabo en un futuro próximo, lo que reduce los conflictos y las sorpresas y genera ideas útiles de un público más amplio.
- Recuerda a todos que los programas y proyectos se hacen para generar valor y que sus actividades deben estar alineadas con el propósito definido y contribuir a la generación de valor.

### Quién

Las comunicaciones específicas en el sistema de gestión de portafolios las envía el gestor del portafolio.

### Cómo

Esta comunicación específica envía la siguiente información:

- Una copia simplificada de la matriz de generación de valor junto con una breve descripción
- Un breve informe de los beneficios obtenidos de los programas y proyectos (si no se hace a nivel de programa o proyecto, como en la actividad G03 de P3.express)

La información puede enviarse por correo electrónico o, alternativamente, la actividad puede convertirse en un acto organizativo en el que se reúna a todo el mundo, se comparta la información y se añadan algunas actividades emocionantes adicionales para celebrar los logros y hacer que sea una experiencia agradable para todos.

Si sólo hay unos pocos ciclos activos posteriores al programa y al proyecto en la organización, sus comunicaciones

específicas (por ejemplo, la actividad G03 de P3.express) pueden hacerse en sus capas. De lo contrario, suele ser mejor llevar sus comunicaciones específicas a la capa de gestión del portafolio y unificarlas para reducir la cantidad de comunicación y mantenerlas más eficaces.

El gestor del portafolio debe animar a los destinatarios a compartir sus opiniones tras recibir el mensaje.

Recuerda que esta comunicación se dirige a un amplio abanico de audiencias en la organización. Por tanto, es importante que sea sencilla, breve y no técnica.



## Y — Ciclo mensual

Las actividades de gestión de este ciclo se ejecutan una vez al mes para mejorar continuamente el funcionamiento del sistema de gestión de portafolios.

Las actividades de gestión en este ciclo son las siguientes:

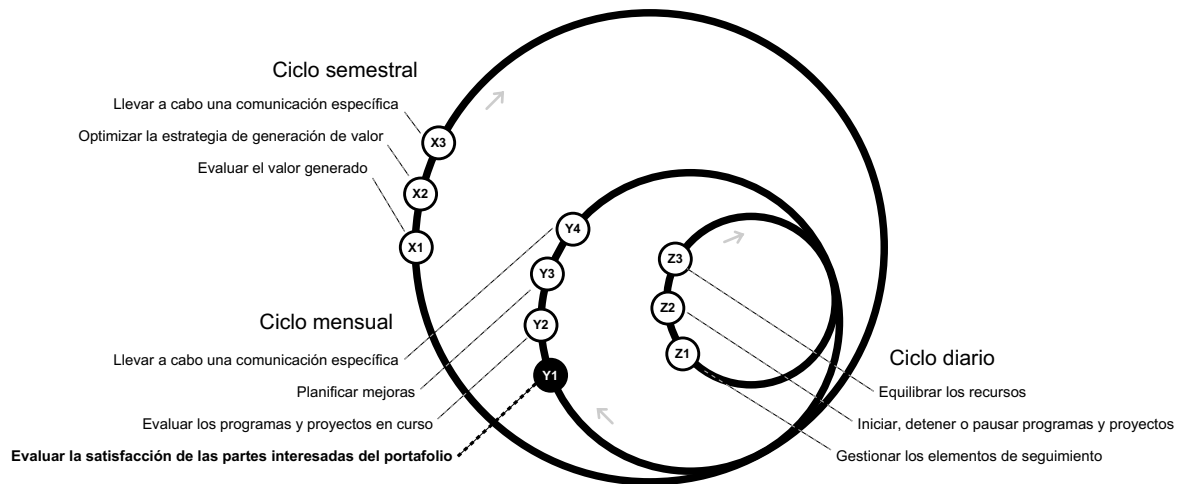
[Y1 — Evaluar la satisfacción de las partes interesadas del portafolio](#)

[Y2 — Evaluar los programas y proyectos en curso](#)

[Y3 — Planificar mejoras](#)

[Y4 — Llevar a cabo una comunicación específica](#)

## Y1 — Evaluar la satisfacción de las partes interesadas del portafolio



### Qué

Esta actividad evalúa la satisfacción de los miembros de la junta directiva del portafolio y de los gestores de programas y proyectos independientes.

### Por qué

Queremos descubrir la insatisfacción y problemas similares lo antes posible y solucionarlos antes de que se acumulen y perjudiquen a los programas y proyectos.

### Quién

Es responsabilidad del gestor del portafolio evaluar la satisfacción de las partes interesadas del portafolio.

### Cómo

Las preguntas de la encuesta de evaluación deben diseñarse para abordar las necesidades y preocupaciones de la organización y de su personal, por lo que pueden cambiar con el paso del tiempo. A continuación se ofrece un ejemplo de preguntas para los miembros de la junta directiva del portafolio:

- En tu opinión, ¿tienen todos los miembros de la junta directiva del portafolio la oportunidad de ser escuchados y comprendidos correctamente?
- ¿Estás contento con la forma en que se imparten los talleres?
- ¿Estás satisfecho con cómo se tienen en cuenta las necesidades y expectativas de tu departamento en el sistema de gestión de portafolios?
- Etc.

A continuación se ofrece un ejemplo de preguntas para los gestores de programa y de proyecto:

- ¿Estás contento con la relación con tu patrocinador?
- ¿La estrategia de la organización y su portafolio actual son claros y significativos para ti?
- En tu opinión, ¿tu programa o proyecto tiene un impacto positivo en la organización?
- Etc.

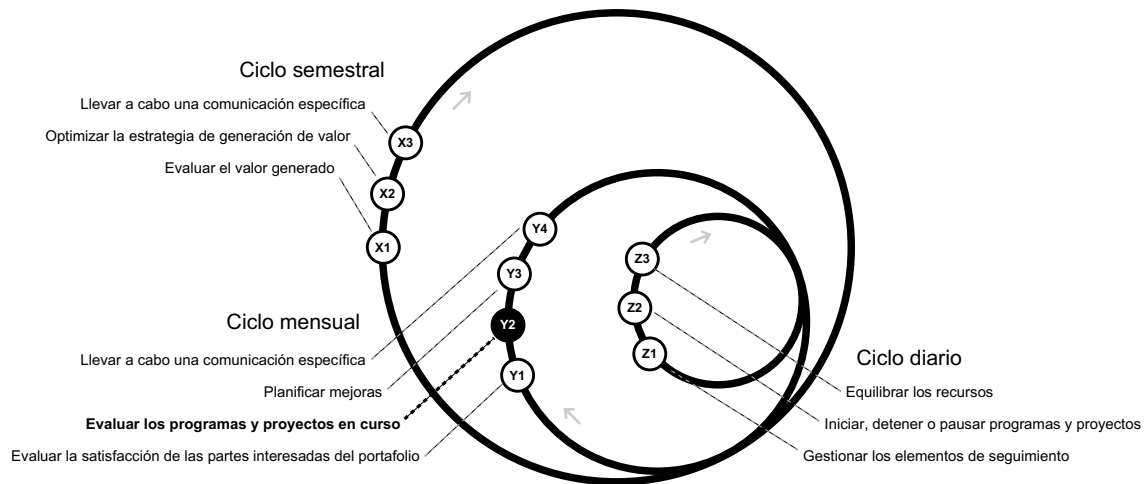
Es una buena idea añadir una pregunta abierta al final de todas las encuestas, en la que se pregunte a la audiencia cómo creen que el sistema de gestión de portafolios puede ayudarles más en su trabajo.

Suele ser una buena idea realizar estas evaluaciones de forma anónima para que la gente pueda expresar sus opiniones más cómodamente.

Los resultados de las evaluaciones deben almacenarse en el registro de salud global y se utilizarán en la actividad [Y3](#) para planificar mejoras.

El gestor del portafolio también debe asegurarse de que los programas y proyectos evalúan continuamente la satisfacción de los miembros de su equipo y prestan atención a su bienestar.

## Y2 — Evaluar los programas y proyectos en curso



### Qué

Medir el rendimiento de los programas y proyectos en curso y reestimar sus beneficios previstos.

### Por qué

A medida que se ejecuten los programas y proyectos, aprenderemos más sobre ellos y podremos hacer más realista nuestra evaluación de su valor. Este refinamiento puede dar lugar a detener los programas y proyectos que pierdan su justificación absoluta o a pausar los que tengan una disminución significativa de su justificación relativa. Ambas acciones ayudan a aprovechar mejor nuestros recursos y oportunidades.

Por otro lado, esta evaluación puede mostrar que el programa o proyecto se ha vuelto más importante de lo que era antes y, por tanto, requiere más apoyo y una mayor prioridad en la organización.

### Quién

El rendimiento de los programas y proyectos lo miden sus gestores, con la supervisión del gestor del portafolio. La reestimación de los beneficios esperados la realizan los patrocinadores del programa y del proyecto, con la supervisión del gestor del portafolio.

### Cómo

Esta actividad está relacionada con las actividades cíclicas de medición de la gestión de programas y proyectos (por ejemplo, la actividad C01 de P3.express). Debe añadirse para los sistemas de gestión de programas o proyectos que no dispongan de una actividad de medición cíclica de este tipo.

Normalmente, esperaríamos tener las siguientes medidas:

- Progreso general (porcentaje)
- Previsión de la inversión a realizar (por ejemplo, tiempo y coste)

El gestor del portafolio es responsable de garantizar que el rendimiento de los programas y proyectos se mida

correctamente. También debe trabajar con el patrocinador de cada programa o proyecto para reestimar los beneficios esperados (por ejemplo, la actividad B03 de P3.express). Todos los datos se almacenarán en la matriz de generación de valor.

El gestor del portafolio debe evitar recopilar datos innecesarios y, en su lugar, centrarse en datos que sirvan a un propósito claro y mantener el sistema sencillo y útil.

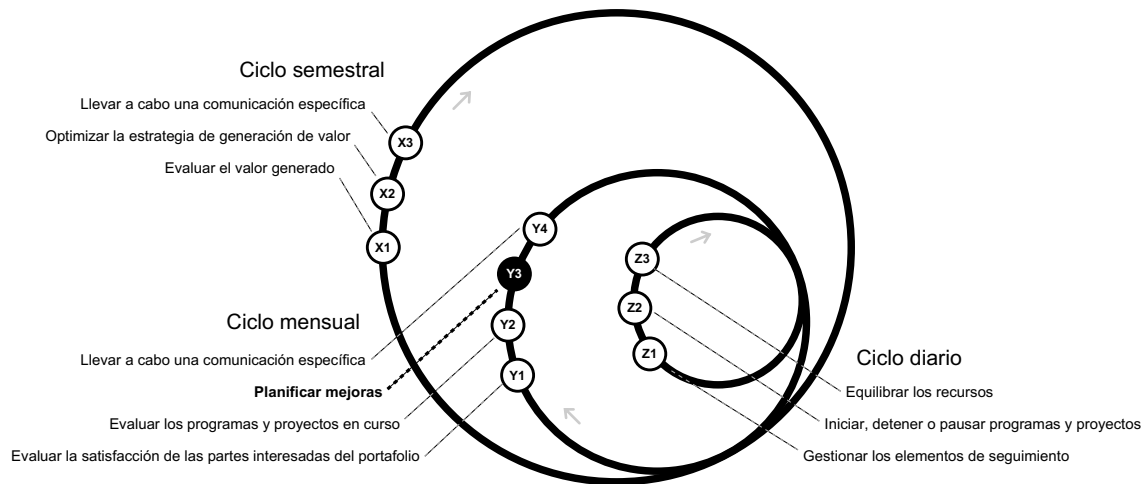
Después de actualizar la previsión de inversión y los beneficios estimados, el gestor del portafolio puede volver a estimar el valor previsto:

Valor = beneficios ÷ inversión

Basándose en el nuevo valor, si el programa o proyecto pierde su justificación absoluta o hay una disminución significativa de su justificación relativa, puede que haya que cancelarlo o ponerlo en pausa. Si el gestor del portafolio y el patrocinador pueden ponerse de acuerdo sobre esa decisión según la matriz de generación de valor, la concretarán en esta actividad. De lo contrario, el gestor del portafolio deberá realizar un ciclo semestral de manera excepcional.

En esta actividad, el patrocinador puede actualizar el caso de negocio con la confirmación del gestor del portafolio.

## Y3 — Planificar mejoras



### Qué

En esta actividad planificaremos mejoras basadas en la evaluación de programas y proyectos y en la satisfacción de las partes interesadas.

### Por qué

Siempre se puede mejorar, y éste es nuestro intento de mejorar continuamente nuestro sistema de gestión de portafolios. Estas mejoras se refieren principalmente a cómo trabajamos en el sistema de gestión de portafolios y serán la base de la adaptación gradual del sistema.

Además de su finalidad principal, si se hace correctamente y con la participación de los gestores de programas y proyectos, creará más aceptación y, en consecuencia, puede aumentar las posibilidades de éxito.

### Quién

El gestor del portafolio facilita un taller para que todos los gestores de programas y proyectos hagan una tormenta de ideas y planifiquen mejoras. Opcionalmente, puede celebrarse un taller similar con los miembros de la junta directiva del portafolio, en cada ciclo o una vez cada varios ciclos.

### Cómo

Lo mejor es planificar las mejoras en un taller facilitado. Técnicas como la [Técnica Delphi](#) pueden ser útiles en esos talleres. El gestor del portafolio actúa como facilitador y permite que los participantes planifiquen las mejoras.

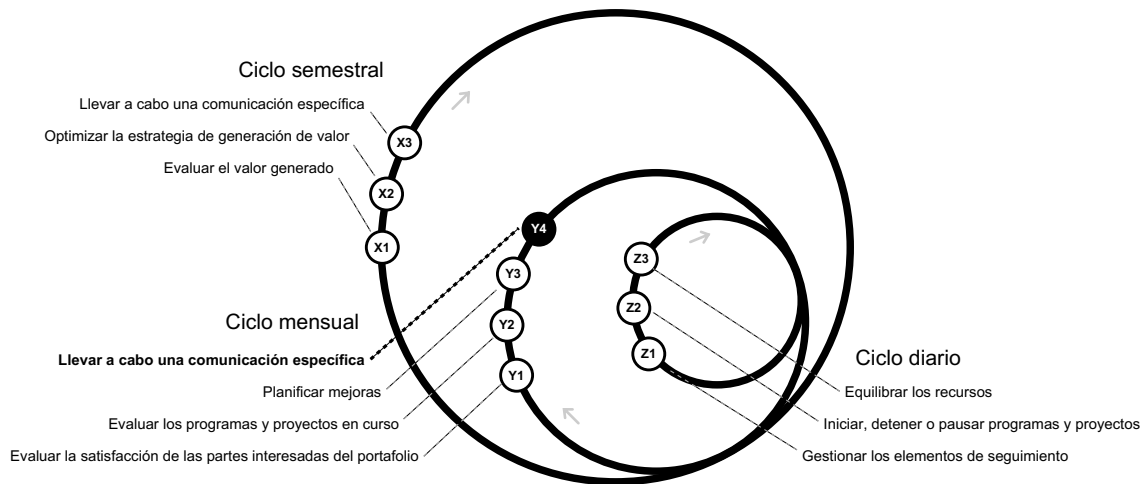
La última evaluación de los programas y proyectos (actividad [Y2](#)), almacenada en la matriz de generación de valor, y la evaluación de la satisfacción de las partes interesadas (actividad [Y1](#)), almacenada en el registro de salud global, son las principales fuentes de inspiración para planificar mejoras. El registro de seguimiento global también puede utilizarse como fuente secundaria de inspiración.

El gestor del portafolio debe tener siempre en cuenta también los siguientes asuntos:

- ¿Cómo podemos mejorar las capacidades de las personas mediante la formación, el entrenamiento, etc.?
- ¿Cómo podemos crear un entorno de trabajo más agradable para todos?

Las mejoras planificadas se añadirán al registro de seguimiento global, y se asignará a cada una de ellas un encargado (normalmente, uno de los gestores del programa o del proyecto, pero a veces uno de los miembros de la junta directiva del portafolio) para que realice el seguimiento e informe al respecto.

## Y4 — Llevar a cabo una comunicación específica



### Qué

Éste es el momento de enviar un breve mensaje a todos los miembros de la organización, informándoles de los aspectos más destacados de la gestión del portafolio:

- Mejoras planificadas (si son relevantes para la audiencia general)
- Progreso de los programas en curso y proyectos independientes
- Una lista de programas y proyectos independientes que se han iniciado o detenido

### Por qué

Esta comunicación específica mantiene al día a todos los miembros de la organización, lo que puede ayudar a reducir los conflictos y las sorpresas y a generar ideas útiles de una audiencia más amplia.

### Quién

Las comunicaciones específicas en el sistema de gestión de portafolios las realiza el gestor del portafolio.

### Cómo

El contenido de esta comunicación específica puede enviarse por correo electrónico.

Esta actividad puede ignorarse si su contenido se comunica en las capas de programa y proyecto (por ejemplo, las actividades A10 y F06 de P3.express). Sin embargo, cuando hay muchos programas y proyectos en curso, suele ser mejor trasladar esas comunicaciones específicas a esta capa y enviar un mensaje unificado para reducir el número de comunicaciones específicas y mantener su eficacia.

El gestor del portafolio debe animar a los destinatarios a compartir sus opiniones tras recibir el mensaje.

Recuerda que esta comunicación se dirige a un amplio abanico de audiencias de la organización. Por tanto, debe ser sencilla, breve y no técnica.





## Z — Ciclo diario

Las actividades de gestión de este ciclo pueden ejecutarse cualquier día para implementar la estrategia de generación de valor.

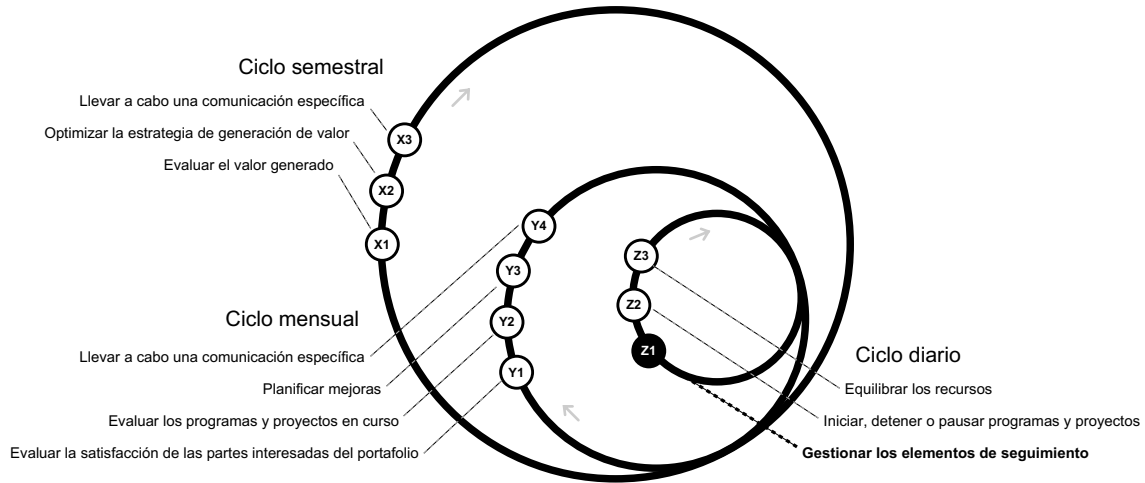
Las actividades de gestión en este ciclo son las siguientes:

[Z1 — Gestionar los elementos de seguimiento](#)

[Z2 — Iniciar, detener o pausar programas y proyectos](#)

[Z3 — Equilibrar los recursos](#)

## Z1 — Gestionar los elementos de seguimiento



### Qué

En esta actividad, gestionamos continuamente los elementos de seguimiento globales (riesgos, incidencias, solicitudes de cambio, planes de mejora y lecciones aprendidas).

### Por qué

La mayoría de los elementos de seguimiento afectan a un único programa o proyecto y se gestionan localmente. Sin embargo, también hay elementos globales que afectan a varios programas y proyectos y deben gestionarse de forma integrada y holística en la capa de gestión del portafolio para ser más eficaces.

### Quién

El gestor del portafolio es el principal facilitador de esta actividad y colabora estrechamente con los encargados de los distintos elementos.

### Cómo

Los gestores de programas y proyectos pueden identificar elementos de seguimiento globales (por ejemplo, en la actividad D01 de P3.express). Cuando esto ocurra, deben comunicarlo inmediatamente al gestor del portafolio.

El gestor del portafolio debe supervisar continuamente los registros locales para encontrar patrones que puedan conducir a la identificación de elementos de seguimiento globales.

Cuando se añade un nuevo elemento al registro de seguimiento global:

- uno de los miembros de la junta directiva del portafolio, de los gestores de programa o de los gestores de proyecto debe ser asignado como encargado de su seguimiento y actualización, y
- los encargados deben informar de su existencia a los gestores de todos los programas y proyectos que puedan verse afectados por el elemento.

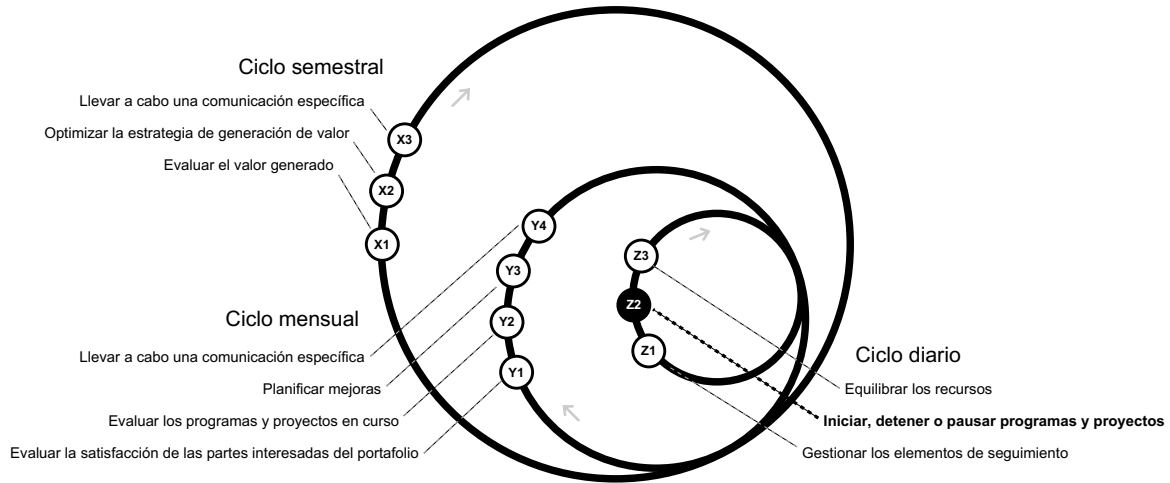
El gestor del portafolio debe estar en contacto con los encargados sobre el estado de sus elementos de seguimiento

y asegurarse de que se hace un seguimiento de todos ellos hasta que se cierran.

Cuando el gestor del portafolio se dé cuenta de que un elemento de seguimiento puede tener un impacto significativo en la matriz de generación de valor, debe ejecutar un ciclo semestral excepcional. De lo contrario, el gestor del portafolio está autorizado a decidir cómo responder a esos elementos. El gestor del portafolio puede obtener ayuda de los gestores de programa y de proyecto para diseñar las respuestas.

En esta actividad deben seguirse cuidadosamente los procesos y políticas de la organización vinculados, documentados en la descripción del portafolio.

## Z2 — Iniciar, detener o pausar programas y proyectos



### Qué

Esta actividad da permiso a los patrocinadores para iniciar, detener o pausar sus programas o proyectos independientes basándose en la matriz de generación de valor.

### Por qué

Para garantizar la alineación, ningún programa o proyecto independiente puede iniciarse, detenerse o pausarse en la organización sin el permiso del gestor del portafolio. Los proyectos que estén por debajo de programas requerirán el permiso del sistema de gestión de programas, en lugar del sistema de gestión de portafolios.

### Quién

En esta actividad colaboran el gestor del portafolio y el patrocinador del programa o proyecto.

### Cómo

Los patrocinadores pueden iniciar sus programas y proyectos independientes (asignar un equipo para crear un plan de alto nivel sin ejecutarlo) si necesitan crear un caso de negocio detallado (p. ej., en respuesta a solicitudes de propuestas de clientes externos), pero deben recibir el permiso del gestor del portafolio antes de iniciar la ejecución (p. ej., actividad A08 de P3.express). También deben pedir permiso antes de iniciar y finalizar el proceso de cierre del programa o proyecto. Durante el cierre del programa y del proyecto, el gestor del portafolio se asegurará, entre otras cosas, de que los documentos se archiven correctamente.

A veces, como durante las emergencias, la justificación relativa de los programas y proyectos cambia tan drásticamente que tiene sentido poner en pausa un programa o proyecto en curso y empezar a trabajar en otra cosa. El gestor del portafolio y el patrocinador discutirán dichos casos en esta actividad.

Cuando se lleva una decisión a esta actividad, el gestor del portafolio puede tomarla junto con el patrocinador, según la matriz de generación de valor. Si las decisiones previas de la junta directiva del portafolio, reflejadas en la matriz, no son suficientes para tomar la decisión, o el gestor del portafolio y el patrocinador no pueden llegar a un acuerdo, el

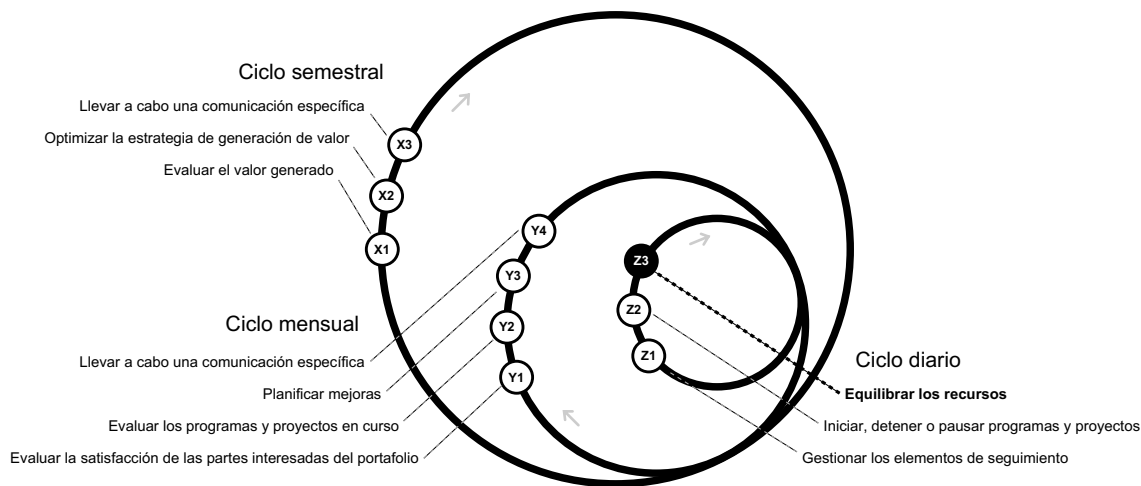
gestor del portafolio debe realizar un ciclo semestral de forma excepcional.

El gestor del portafolio debe asegurarse de que los patrocinadores no están ejecutando demasiados programas y proyectos en paralelo y de que están terminando los que están en curso antes de empezar los siguientes en la matriz.

Los cambios menores en la organización pueden implementarse mejor mediante tareas ad hoc. Sin embargo, el gestor del portafolio debe asegurarse de que haya un número razonable de dichas tareas y de que no sustituyan a los cambios estructurados (programas y proyectos).

En esta actividad deben seguirse cuidadosamente los procesos y políticas organizativos relacionados con el inicio y la finalización de programas y proyectos, tal y como se documenta en la descripción del portafolio.

## Z3 — Equilibrar los recursos



### Qué

Esta actividad ayuda a los patrocinadores a conseguir recursos para sus programas y proyectos, sobre todo cuando hay competencia entre ellos.

### Por qué

El sistema de gestión de portafolios debe ofrecer esta ayuda a los patrocinadores desde una perspectiva holística para garantizar que:

- pueden obtener los recursos necesarios para sus programas y proyectos, y
- si varios programas y proyectos compiten por recursos similares, las asignaciones se ajustan a la matriz de generación de valor.

### Quién

En esta actividad colaboran el gestor del portafolio y los patrocinadores del programa y del proyecto.

### Cómo

Cuando haya competencia entre programas y proyectos, el gestor del portafolio debe intentar equilibrar las asignaciones de recursos basándose en la matriz de generación de valor. Cuando haya desacuerdo entre los patrocinadores y el gestor del portafolio, éste podrá tomar decisiones hasta el umbral documentado en la descripción del portafolio. Si la decisión supera el umbral, deben ejecutar un ciclo semestral de forma excepcional.

En esta actividad deben seguirse cuidadosamente todas las políticas y procesos organizativos relacionados con los recursos, tal y como se documentan en la descripción del portafolio.