

# Módulo 4. Comunicación y gestión de múltiples proyectos

## Unidad 4.1 Herramientas para facilitar la comunicación

### 4.1.1 Múltiples dispositivos y formas de acceso a la información de los proyectos

En general, las posibilidades respecto a los dispositivos y las formas de acceso para la información de los proyectos ya se han ido ejemplificando en los módulos anteriores, en la medida en que se fueron conociendo los distintos tipos de herramientas y sus funciones. Realizaremos, entonces, un breve repaso e integración conceptual de esta clasificación.

#### Dispositivos

- **Computadora en el puesto de trabajo:** aquí, seguramente, encontramos el mayor grado de posibilidades de acceso a la información, ya que se combina la potencia de una computadora de escritorio con la libertad de estar dentro del ámbito en el que la información debe estar disponible.
- **Computadora en otro ámbito o sin conexión a Internet:** se hace esta diferenciación respecto del caso anterior, ya que, en muchas situaciones, se podrá acceder a la información del proyecto como, por ejemplo, desde una computadora portátil, que podría ser personal. Sin embargo, algunas de las aplicaciones de *software* que no estén en la nube o que residan de forma centralizada (según la clasificación vista en el módulo 1) podrían no ser accesibles por dispositivos fuera de su red como, por ejemplo, por cuestiones de seguridad, o bien por limitaciones técnicas. Muchas herramientas ya prevén situaciones de no conexión a la información y manejan esta situación como, por ejemplo, Google Drive y Dropbox, que permiten sincronizar archivos y documentos *online* descargándolos en un dispositivo, el cual luego podrá estar fuera de línea y, aun así, acceder a la información; al contar con conexión

nuevamente, esta será sincronizada de regreso.

- **Celulares y tabletas:** en muchas organizaciones, ya se ha reconocido la potencia y la necesidad de brindar acceso a la información y también ingresarla desde los dispositivos móviles. Considerando un *smartphone*, la mayoría de las aplicaciones de *software* que hemos mencionado pueden ser accedidas desde un dispositivo de este tipo. Incluso, por su carácter ubicuo, en muchas instancias es la única forma de acceder o generar información. Podríamos citar, a modo de ejemplo, la instancia de un viaje. Únicamente operaciones muy complejas, como sería la de modificar un cronograma de proyectos extenso, pueden complicarse con estos dispositivos.

#### **Formas de acceso**

- **Online:** se accede estando conectados a una red de computadoras, ya sea interna en el puesto de trabajo o externa (como Internet).
- **Offline:** como adelantamos para el caso de una computadora sin conexión, en ocasiones, es posible descargar información en el dispositivo que se esté utilizando y luego sincronizarla de regreso. Es importante aclarar que esto también puede hacerse en dispositivos móviles, los cuales podrían también sufrir momentos de desconexión (como, por ejemplo, durante un viaje en avión).
- **Impresión:** también es posible realizar una impresión en papel de cierta información, que también deberíamos considerar una «forma» de acceso.

### **4.1.2 Desarrollo de presentaciones**

El desarrollo de presentaciones es una habilidad muy importante para el administrador de proyectos, principalmente porque está asociada a la importancia de comunicarles, en general, algo relevante a los demás interesados.

Algunas reuniones típicas (Project Management Institute, 2017), que suelen ir acompañadas de sendas presentaciones son, por ejemplo, las siguientes:

- **reunión de aprobación del proyecto o fase:** sucede, en general, ante un hito importante que requiere de aprobación por los interesados, antes de continuar o no con el proyecto. La información necesaria variará de acuerdo con el objetivo de la reunión en sí misma, pero, seguramente, incluirá información de estado de situación actual del proyecto, proyecciones y supuestos a futuro (de cronograma, de costos y de riesgos).
- **Reunión de inicio del proyecto o fase:** aquí se deberán incluir informaciones extraídas de los documentos iniciales del proyecto; a saber: alcance, riesgos,

cronograma, presupuesto e interesados.

- **Reunión de seguimiento de estado del proyecto:** repaso de indicadores, avances, *issues* y riesgos en cuanto al cronograma, los costos, la calidad, etcétera.
- **Reunión de cierre del proyecto o fase:** aquí, además de la información general ya citada, puede ser necesario incluir información que se extraiga de las bitácoras del proyecto, ya sea de forma directa o sumariada, para generar indicadores (la cantidad de *issues* de calidad que fueron detectados, por ejemplo).

En particular, existen algunas herramientas de *software* que pueden ayudar a realizar una buena presentación. Es posible mencionar tres posibilidades:

- **Microsoft PowerPoint:** es la herramienta más difundida y utilizada para estos menesteres. Consta de *slides* (antiguamente, hubiéramos dicho filmas), en las que se suelen incorporar elementos visuales y de texto, tales como planillas, tablas, diagramas, etcétera. Se pueden añadir animaciones para hacerlas visualmente más atractivas y dinámicas.
- **Google Slides o Google Presentaciones** ([http://www.google.com/intl/es\\_ar/slides/about](http://www.google.com/intl/es_ar/slides/about)): similar y compatible con la anterior, es la herramienta de Google Docs para realizar presentaciones que luego quedan almacenadas en la nube.
- **Prezi** ([prezi.com](http://prezi.com)): son presentaciones que se crean directamente en la nube, mediante una herramienta que utiliza un formato que se basa en *zooms* visuales y recorridos, y movimientos hacia los contenidos que se desean presentar. También es posible, dado que reside en la nube —y como lo sería también con Google Slides—, realizar el armado de la presentación con colegas y en simultáneo.

### 4.1.3 Audio y videoconferencia, chat y foros

Si bien ya se han presentado estos contenidos en el punto 1. 2. 2. (La «nube»). El impacto de Internet en la gestión de proyectos) del módulo 1, profundizaremos, en particular, en este ítem sobre 3 de ellos: audio y videoconferencia, y foros. A partir de la pandemia de COVID-19, que desde 2020 conlleva restricciones de asistencia al trabajo en persona, que van variando según la situación epidemiológica, ha cobrado mucha más fuerza el poder trabajar en la nube, en ámbitos empresariales, organizacionales y educativos.

#### Audio y videoconferencias

Actualmente, es posible mantener reuniones «virtuales» en las que no todos, o directamente ninguno de los participantes están físicamente en el mismo lugar, lo cual es muy importante para los proyectos con equipos distribuidos o aislados.

Existe todo tipo de herramientas e incluso instalaciones especiales para estas actividades; entre ellas, podemos citar las siguientes:

- **sistemas de telefonía fija con posibilidad de realizar llamadas en conferencia:** aquí se pueden incluir tanto los sistemas de telefonía tradicional como los sistemas de telefonía IP (de *Internet protocol*). La facilidad de este último sistema es que la comunicación telefónica se transmite como datos por la misma red que utilizan las computadoras de la organización, como así también por la Internet misma, lo cual, desde luego, disminuye costos y le permite alcanzar cualquier lugar del mundo. También, por lo mismo, le permite alcanzar la interconexión con otros sistemas como, por ejemplo, el correo electrónico, por lo que se pueden enviar mensajes de audio vía *e-mail*. La ventaja es su simplicidad y accesibilidad (en muchas organizaciones, cada puesto de trabajo dispone de un teléfono que permite realizar esto; en otras, de forma creciente, directamente se utilizan auriculares conectados a la computadora, en los que las llamadas se realizan marcando el teléfono mediante un *software*, como veremos a continuación).
- **Salas para audio y videoconferencias:** estas instalaciones poseen, en general, cámaras, televisores, micrófonos, sistemas de audio, computadoras, etcétera, y están diseñadas para generar la sensación de estar en la misma sala que los demás participantes, dentro de lo posible. La desventaja es su elevado costo y necesidad de una sala dedicada (además de las restricciones de uso que pudieran requerirse por la ya mencionada pandemia de COVID-19).

**Figura 1: Sala de conferencias**



Fuente: [imagen sin título sobre sala de conferencias], s.f., <https://bit.ly/3ycmpzU>.

Computadoras, teléfonos celulares, tabletas, etcétera, equipados con videocámaras (*webcams*) y auriculares, elementos necesarios para mantener una comunicación de audio y video: se deben utilizar herramientas de *software* que permitan, mediante el uso de estos dispositivos, comunicarse con otros usuarios. La gran ventaja de esta modalidad es que está disponible para cualquier usuario de Internet que tenga un dispositivo con las características mencionadas. Existen herramientas de *software* como las mencionadas y que, en ocasiones y con restricciones de uso, también son gratuitas. Entre ellas, podemos citar algunas muy conocidas, a saber: Zoom, Meet (Google), Teams (de Microsoft), Google Chat (conocida antes como Hangouts) y Skype (de Microsoft).

A continuación, describiremos, brevemente, el uso de estas dos herramientas de *software* para realizar reuniones virtuales, y mucho más, a través de Internet:

- Zoom (<https://www.zoom.us/>) es una herramienta basada en la nube que permite realizar videollamadas y llevar a cabo reuniones virtuales utilizando distintos tipos de dispositivos, sin necesidad de contar con un usuario en dicha plataforma. A raíz de la pandemia de COVID-19, se ha popularizado mucho, y para 2021 es la herramienta de videoconferencia más utilizada en el mundo. No solo ofrece la posibilidad de videollamadas de hasta 100 personas (en su versión gratuita) y hasta 1000 (en su versión paga), sino también de poder

armar webinarios (en su versión paga), dentro de una reunión poder crear múltiples salas y dividir a los participantes en ellas, compartir encuestas integradas, presentaciones, videos y muchas más herramientas, que hacen que su uso siga expandiéndose. Las videollamadas pueden ser grabadas por el anfitrión en la nube o en la computadora. Se puede utilizar desde la web o se puede bajar el aplicativo, tanto en la computadora como en un dispositivo móvil.

- Teams (de Microsoft: <https://www.microsoft.com/es-ar/microsoft-teams/online-meetings>). Es una herramienta colaborativa, que permite realizar llamadas de audio y video a otros usuarios que utilicen la herramienta, realizar presentaciones y webinarios, chatear con otros usuarios, hacer un uso colaborativo de archivos como planillas de cálculo y documentos de texto, crear distintos grupos temáticos de trabajo (conocidos como canales), y compartir aplicaciones integradas, como, por ejemplo, las siguientes:
  - reportes automáticos de Power BI, aplicación de inteligencia de negocios de Microsoft, que a su vez se integra con Microsoft Project en sus últimas versiones;
  - aplicaciones colaborativas de SharePoint;
  - muchas otras.

Por estas prestaciones, se usa mucho en el ámbito laboral si la empresa/organización utiliza el Office 365 como herramienta de correo electrónico y oficina.

- Google Meet (<https://meet.google.com/>) es la herramienta de Google que permite hacer, básicamente, lo mismo que Zoom: compartir y gestionar reuniones virtuales en un entorno seguro, porque van encriptadas. Se comparte un *link* para conexión, y, nuevamente, si es asistente, no necesita tener usuario creado; de tener un usuario de Google, usted ya accede a esta herramienta para poder crear reuniones.
- Google Chat (antes Hangouts) (<https://chat.google.com>): en este caso, no es necesaria la instalación de una aplicación por separado, con acceder a una cuenta de Google vía web, ya está disponible esta funcionalidad (si bien también tiene la posibilidad de bajar una aplicación independiente). Permite mantener un chat con otros usuarios, ya sea individualmente o a través de espacios de trabajo (para trabajo en equipo, compartiendo archivos, etc.). Para llamadas de video, se integra con Google Meet.
- Skype ([www.skype.com](http://www.skype.com)): permite uso directo desde navegador web, como también su instalación en el dispositivo que se utilizará (está disponible para

computadoras, tabletas y celulares). Se puede mantener de forma gratuita una comunicación de audio o video con múltiples usuarios (se aplican cantidad de horas por mes, entre otras limitaciones, dependiendo de los dispositivos usados, etc.). También se puede compartir la pantalla con los otros usuarios. Asimismo, es posible, creando una cuenta de usuario y cargando crédito en ella (previo prepago a través de una tarjeta de crédito, por ejemplo), llamar a cualquier teléfono del mundo, con lo cual se alcanzan costos sensiblemente menores que por las redes telefónicas normales.

Finalmente, citaremos algunos consejos prácticos para lograr que las conferencias de audio o video sean lo más productivas posibles, algunos de los cuales se han tomado de North Western (2018):

- se debe establecer un día y horario preciso para todos los participantes, y se deben considerar las diferencias horarias que pudieran existir entre los asistentes.
- Se debe revisar que el dispositivo que se utilizará funcione correctamente, que posea la herramienta de *software* necesaria ya instalada y configurada previamente, conexión a Internet, etcétera.
- Mientras se está realizando la comunicación, si no se está hablando, es preciso poner el micrófono propio en silencio o mute para, de ese modo, evitar acoples, ruidos e interferencias con los demás participantes. Hay que procurar ser ordenados y respetar cuando el otro está hablando, para evitar, también, interferencias o solapamiento de audio.
- Si la conexión a Internet está funcionando lentamente, una conferencia de video puede ser problemática. Eventualmente, se puede solicitar apagar las cámaras, utilizar el chat que suelen tener las herramientas de videoconferencia o, también, realizar una conferencia de audio, que suele funcionar mejor.
- Para las comunicaciones con video, se deben revisar las condiciones de iluminación previamente, ya que la calidad de la imagen, especialmente si se utilizan dispositivos móviles o *webcams* de menor calidad, puede resultar afectada considerablemente.
- Se debe enviar una agenda de la reunión a todos los participantes previamente. Si se van a compartir documentos u otro tipo de contenido durante la reunión, es preferible avisar con anticipación para que todos los participantes procuren disponer de lo necesario.

## **Foros**

En este caso, corresponde hacer una distinción primero entre blog y foro (Owyang, 2008), principalmente en el uso, ya que las herramientas que soportan ambas «vertientes» son muy similares:

- un blog es, por definición, un ámbito de índole privada o personal y, por tanto, tiene un actor principal (el dueño del blog) y, eventualmente, participantes ocasionales (secundarios) a través de los comentarios. Esta herramienta fue discutida previamente en el módulo 1.
- Un foro, en cambio, está pensado para ser público (por lo menos, público en referencia al ámbito donde será utilizado) y les permite a múltiples participantes ser los actores principales; en suma, aquellos pueden comenzar los temas de discusión que deseen, a los cuales otros luego pueden responder y, así, generar una discusión entre iguales.

En el ámbito de la gestión de proyectos, un foro podría ser apropiado donde sea beneficiosa una discusión abierta de temas, si bien se recomienda que siempre esté moderada.

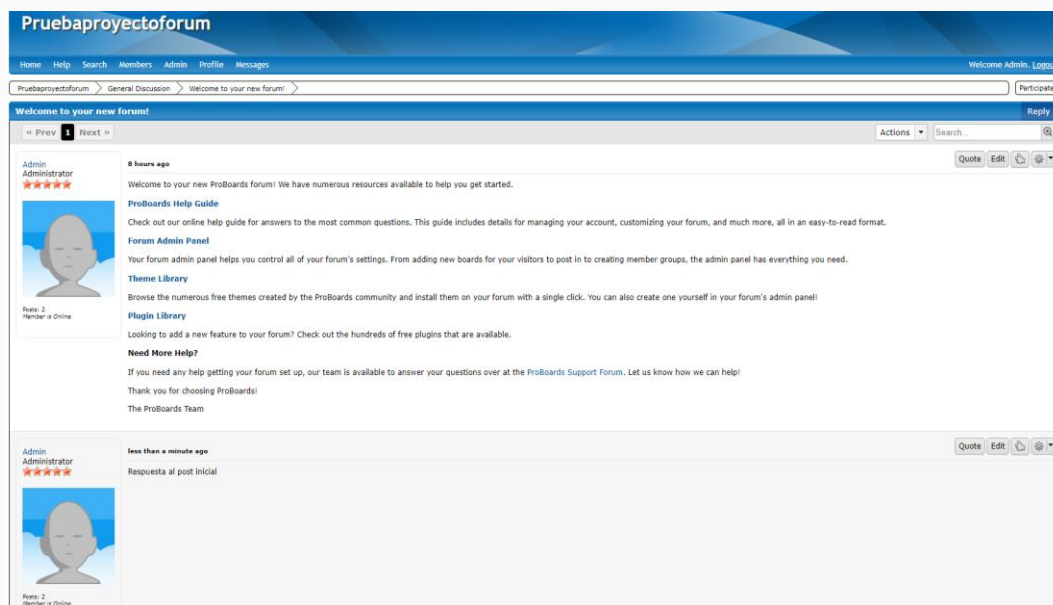
Una posibilidad, por ejemplo, es la de realizar un foro abierto con los interesados del proyecto, donde se puedan realizar planteos, sugerencias, dudas (imagine, por ejemplo, la utilidad de una herramienta así para una organización multinacional que esté realizando un proyecto estratégico con alcance regional y que desee canalizar estas iniciativas, dudas, etc.).

De la misma manera que con las demás herramientas de *software*, existen muchísimas alternativas para implementar alguna que permita manejar un foro. Una posibilidad es que sea como una aplicación de *software* individual, que esté integrada con otras herramientas o dentro de una *suite*.

Una aplicación que permite establecer un foro de forma sencilla y sin necesidad de implementar una herramienta de *software* es ProBoards. Esta herramienta permite crear un foro de forma gratuita. Este quedará implementado y accesible en la nube.

A continuación, se muestra una captura de un foro creado en dicho sitio web, en el que se ha realizado ya un posteo (respuesta) al tema principal que se crea automáticamente a modo de ejemplo.

Figura 2: Foro de demostración creado en ProBoards



Fuente: captura de pantalla de ProBoards (<https://www.proboards.com/>)

#### 4.1.4 Wikis

Como hemos visto en el módulo 1, este tipo de herramientas podrían utilizarse para generar repositorios de información del proyecto, los cuales, por la naturaleza del wiki, estarían entrelazados internamente y también, eventualmente, con otros proyectos o contenidos externos, ya sea de la organización o fuera de ella.

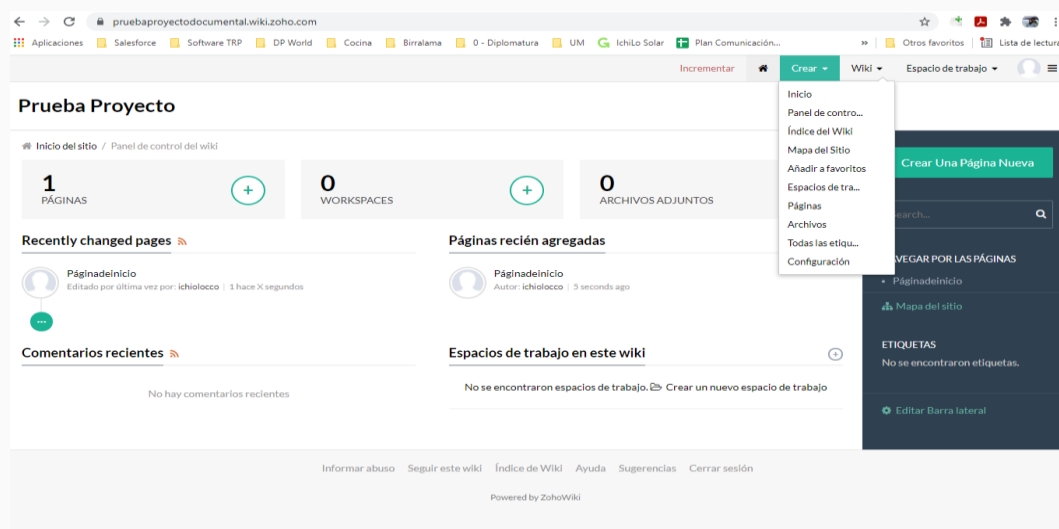
Nuevamente, existen muchas opciones de herramientas de *software* que permiten implementar wikis.

En particular, podemos mencionar dos:

- **MediaWiki.** Es una herramienta que se debe instalar en una computadora o servidor propio, la cual se creó para soportar el funcionamiento de la ya mencionada wiki más famosa: la enciclopedia *online*, gratuita y global: Wikipedia.org.
- **Wiki Zoho:** es un sitio que permite la creación de wikis de forma gratuita en la nube, sin necesidad de instalar una herramienta, y los cuales pueden ser privados o públicos. El funcionamiento es muy sencillo, con previa registración de un usuario mediante una cuenta de *e-mail*.

A continuación, se muestra una captura de wiki creada a modo de ejemplo.

Figura 3: Wiki creada en Wiki Zoho



Fuente: captura de pantalla de Wiki Zoho (<https://www.zoho.com/es-xl/wiki/>).

#### 4.1.5 Redes sociales

Actualmente, las redes sociales también son medios de comunicación que se utilizan en los proyectos, ya sea para la ejecución de tareas, como también para establecer canales con los interesados, por ejemplo. Existen muchas posibilidades actualmente, entre ellas podemos citar las siguientes:

- Yammer (<https://www.microsoft.com/es-es/microsoft-365/yammer/yammer-overview>): red social empresarial/privada, que permite crear comunidades, etc. Solo miembros de una misma organización (por su dominio de cuenta / usuario) pueden acceder.
- LinkedIn (<https://www.linkedin.com/>): red social principalmente para el ámbito profesional, en la que las organizaciones y sus participantes pueden compartir información relevante para la comunidad profesional, búsquedas de trabajo, artículos técnicos y consultas específicas, entre otras actividades.
- WhatsApp (perteneciente a Meta, que también posee Facebook e Instagram): aplicación de mensajería ampliamente difundida, principalmente para acceder mediante un *smartphone*, con opción de crear grupos entre los contactos, enviar textos, archivos, fotos, videos, realizar llamadas, etc. Posee también una versión para empresas.
- Telegram: alternativa muy similar a WhatsApp, con prestaciones muy

parecidas.

Es importante aclarar que las redes sociales, especialmente las que no están bajo el control de una organización, son medios informales en los que la información que se publica puede llegar a difundirse sin el control o la autorización de quien la publica, por lo que se sugiere especial cuidado con datos privados, sensibles o confidenciales.

# Unidad 4.2 Herramientas para la gestión de múltiples proyectos

## 4.2.1 Gestión de cartera de proyectos

Es recomendable leer antes el tema 4. 2. 3. PPM (*project portfolio management*), en el que se tratan los conceptos generales que están involucrados en la gestión de múltiples proyectos.

Existen muchas soluciones de *software*, tanto pagas como gratuitas, centradas o en la nube, que brindan las herramientas necesarias para realizar una gestión de cartera de proyectos.

A partir de las herramientas disponibles, se han seleccionado dos de ellas para ejemplificar algunas de las funcionalidades que corresponden a la gestión de una cartera de proyectos. Debe considerarse que estas herramientas también incluyen las funciones para la gestión de proyectos estándar, tal como se ha visto en los módulos anteriores. Las herramientas propuestas son las siguientes:

- **Infinity.** Se trata de una solución integral en la nube para gestión de proyectos, cartera de proyectos y herramientas para visualizar las estrategias de negocio; es de la empresa Infinity y posee licencia paga (única vez).
- **Project-Open:** se trata de una solución que debe instalarse en un servidor propio, para gestión de proyectos, cartera de proyectos y funcionalidades de EPM. Posee licencias Community (libre y de código abierto, para pequeñas empresas), Professional y Enterprise (comerciales).

Realizaremos, primero, una revisión general de algunas de las funcionalidades específicamente para gestión de cartera de proyectos, con foco en estrategia de negocios, de Infinity:

- objetivos de negocio. Permite crear objetivos y mostrarlos agrupados por objetivo estratégico, por división, declarando las fechas de inicio y fin. También permite asignar quién estará a cargo de dichos objetivos en la organización. Esta información debería facilitar la alineación de las iniciativas (proyectos) con el cumplimiento de dichos objetivos.

Figura 4: Objetivos de negocio (*business roadmap*) en Infinity

The screenshot shows the Infinity Business Roadmap interface. At the top, there is a search bar and navigation options like 'By Strategic Goal', 'By Division', and 'Launch Dates'. Below this, there are filters for 'Table', 'Filter', 'Grouped by Strategic Goal', 'Sort', and 'Customize'. The main content area displays two tables of business goals.

**Revenue Table (4 rows):**

Goal	Assignee	Strategic Goal	Division	Start Date	End Date	+ Add column
1 : Website migration	[Avatar]	Revenue	Sales	Sep 1st	Dec 1st	
2 : Define sales demo calls	[Avatar]	Revenue	Sales	Apr 20th	Aug 1st	
3 : Prepare demo boards	[Avatar]	Revenue	Sales	Apr 25th	Jul 1st	
4 : Define discount and lifetime deals	[Avatar]	Revenue	Sales	Mar 12th	Sep 1st	

**Marketing Table (5 rows):**

Goal	Assignee	Strategic Goal	Division	Start Date	End Date	+ Add column
1 : Create a social Media publishing schedule	[Avatar]	Marketing	Marketing	Jan 1st	Jun 1st	
2 : Increase Facebook Ads spending by 25%	[Avatar]	Marketing	Marketing	Apr 5th	May 1st	
3 : Optimize Adwords campaigns	[Avatar]	Marketing	Marketing	Mar 10th	Apr 1st	
4 : Define the value proposition	[Avatar]	Marketing	Marketing	Apr 10th	Jun 1st	
5 : Create a Pinterest account	[Avatar]	Marketing	Marketing	Oct 1st	Dec 1st	

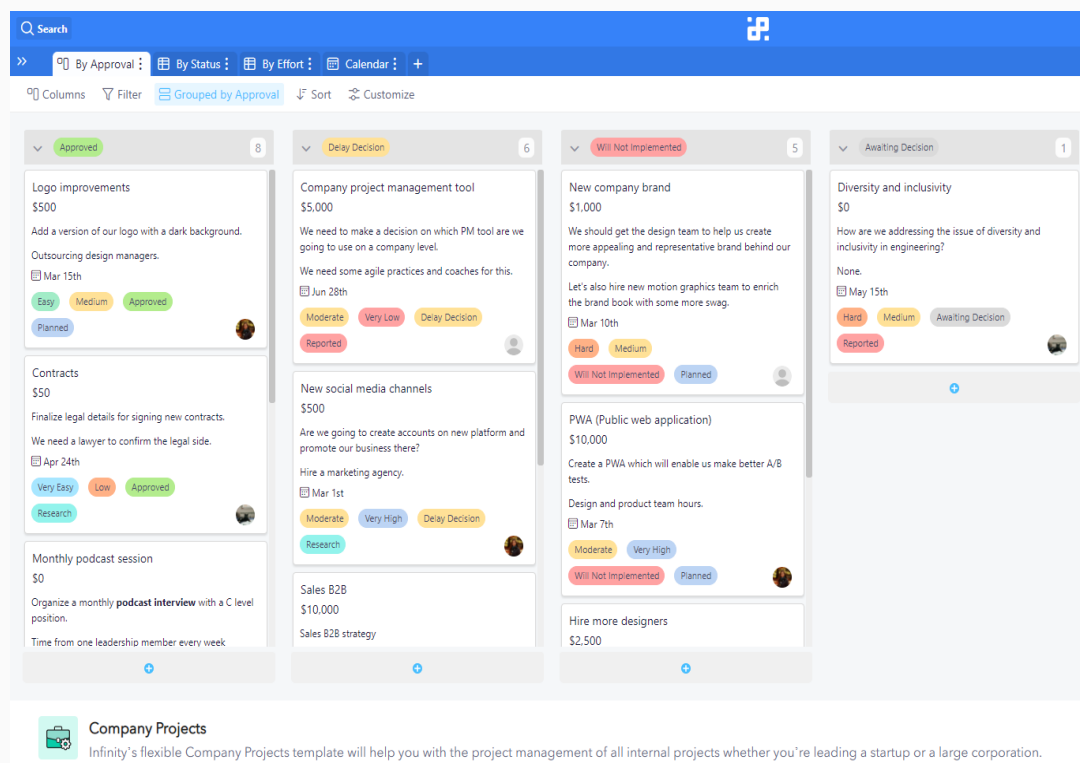
Below the tables, there is a section titled 'Business Roadmap' with a description: 'Have your project management team use this Business Roadmap template to set business goals and keep all stakeholders in the loop.'

Fuente: captura de pantalla de Infinity (<https://startinfinity.com/>).

- Clasificación de proyectos en lo que respecta a la compañía, lo cual permite registrar el nivel de dificultad/esfuerzo, presupuesto, impacto, fechas y estatus de aprobación de las iniciativas. De esta manera, se pueden secuenciar y prever su ejecución/presupuesto requerido, etc.

Si bien posee distintos tipos de visualizaciones, en la imagen siguiente, por ejemplo, se pueden ver las iniciativas de acuerdo con el estado en el que se encuentran, en una vista tipo pizarrón de tarjetas (una por cada iniciativa).

Figura 5: Clasificación y priorización de proyectos



Fuente: captura de pantalla de Infinity (<https://startinfinity.com/>).

- Seguimiento de los proyectos e iniciativas: la herramienta también posee distintas formas de visualizar el estado de las iniciativas y los proyectos, de forma de simplificar su seguimiento y control, como también agregar nuevos campos de información, etc.

Figura 6: Panel de control con el estado y varios indicadores de los proyectos

Defining											
Name	Status	Priority	Project Lead	Project Team	Clients	Start Date	Due Date	Notes	Files	Linked Projects	
1 : Improve Social Media Presence	Defining	★★★★★	[Avatar]	[Avatars]	Hugo Bo...	Feb 24th		Think about which social media channel		Black Friday Ad Campaign	
2 : Complete Website Redesign	Defining	★★★★★	[Avatar]	[Avatar]	Starbucks	Feb 3rd	Feb 28th		[Image]		

Executing											
Name	Status	Priority	Project Lead	Project Team	Clients	Start Date	Due Date	Notes	Files	Linked Projects	
1 : Create a New Content Strategy	Executing	★★★★★	[Avatar]	[Avatars]	Coffee D...	Feb 3rd	Feb 9th				

**Project Tracker**  
Using Excel to track projects is so old school. Drag yourself into the twenty-first century and start tracking projects with our Project Tracker template!

Fuente: captura de pantalla de Infinity (<https://startinfinity.com/>).

A continuación, revisaremos las funcionalidades más relevantes de la segunda herramienta escogida como ejemplo, a saber, Project-Open:

- **nuevos requerimientos de proyectos:** en esta herramienta, existe la posibilidad de crear iniciativas y proyectos, y asociarlos a un programa que los contenga. Se deben completar datos generales como quién será el líder del proyecto, su presupuesto general, predefiniciones de horas de trabajo y costo, fecha de inicio y fin, estado del proyecto (semáforo), centro de costos, etcétera.

A continuación, se presenta la imagen capturada de la demo de la herramienta.

Figura 7: Nuevo proyecto

**PROJECT**  
**open**

Home Projects Portfolio Resource Management Tickets Timesheet Absences Finance Exp

Project Name \*

Project Nr \*

Customer \*

Project Manager

Project Type \*

Project Status \*

Start Date \*

Delivery Date \*     :

On Track Status

Project Budget Hours

Project Budget

Description (publicly searchable)

Program

Score: Revenue

Score: Customer Related Benefits

Score: Strategic

Score: Capabilities

Score: NPV

Score: ROI

Score: Cost

\* required

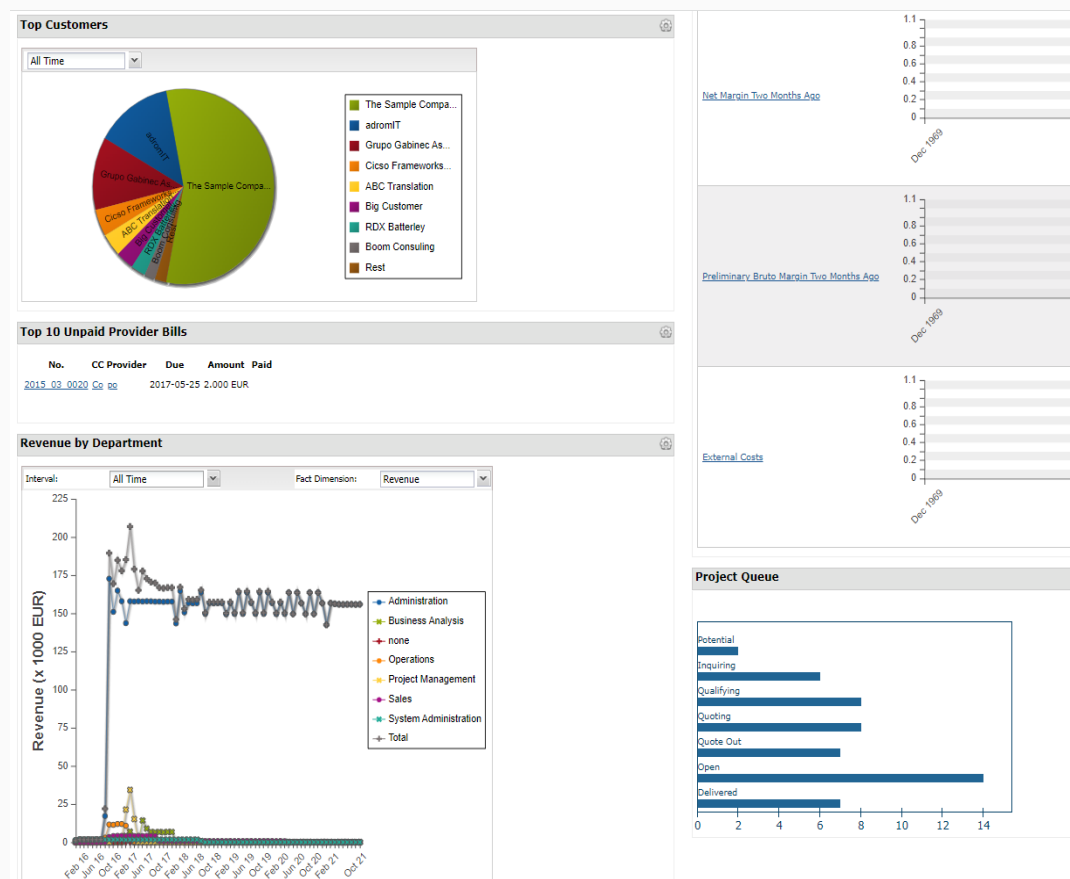
Fuente: captura de pantalla de Project Open (<http://www.project-open.com/>).

- **Herramientas para manejar restricciones del portafolio:** en este aplicativo, también es posible gestionar tanto la disponibilidad de recursos como la situación financiera. Respecto a los recursos, se deben establecer los períodos de ausencia (por vacaciones, enfermedad, viaje, etc.), como así también la asignación de días para cada proyecto.

En cuanto a las finanzas, se permite visualizar los ingresos y egresos principales,

correspondientes a pagos de facturas a proveedores pendientes (ordenados por monto), como así también los cobros pendientes de pagos de clientes. También se permite el seguimiento de gastos. A continuación, se muestra una de estas pantallas.

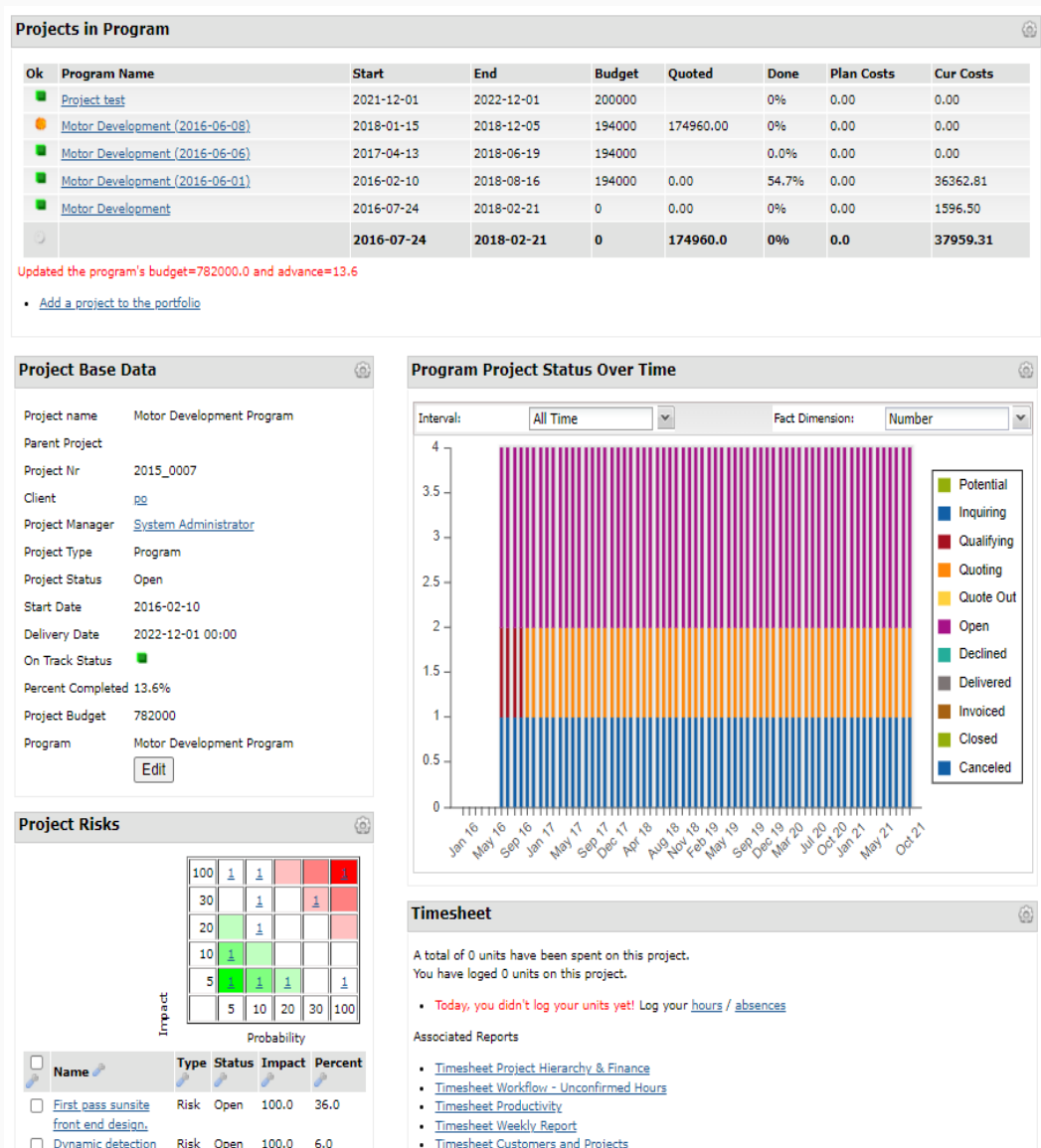
**Figura 8: Pantalla de resumen financiero**



Fuente: captura de pantalla de Project Open (<http://www.project-open.com/>).

- **Seguimiento de programas, proyectos e iniciativas:** para ello, en la herramienta existe un panel de control con el porcentaje de avance, el estado general del proyecto, las fechas de inicio y fin, el estado del proyecto, etc. A continuación, se muestra uno de los reportes, en el que puede seguirse el estado de los proyectos contenidos en un programa.

Figura 9: Pantalla de un programa de proyectos



Fuente: captura de pantalla de Project Open (<http://www.project-open.com/>).

## 4.2.2 Ventajas del uso de una herramienta de software para la gestión de la cartera de proyectos

Si bien estas herramientas también comparten las ventajas generales vistas para las herramientas de software para la administración de proyectos (módulo 1, de 1. 1. 1. a 1. 1. 4.), principalmente brindan ventajas adicionales respecto a permitir la gestión de un portafolio de proyectos:

- permiten aumentar la tasa de éxito de los proyectos dentro del portafolio, y su

tiempo de finalización (ambos casos, claramente, contribuyen a aumentar el valor general para el negocio y objetivo de la organización). También se puede incluir aquí la ventaja de contar con un repositorio unificado.

Varios aspectos de estas herramientas favorecen lo anterior como, por ejemplo, los siguientes:

- realizar la planificación del proyecto a partir de la disponibilidad real de recursos, ya que se han considerado en conjunto las necesidades de otros proyectos.
- Establecer la secuencia correcta de proyectos y sus dependencias, siempre considerando su alineación estratégica.
- Proveer un marco operativo y tecnológico para realizar los procesos predeterminados para los proyectos y para el manejo del portafolio, según la metodología que elija la organización, a través del uso de las facilidades de colaboración de las herramientas (por ejemplo, la ejecución de circuitos administrativos involucrando, paso a paso, a los roles que deben participar).
- Sentar las bases para la gestión del conocimiento en los proyectos previamente realizados por la organización, como así también permitir el acceso a la información de los proyectos en ejecución en forma instantánea y generalmente ubicua (especialmente, si se trata de una herramienta que reside en la nube).
- Permiten disminuir el exceso en la ejecución de los presupuestos de los proyectos mediante una mejor gestión de la planificación de tiempos, recursos y de los fondos disponibles. Esto redundará en la salud financiera y también respecto a asegurar el valor que aporta a la organización la concreción de las iniciativas incluidas en el portafolio en su conjunto. Al tener una visión general del estado de avance y de prioridades de los proyectos que forman el portafolio, es posible tomar acciones correctivas desde una visión de conjunto y, de ese modo, modificar prioridades entre los proyectos, alcances, etcétera.
- Claramente, también se logra de forma más eficiente el principal objetivo de la metodología PPM, esto es, seleccionar y realizar los proyectos correctos, separando los que no aportan valor significativo al objetivo y al negocio de la organización. Básicamente, es así porque las herramientas de *software* proveen toda la batería de técnicas y herramientas analíticas para esta tarea (por ejemplo, el tiempo de ejecución de cada iniciativa).

#### **4.2.3 PPM (project portfolio management)**

PPM (*project portfolio management*) es la gestión conjunta de proyectos

(denominados, usualmente, cartera o también portafolio) para contribuir a los objetivos de la organización. Los propósitos de esta metodología, de acuerdo con PMI Virtual Library (2011), principalmente, son los siguientes:

- determinar la mejor combinación y el orden de ejecución de los proyectos que permitirán alcanzar los objetivos «de negocio» definidos por una organización, ya sea en relación con aspectos económicos, técnicos o estratégicos, considerando factores externos, restricciones internas de la organización, etcétera.
- Establecer cómo (qué herramientas utilizar) analizar y gestionar, en conjunto, un grupo (portafolio) de proyectos de acuerdo con su estado y otras características (por ejemplo, pueden ser proyectos que están ya en ejecución, o bien, simplemente, ideas que podrían dar como resultado proyectos en el futuro).

Es pertinente aclarar que un portafolio de proyectos puede estar formado por programas o proyectos. En general, un programa de proyectos comparte un fin superior al objetivo de un proyecto (usualmente, mediante la combinación de varios proyectos para lograr, entre todos, el objetivo de nivel superior) y también suele compartir el presupuesto y los recursos asignados al programa en su conjunto.

Para lograr el equilibrio correcto en la cartera de proyectos, se deben analizar y procesar distintos atributos de cada proyecto, como, por ejemplo, los siguientes (PMI Virtual Library, 2011):

1. inversión, gastos y flujo de fondos del proyecto.
2. Plan del proyecto (línea de tiempo).
3. Riesgos.
4. Recursos necesarios.
5. Beneficios, dependiendo del grado de cumplimiento del proyecto.
6. Interferencia y dependencia de otros proyectos.
7. A qué servicios y productos de la organización contribuye o impacta, tecnologías utilizadas, mercado objetivo, etcétera.

El proceso general de una gestión de portafolio de proyectos debe considerar los siguientes componentes centrales de la metodología, con sus respectivas herramientas (PMI Virtual Library, 2011):

- **manejo del cambio.** Como se vio anteriormente en la tabla comparativa, el

impacto y manejo del cambio no es exclusivo del PPM, sino que también está presente en cada proyecto individual; sin embargo, en lo que respecta al portafolio, es muy importante determinar la profundidad y frecuencia con la que los cambios se aplican en la organización. Es crítico, en esta instancia, mantener una fuerte comunicación, la negociación entre sectores y el seguimiento de las iniciativas.

- **Priorización de proyectos:** como corolario del punto anterior sobre el manejo del cambio, surge la necesidad de priorizar los proyectos, los cuales deben ser ordenados sobre la base del impacto en la organización y su contribución medida en términos de su retorno a la inversión (ROI, esto es, en inglés, *return of investment*). La priorización debe ser realizada mediante un criterio estándar que determine, claramente, si formará parte o no del portafolio final. En algunos casos, es simple determinar este retorno de la inversión, pero, en otros, no es fácil (un ejemplo: ¿cuál es el retorno de modificar un proceso y la instalación de la organización para que se cumpla una obligación legal y regulatoria?).
- **Administración de recursos:** por otra parte, como se ha visto en la tabla comparativa, son clave, para la gestión de cartera de proyectos, la evaluación y nivelación de los recursos necesarios para todos los proyectos en su conjunto. Este subproceso debe servir de entrada a la priorización y evaluación de proyectos.
- **Evaluación de proyectos:** para el monitoreo de la cartera de proyectos, cada iniciativa debe ser evaluada y monitoreada también bajo un criterio estándar y sistemático, generalmente considerando las variables de cronograma, presupuesto, utilización de recursos, retorno de la inversión, riesgos, y otros indicadores de gestión y *performance*. Con esto, se busca determinar que cada iniciativa continúe siendo necesaria para los objetivos de corto y largo plazo de la cartera de proyectos y, de no ser así, tomar las acciones correspondientes, las cuales podrían llegar a la cancelación de un proyecto.

En general, esta disciplina es ejecutada por mandos altos y medios de una organización y, en general, requiere de una fuerte preparación técnica y, además, experiencia en la organización también.

Concluyendo con lo visto, se puede afirmar que la gestión de un portafolio de proyectos es una disciplina principalmente financiera, ya que persigue el objetivo de alinear inversiones con metas estratégicas y aumentar los beneficios dentro de un marco interno y un contexto externo. En una frase: es la metodología la que «asegura» la realización de los proyectos «correctos» para una organización.

#### 4.2.4 EPM (*enterprise project management*)

El concepto de EPM (*enterprise project management*, en español, gestión de proyectos en lo empresarial), a diferencia del de PPM —cuyo carácter persigue la selección de los proyectos del portafolio (qué)—, se basa en el hecho de que es posible sumar valor a una organización si continúa y se aplican sistemáticamente en ella nuevos proyectos, de todo tipo y a lo largo de toda la estructura. A dicha organización, se la podría denominar «proyectizada»; por lo tanto, el EPM estará más concentrado en el aspecto de cómo se gestiona la cartera de proyectos (McGraw, 2012).

La metodología de EPM debe proveer, entonces, las bases para lograr la estrategia de negocios deseada por la empresa por medio de la aplicación y administración de proyectos. Sin duda que, a partir de esto, será necesario, entre otras cosas, incrementar la madurez de la organización en lo que a manejo de proyectos se refiere y, por lo relevante de la definición (que tiene un alcance claramente estratégico), se trata de algo que debe ser decidido e impulsado desde la alta dirección.

### **Alcance y beneficios**

Una solución que esté basada en el concepto de EPM (*enterprise project management*) debe permitir la gestión de todo el ciclo de vida de un proyecto, como así también la gestión de un portafolio de proyectos, desde las decisiones estratégicas hasta la gestión del trabajo.

Existen muchas herramientas para este propósito. Entre sus requerimientos y beneficios, se pueden mencionar los siguientes (Londoño, 2008):

- permitir un almacenamiento central de los proyectos, sus recursos y el conocimiento generado.
- Facilitar un entorno de colaboración para los equipos de trabajo de los proyectos.
- Permitir el control de los proyectos durante todo su ciclo de vida y gestionar, apropiadamente, los recursos, tiempos, alcance, costos, etcétera.
- Facilitar la aplicación y el uso de una metodología de gestión de proyectos y procesos unificados.
- Brindar una visión global de todos los proyectos.

Claramente, en relación con lo anterior, debe existir una dirección y una gerencia que conozcan cómo una organización debe estructurarse y actuar, para llevar a cabo una transformación, incluso cultural, hacia lo planteado por el modelo EPM.

Entre otros aspectos, se debe definir una metodología y procesos para la gestión de proyectos y de cartera de proyectos que aseguren que estas herramientas sean utilizadas en la dirección que persigue el concepto de EPM.

Dicho en una frase: EPM es la metodología que debe asegurar la realización de forma correcta de los proyectos en una organización.

### **Relación entre EPM y PPM**

Repasando ambas definiciones, EPM debe proveer la filosofía organizacional (marco general) para la gestión de una organización basada en proyectos, y, PPM, por su parte, debe proveer los medios para gestionar una cartera de proyectos y contribuir a la planificación, selección, control y seguimiento de los proyectos del portafolio.

Por supuesto, no es condición suficiente que se hayan aplicado las herramientas y la metodología para la gestión de cartera de proyectos (PPM) para que efectivamente se cumpla con todo lo que engloba el concepto de EPM.

## **Referencias**

[Imagen sin título sobre sala de conferencias], (s.f.). Recuperado de <https://www.pexels.com/es-es/foto/sillas-de-oficina-de-cuero-acolchado-negro-2976970/>

**Londoño, J. D.** (2008). *Tendencias en la dirección de proyectos*. Recuperado de <https://docplayer.es/amp/1708128-Tendencias-en-la-direccion-de-proyectos-juan-de-dios-londono-l-pmp-juan-sistemas-expertos-com.html>

**McGraw, B.** (2012). *Enterprise Project Management (EPM) and Project Portfolio Management (PPM) Tools – The Rest of the Story* (traducción propia). Recuperado de <http://fearnoproject.com/2012/03/24/enterprise-project-management-epm-and-project-portfolio-management-ppm-tools-the-rest-of-the-story/>

**North Western,** (2018). *Videoconferencing Tips for Success*. Recuperado de <http://www.it.northwestern.edu/videoconferencing/tips.html>

**Owyang, J.** (2008). *Understanding the difference between Forums, Blogs, and Social Networks* (traducción propia). Recuperado de <http://www.web-strategist.com/blog/2008/01/28/understanding-the-difference-between-forums-blogs-and-social-networks/>

**PMI Virtual Library**, (2011). *The Natural Evolution of Project Management* (traducción propia). Recuperado de <http://docshare02.docshare.tips/files/11643/116431133.pdf>

**Project Management Institute**, (2017). *La guía de los fundamentos para la dirección de proyectos* (Guía del PMBOK) (6.ta. ed.). Pensilvania, Estados Unidos: Project Management Institute.