



Universidad de Valladolid

# Aplicación del sistema de gestión de carteras P5.express al despliegue del Plan estratégico de Palencia y Alfoz (2012-2020)

Sergio Trigueros Fernández

MÁSTER EN DIRECCIÓN DE PROYECTOS  
Departamento De Organización De Empresas Y C.I.M.  
Universidad De Valladolid  
España



**INSISOC**  
SOCIAL SYSTEMS  
ENGINEERING CENTRE  
2024





**Universidad de Valladolid**

# Aplicación del sistema de gestión de carteras P5.express al despliegue del Plan estratégico de Palencia y Alfoz (2012-2020)

Sergio Trigueros Fernández

MÁSTER EN DIRECCIÓN DE PROYECTOS  
Departamento De Organización De Empresas Y C.I.M.  
Universidad De Valladolid

Valladolid, septiembre 2024

**Tutor**  
Javier Pajares Gutiérrez

**Dedicado a la memoria de  
mi abuelo Carlos**



## **AGRADECIMIENTOS**

Quiero expresar mi profundo agradecimiento a Javier, mi tutor, por su paciencia, apoyo y orientación continua durante la elaboración de este trabajo. Aprecio enormemente compartir sus conocimientos y su invaluable ayuda para desarrollar mis habilidades de investigación.

Agradezco a mi familia su amor incondicional y su constante apoyo. Gracias por creer en mí y por motivarme a seguir adelante, incluso en los momentos más difíciles.

A mi pareja, gracias por estar a mi lado y brindarme apoyo y compañía en los momentos más estresantes. Tu constante motivación y alegría han sido fundamentales en este tiempo.

A mis amigos, por ayudarme a superar los malos momentos, sin vosotros, nada de esto hubiera sido posible.

Y gracias también a todos mis compañeros del Grado en Organización Industrial y del Máster de Dirección de Proyectos, vuestra comprensión y apoyo me han ayudado enormemente a ser cada día un poco mejor.



## RESUMEN

Para desplegar su línea estratégica, las empresas cuentan con numerosas herramientas, entre las que destacan las metodologías de gestión de carteras de proyectos. En este Trabajo de Fin de Máster, pretendemos demostrar que la administración pública también puede beneficiarse de este conocimiento y mejorar sus procesos de gestión de proyectos, programas y carteras. Para ello, elaboraremos una guía de uso y ejemplificaremos la metodología P5.express, con el objetivo de demostrar que es posible gestionar eficientemente todos los proyectos incluidos en el Plan Estratégico Palencia y Alfoz, elaborado por el ayuntamiento de esta ciudad en 2012.

### Palabras clave

Gestión de Carteras de Proyectos, P5.express, Porfolio, Gestión de Proyectos, Administraciones Públicas.

## ABSTRACT

To implement their strategies, companies use various tools, with portfolio management methodologies from project management being particularly prominent. In this master's dissertation, we aim to show that public administration can also benefit from this knowledge to enhance its project, program, and portfolio management processes. We will create a user guide and illustrate the P5.express methodology to demonstrate that it is possible to efficiently manage all the projects in the Palencia and Alfoz Strategic Plan, developed by the city's council in 2012.

### Keywords

Portfolio Management, P5.express, Portfolio, Project Management, Public Administrations





## INDICE

<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>1</b>
OBJETIVO DEL PROYECTO.....	2
ALCANCE Y METODOLOGÍA DEL PROYECTO .....	2
MOTIVACIÓN DEL PROYECTO .....	2
ESTRUCTURA DEL DOCUMENTO.....	3
<b>CAPÍTULO 1 LA ESTRATEGIA CORPORATIVA: PROCESO ESTRATÉGICO Y DESPLIEGUE MEDIANTE CARTERAS DE PROYECTOS .....</b>	<b>5</b>
1.1 FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA CORPORATIVA.....	5
1.2 TRADUCCIÓN DE LA ESTRATEGIA EN PROGRAMAS Y PROYECTOS...	6
1.3 IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA MEDIANTE LA GESTIÓN DE CARTERAS DE PROYECTOS. ....	6
1.3.1. DEFINICIÓN DE CARTERAS DE PROYECTOS .....	6
1.3.2. DEFINICIÓN DE LA GESTIÓN DE CARTERAS DE PROYECTOS .....	7
1.3.3. IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA .....	7
<b>CAPÍTULO 2 METODOLOGÍAS DE GESTIÓN DE CARTERAS DE PROYECTOS .....</b>	<b>9</b>
2.1 PRINCIPALES METODOLOGÍAS EN LA GESTIÓN DE CARTERAS DE PROYECTOS. ....	9
2.1.1. THE STANDARD FOR PORFOLIO MANAGEMENT (PMI) .....	9
2.1.2. INDIVIDUAL COMPETENCE BASELINE FOR PORTFOLIO MANAGEMENT (IPMA).....	9
2.1.3. PM2 PORTFOLIO MANAGEMENT .....	10
2.2 P5.EXPRESS .....	10
2.2.1. ¿POR QUÉ P5 EXPRESS?.....	10
2.2.2. FUNCIONAMIENTO .....	12
2.2.2.1 PROCESOS.....	12
2.2.2.2 ROLES .....	13
2.2.2.3 ARTEFACTOS .....	13
2.3 PROCESO DE LA GESTIÓN DE CARTERAS SEGÚN P5.EXPRESS .....	14
X — CICLO BIANUAL.....	14
X1 — EVALUAR EL VALOR ESTRATÉGICO GENERADO .....	14
X2 — OPTIMIZAR Y EQUILIBRAR LA ESTRATEGIA DE GENERACIÓN DE VALOR.....	15
X3 — REALIZAR UNA COMUNICACIÓN ENFOCADA .....	18
Y — CICLO MENSUAL .....	19
Y1 — EVALUAR LA SATISFACCIÓN DE LOS INTERESADOS EN LA CARTERA .....	19
Y2 — EVALUAR LOS PROGRAMAS Y PROYECTOS EN CURSO.....	19
Y3 — PLANIFICAR MEJORAS .....	20
Y4 — REALIZAR UNA COMUNICACIÓN CENTRADA .....	20

Z — CICLO DIARIO .....	21
Z1 — GESTIONAR ELEMENTOS DE SEGUIMIENTO .....	21
Z2 — INICIAR, DETENER O PAUSAR PROGRAMAS Y PROYECTOS.....	21
Z3 — EQUILIBRAR RECURSOS .....	22

**CAPÍTULO 3 UN EJEMPLO PARA IMPLEMENTAR: PLAN ESTRATÉGICO DE PALENCIA Y ALFOZ (2012-2020)..... 23**

3.1.1. LA CIUDAD DE PALENCIA .....	23
3.1.2. JUSTIFICACIÓN .....	23
3.1.3. ¿POR QUÉ UN PLAN ESTRATÉGICO CON UN HORIZONTE TEMPORAL PASADO? .....	24
3.1.4. ¿QUÉ PROCESO ESTRATÉGICO SE LLEVÓ A CABO?.....	24
3.1.5. CONTENIDO DEL PLAN ESTRATÉGICO.....	25
3.1.5.1 LÍNEA ESTRATÉGICA.....	26
3.1.5.2 OBJETIVOS .....	28
3.1.5.3 INDICADORES.....	28
3.1.5.4 PROGRAMAS Y PROYECTOS.....	28

**CAPÍTULO 4 GESTIÓN DE LA CARTERA DE PROYECTOS DEL PLAN ESTRATÉGICO MEDIANTE P5.EXPRESS ..... 31**

4.1 ROLES.....	31
4.1.1. JUNTAS DE LA CARTERA .....	32
4.1.1.1 JUNTA GENERAL .....	32
4.1.1.2 JUNTAS SECTORIALES .....	32
4.1.2. GERENTE DE LA CARTERA .....	33
4.1.3. OFICINA DE SEGUIMIENTO DE LA CARTERA .....	33
4.2 ARTEFACTOS.....	33
4.2.1. BUSSINES CASE .....	33
4.2.2. DESCRIPCIÓN DE LA CARTERA .....	35
4.2.3. REGISTROS DE SALUD Y SEGUIMIENTO, GESTIÓN DEL CAMBIO. .	36
4.2.4. MATRIZ DE GENERACIÓN DEL VALOR .....	36
4.3 ETAPAS .....	37
X-CICLO BIANUAL .....	37
X1 — EVALUAR EL VALOR ESTRATÉGICO GENERADO.....	37
X2 — OPTIMIZAR Y EQUILIBRAR LA ESTRATEGIA DE GENERACIÓN DE VALOR.....	39
X3 — REALIZAR UNA COMUNICACIÓN ENFOCADA .....	46
Y — CICLO MENSUAL .....	51
Y1 — EVALUAR LA SATISFACCIÓN DE LOS INTERESADOS EN LA CARTERA.....	51
Y2 — EVALUAR LOS PROGRAMAS Y PROYECTOS EN CURSO .....	53
Y3 — PLANIFICAR MEJORAS.....	54
Y4 — REALIZAR UNA COMUNICACIÓN CENTRADA .....	55
Z — CICLO DIARIO .....	55
Z1 — GESTIONAR ELEMENTOS DE SEGUIMIENTO .....	55

Z2 — INICIAR, DETENER O PAUSAR PROGRAMAS Y PROYECTOS .....	56
Z3 — EQUILIBRAR RECURSOS .....	56
<b>CAPÍTULO 5 CONCLUSIONES .....</b>	<b>57</b>
5.1 CONCLUSIONES .....	57
5.2 CONTRIBUCIONES DEL TRABAJO .....	57
5.3 LÍNEAS FUTURAS DE INVESTIGACIÓN.....	58
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>59</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>63</b>
<b>INDICE DE FIGURAS .....</b>	<b>69</b>
<b>INDICE DE TABLAS.....</b>	<b>71</b>



## INTRODUCCIÓN

Vivimos en una sociedad cada vez más proyectizada (Montes & Escobar, 2023) donde los proyectos tienen una importancia y presencia cada vez mayores en todos los ámbitos de la vida moderna, tanto a nivel individual como organizacional y social. En estas sociedades, la importancia de una gestión efectiva de proyectos y programas ha impulsado el desarrollo de numerosas metodologías de gestión de carteras, muchas de ellas de muy reciente aparición.

En el área de desarrollo del proceso estratégico, la implementación de proyectos ha experimentado un ligero retraso, aunque recientemente ha cobrado un impulso significativo (Levin & Wyzalek, 2015). Este enfoque innovador sugiere que el uso de proyectos y su gestión eficiente puede ser una forma efectiva de implementar la estrategia de una organización. Aquí cobra especial importancia la gestión integrada y alineación de las carteras de proyectos con metodologías universales y reconocidas (Filippov, Mooi, & Weg, 2012).

Esta implementación de metodologías de carteras de proyectos (PPM) es ya usada en organizaciones privadas para gestionar múltiples proyectos eficazmente. En sectores como la construcción, la PPM ayuda a priorizar proyectos, asignar recursos y alinear los proyectos con los objetivos estratégicos, mejorando así el rendimiento y la eficiencia de la cartera. Estas metodologías proporcionan un marco estructurado que optimiza el uso de recursos y aumenta el éxito en la entrega de proyectos (Bakar & Yusof, 2016).

Con la premisa de que es beneficioso transferir principios conocidos y útiles del sector privado al sector público, como la gestión de tipo emprendedor, la gestión estratégica y la gestión de equipos, (Luke, Kearins, & Verreynne, 2011) sugieren que las prácticas empresariales que han demostrado ser eficaces en el ámbito privado pueden mejorar significativamente el funcionamiento del sector público. En la Administración, la gestión de carteras de proyectos puede ser una herramienta clave para implementar estrategias organizacionales, pero a pesar de ello, su extensión ha sido escasa. (Biscola, Bungenstab, Alves, Paula, & Freire, 2017) discuten cómo la gestión de carteras de proyectos en instituciones de investigación pública en Brasil ayuda a seleccionar proyectos en los que se invierten los escasos recursos públicos de los que disponen para obtener los mejores retornos para la sociedad. La falta de estos métodos estratégicos en la planificación de proyectos en el sector público y la subjetividad en la priorización y selección de proyectos conduce a proyectos ineficaces o que no se completan. (Arbjørn, Freytag, & Thoms, 2015) explican que implementar una visión estratégica y una capacidad dinámica para comprender y valorar la priorización de proyectos mejoraría significativamente la gestión de carteras en el sector público.

Un ejemplo concreto de un desarrollo completo de la gestión de carteras de proyectos la encontramos en la Administración de Carreteras Públicas de Noruega (NPRA), que enfrentó desafíos significativos en la implementación de su propia PPM. Aun así, y a pesar de utilizar estas herramientas para gestionar proyectos de investigación y desarrollo, la gestión activa de sus carteras sigue siendo algo limitada y se centra más en la gobernanza de proyectos individuales. Esto se debe a la complejidad de los criterios de evaluación y a la necesidad de conocimientos amplios en campos específicos de cada proyecto. Por ejemplo, en la NPRA, los criterios de sostenibilidad y las directrices estratégicas influyen en la selección de proyectos, pero la evaluación es compleja y consume mucho tiempo, lo que incrementa el riesgo de excluir proyectos con alto impacto potencial en sostenibilidad. Esto refleja la falta de una metodología coherente y estructurada que integre eficazmente todas las fases de la PPM (Minoretti, Lædre, Wondimu, & Wondimu, 2024).

## OBJETIVO DEL PROYECTO

El objetivo principal de este Trabajo de Fin de Máster es **desarrollar un sistema de gestión carteras de proyectos que despliegue el Plan Estratégico Palencia y Alfoz (2012-2020)**.

Además, se plantean objetivos secundarios como los siguientes:

1. Mostrar la viabilidad y eficacia de la metodología elegida en Dirección de Carteras de Proyectos y sí puede utilizarse para gestionar el despliegue de un plan estratégico como el estudiado. Comprobando su capacidad y valía en combinación con el amplio conocimiento desarrollado en gestión de proyectos.
2. Ilustrar la importancia de hacer un despliegue efectivo de la estrategia desarrollada para una ciudad en constante cambio y evolución. Además de demostrar la necesidad de realizar este despliegue a través del desarrollo por proyectos.
3. Ser la primera publicación en español de un ejemplo de la metodología P5.express y su capacidad de gestión.
4. Demostrar la importancia de la gestión de carteras de proyectos como el siguiente paso en la madurez de un director de proyectos.

En definitiva, este TFM presenta dos novedades o innovaciones. La primera, genérica, es la utilización de P5.express para gestionar carteras de proyectos; la segunda, específica, consiste en la utilización del enfoque de gestión de carteras para el despliegue del plan estratégico de Palencia y Alfoz.

## ALCANCE Y METODOLOGÍA DEL PROYECTO

El alcance inicial planteado, pasaba por crear una estrategia para el desarrollo de la ciudad desde cero, para a continuación idear un despliegue de ese plan mediante proyectos. Por último, se buscaba gestionar esos proyectos mediante una metodología de gestión de carteras.

Finalmente, el alcance se ha reducido para concentrarnos exclusivamente en la gestión de carteras ante la existencia de un plan ya desarrollado para la ciudad, el Plan Estratégico de Palencia y Alfoz 2012 – 2020 (Ayto de Palencia, 2012). Para ello, repasaremos las principales características que posee actualmente la estrategia corporativa mundial, a continuación, veremos como esa estrategia puede ser abordada a través de las metodologías de gestión de carteras de proyectos. Tras este primer acercamiento, abordaremos la metodología principal de este estudio, P5.express, analizaremos como estas herramientas pueden y deben ser utilizadas en la gestión de los proyectos de las entidades públicas y demostraremos todo el conocimiento adquirido mediante la ejemplarización de la gestión del plan estratégico ya comentado.

## MOTIVACIÓN DEL PROYECTO

**Motivación académica y empresarial.** Aunque la gestión de carteras desempeña un papel crucial en el desarrollo estratégico, existe una notable escasez de literatura sobre su aplicación en la gestión pública (Maceta & Berssaneti, 2019). En contraste, abundan los ejemplos y la literatura relacionada con su aplicación en el ámbito privado, lo que posiblemente explique por qué la gestión de carteras suele ser menos eficiente en el sector público, a pesar de compartir muchas similitudes con el sector privado (Roberts & Edwards, 2023).

Es parte de mi motivación en este TFM trabajar para desarrollar esa literatura existente y dotar a la gestión pública de nuevos métodos de trabajo reglados y relacionados con las metodologías más modernas de gestión de carteras.

En cuanto a la **motivación personal** para llevar a cabo este trabajo, proviene de dos fuentes fundamentales. En primer lugar, mi amor incondicional por la ciudad de Palencia, el lugar que me vio nacer y crecer, y donde encuentro mis raíces más profundas. Esta conexión emocional con la ciudad me impulsa constantemente a buscar proyectos que contribuyan a su desarrollo y crecimiento.

En segundo lugar, mi trabajo de fin de grado (TFG), que consistió en la gestión de un proyecto de un museo de Semana Santa en Palencia, fue un punto de inflexión en mi elección de la dirección de proyectos como mi carrera a seguir. En este proyecto, pude combinar mi pasión por la metodología con ese cariño por la ciudad, lo que reforzó mi determinación y compromiso con esta área profesional.

Por todo ello me propuse investigar la variedad de proyectos estratégicos existentes en Palencia y como abordar su gestión, lo que derivó finalmente en este documento centrado en la gestión de carteras.

Este TFM se puede enmarcar dentro de las líneas de trabajo de INSISOC, Grupo de Investigación Reconocido (GIR) de la Universidad de Valladolid. En concreto, dentro de la línea que aborda aspectos metodológicos en el despliegue de la estrategia empresarial a través de carteras de proyectos (Pajares & López, 2014) (Pajares, AdolfoLopez-Paredes, & Hernandez, 2016) así como problemas específicos como la selección de proyectos (Hernández, Pajares, & López-Paredes, 2011) o la programación de carteras (Villafañez, Poza, López-Paredes, Pajares, & Acebes, 2020)

Así mismo, este TFM integra de forma transversal la mayoría de los conceptos estudiados en el Máster en Dirección de Proyectos, y específicamente los estudiados en las asignaturas de “Estrategia Empresarial y Gestión de Cartera de Proyectos” y “Metodologías y Herramientas para la Dirección de Proyectos”.

## **ESTRUCTURA DEL DOCUMENTO**

El presente Trabajo Fin de Máster se ha estructurado de la siguiente manera:

**Introducción.** ¿Qué queremos hacer? ¿Qué objetivos tenemos? ¿Por qué lo hacemos?

**Capítulo 1. La estrategia corporativa: proceso estratégico y despliegue mediante carteras de proyectos.** ¿Qué procesos hay involucrados? ¿De dónde vamos a partir?

**Capítulo 2. Metodologías en gestión carteras de proyectos:** ¿Qué herramientas vamos a usar? ¿Cómo funcionan?

**Capítulo 3. Un ejemplo para implementar: Plan Estratégico de Palencia y Alfoz (2012-2020):** ¿Que cartera vamos a utilizar para ejemplarizar esta metodología? ¿Por qué es importante?

**Capítulo 4. Gestión de la cartera elegida mediante P5.express** ¿Cómo lo llevamos a la realidad?

**Capítulo 5. Conclusiones** ¿Hemos conseguido nuestros objetivos? ¿Podemos seguir investigando?



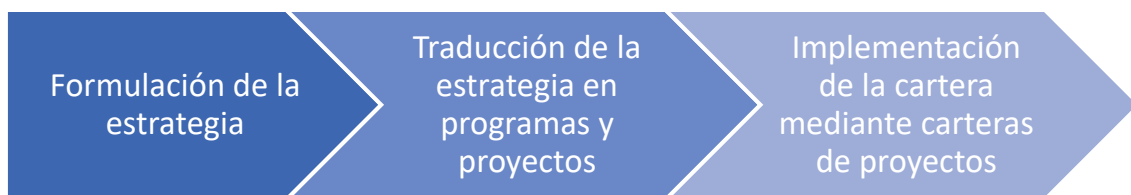


## CAPÍTULO 1 LA ESTRATEGIA CORPORATIVA: PROCESO ESTRATÉGICO Y DESPLIEGUE MEDIANTE CARTERAS DE PROYECTOS

La estrategia es un **plan integral** diseñado para alcanzar un **objetivo** específico. Es un proceso fundamental que guía la toma de decisiones en diversos contextos, desde el campo de batalla hasta el ámbito empresarial (Baquer, 2000).

¿Pero a que nos referimos cuando hablamos de **estrategia corporativa**? Algunos la definen como el conjunto de las decisiones que una compañía, que determinan sus objetivos o propósitos, crea las políticas principales y planes para conseguir esos objetivos y define los recursos, económicos y humanos necesarios para conseguirlos (Andrews, 1980). Gracias a la estrategia, las organizaciones pueden crear valor a través de sus actividades (Porter, 1996).

**Estructura del capítulo.** En primer lugar, abordamos la **formulación** efectiva de la **estrategia**. Posteriormente, examinamos cómo se **traduce** esta estrategia en **programas y proyectos**. A continuación, exploramos la **implementación** adecuada de dicha estrategia a través de la gestión de **carteras de proyectos**, una visión muy actual del despliegue de la estrategia corporativa (Figura 1.1). Finalmente, analizamos un **ejemplo** específico, objeto de estudio en este trabajo, observando en detalle sus características principales.



**Figura 1.1.** Proceso estratégico e implementación en carteras. Fuente: elaboración propia a partir de (Álvarez, 2017).

### 1.1 FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA CORPORATIVA

La formulación de la estrategia corporativa es el primer elemento del llamado proceso estratégico, en el que la empresa pone en papel y decide su estrategia futura. Está basado en una serie de pasos interconectados (Kaplan & Norton, 2008):

**Definición de la misión, visión y valores.** Su objetivo es afirmar el motivo real de la existencia del negocio y afinar el modelo de conducción de la organización. Su barrera principal es que la visión puede estar escrita de manera que es difícil llevarla a ejecución, lo que incide en la necesidad de más pasos.

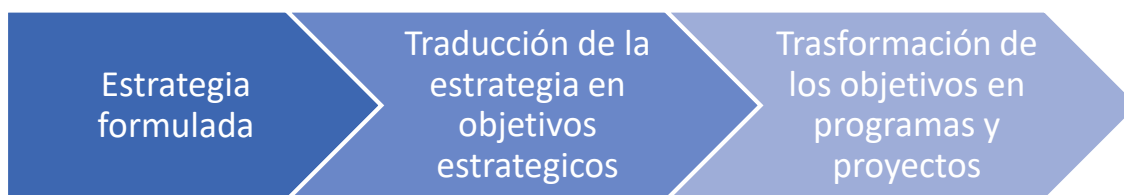
**Realización de un análisis estratégico.** Su objetivo es identificar los eventos, fuerzas y experiencias que impactan en esa estrategia antes descrita con la intención de detectar los problemas clave que afectan a esa estrategia. Incluye herramientas como un análisis del entorno (PESTEL) o un análisis competitivo (FODA).

**Formulación de la estrategia.** Se basa en definir cómo y dónde competirá mi organización tras la investigación antes realizada.

## 1.2 TRADUCCIÓN DE LA ESTRATEGIA EN PROGRAMAS Y PROYECTOS

Una vez tenemos esa estrategia formulada, hay que traducir esa estrategia en programas y proyectos, paso previo a su gestión mediante carteras de proyectos (Álvarez, 2017).

Para ello y a partir de la estrategia formulada se obtendrían unos objetivos estratégicos. (Kaplan & Norton, 2008) hablan en su sistema de gestión organizacional de varias etapas para conseguirlo. La primera etapa, tras su formulación, se traduce esa estrategia en **objetivos estratégicos**, para pasar finalmente esos objetivos en **iniciativas estratégicas** (Figura 1.2). Una iniciativa estratégica es un programa o proyecto discreto, de duración finita, y entendiendo los programas como un compendio de proyectos interrelacionados.



**Figura 1.2.** Proceso traducción estrategia. Fuente: elaboración propia.

Un criterio básico que considerar en esta etapa es que, a la hora de enumerar objetivos, éstos han de ser **SMART** (realistas, medibles, cuantificables y clasificables). No deben ser objetivos abstractos, ya que el fin principal es poder asociarlos a iniciativas o proyectos para su consecución.

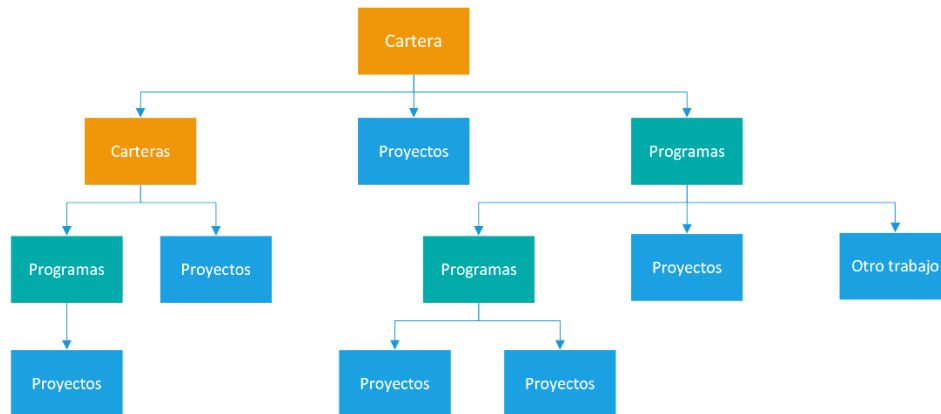
En definitiva, el objetivo de este apartado es expresar la estrategia antes definida en unos proyectos realistas y realizables a través de la definición primero de unos objetivos estratégicos.

## 1.3 IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA MEDIANTE LA GESTIÓN DE CARTERAS DE PROYECTOS.

Por último y tras la definición de esos proyectos y programas, necesitamos de un sistema que gestione esos entes para un correcto despliegue de la estrategia. En este caso y basándonos en las últimas corrientes de pensamiento (Pajares & López, *New Methodological Approaches To Project Portfolio Management: the Role of Interactions Within Projects And Portfolios*, 2014), consideramos la gestión de carteras de proyectos como la mejor solución a este problema.

### 1.3.1. DEFINICIÓN DE CARTERAS DE PROYECTOS

El Project Management Institute (PMI, 2017) define una cartera de proyectos (project portfolio) como un *“Conjunto de proyectos y/o programas agrupados para facilitar la gestión eficiente que permita cumplir los objetivos estratégicos de la organización. Los proyectos o programas del portafolio no necesariamente tienen que ser interdependientes o directamente relacionados”*. Podemos ver un esquema de los componentes de la cartera en la Figura 1.3.



**Figura 1.3.** Jerarquía de elementos dentro de una cartera de proyectos. Fuente: elaboración propia a partir de (Ross & Shaltry, 2006)

### 1.3.2. DEFINICIÓN DE LA GESTIÓN DE CARTERAS DE PROYECTOS

Según (PMI, 2017), la gestión de carteras (project portfolio management) es “La gestión centralizada de uno o más portafolios, que incluye la identificación, priorización, autorización, gestión y control de proyectos, programas y otro trabajo relacionado, con el fin de alcanzar objetivos comerciales estratégicos específicos”.

El fin último de la gestión de carteras de proyectos es ayudar a la organización a conseguir sus objetivos estratégicos mediante el alineamiento de los programas y proyectos con la estrategia organizativa, obteniendo mayores niveles de eficiencia que si los proyectos hubieran sido gestionados por separado (Pajares & López, *New Methodological Approaches To Project Portfolio Management: the Role of Interactions Within Projects And Portfolios*, 2014).

A diferencia de la gestión de proyectos, que se enfoca en un solo proyecto, y la gestión de programas, que se refiere a la gestión de un conjunto de proyectos que están relacionados al compartir un objetivo común o cliente, o que están relacionados a través de interdependencias o recursos comunes, la gestión de carteras considera todo el conjunto de proyectos en el que está involucrada una empresa, con el fin de tomar decisiones en cuanto a qué proyectos deben tener prioridad y qué proyectos deben agregarse o eliminarse de la misma (Reyck, y otros, 2005).

En definitiva, la gestión de carteras es mucho más que simplemente gestionar múltiples proyectos individuales. Es la gestión de toda la cartera de proyectos en conjunto, de manera que se maximiza el impacto de los proyectos en el éxito general de la organización (PWC, 2012)

### 1.3.3. IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA

Una vez hemos establecido unos programas y proyectos en base a nuestra estrategia corporativa podemos pasar a hacer una gestión efectiva de los mismos a través de la gestión de carteras, considerando a esta el **nexo entre la estrategia y despliegue de esos programas y proyectos** (PMI, 2017).

La etapa de implementación de la estrategia abarca todo el **proceso de gestión de carteras**. Esto incluye la creación de la cartera de proyectos y la gestión integral de la misma. Estos procesos son el núcleo objetivo de este trabajo de fin de grado y se desarrollan en los capítulos posteriores.

## CAPÍTULO 2 METODOLOGÍAS DE GESTIÓN DE CARTERAS DE PROYECTOS

**Estructura del capítulo.** Tras analizar la conexión entre la estrategia y la Gestión de Carteras en el capítulo 1.3 y antes de abordar la gestión de un ejemplo en el capítulo GESTIÓN DE LA CARTERA DE PROYECTOS DEL PLAN ESTRATÉGICO MEDIANTE P5.EXPRESS, se examinan **diferentes metodologías** que pueden ser aplicadas en su gestión. A continuación, se analiza la idoneidad de la **metodología elegida** para el desarrollo del plan estratégico y se describen sus principales **etapas**.

### 2.1 PRINCIPALES METODOLOGÍAS EN LA GESTIÓN DE CARTERAS DE PROYECTOS.

#### 2.1.1. THE STANDARD FOR PORFOLIO MANAGEMENT (PMI)

Según aparece en su web (Project Management Institute, 2024) *“El Project Management Institute (PMI) se fundó en 1969 y es la principal organización mundial dedicada a la Dirección de Proyectos. Actualmente es la mayor entidad sin ánimo de lucro y está integrada por profesionales de los cinco continentes.”*

Su estándar de referencia en la dirección de carteras de proyectos está recogido en la guía “The standard for Porfolio Management” (Ross & Shaltry, 2006). Basa su desarrollo en una serie de **procesos** generalmente aceptados y que facilitan la gestión efectiva del trabajo. La guía describe estos procesos, agrupados en dos grandes grupos:

**Grupo de Procesos de Alineación:** este grupo determina cómo se categorizan, evalúan y seleccionan los componentes para su inclusión, y cómo se gestionan en la cartera.

**Grupo de Procesos de Monitoreo y Control:** este grupo revisa periódicamente los indicadores de rendimiento para asegurar su alineación con los objetivos estratégicos.

#### 2.1.2. INDIVIDUAL COMPETENCE BASELINE FOR PORTFOLIO MANAGEMENT (IPMA)

IPMA es una gran asociación de profesionales del mundo de la dirección de proyectos. Su metodología de referencia esta explicada en la guía Individual Competence Baseline for Porfolio Mangement (IPMA, 2018) y se basa en una gestión del proyecto por **competencias**. Es decir, en la aplicación del conocimiento, las destrezas y las habilidades de los gestores de la cartera para lograr los resultados deseados (IPMA, 2015).

Este documento no es una guía exacta sobre como dirigir proyectos, sino que recoge un total de 29 competencias que deberían tener los distintos profesionales del sector de la dirección de carteras proyectos. Basa su contenido en el estandar de gestion de proyectos de IPMA (IPMA, 2015) y

conserva sus características principales. Reconoce tres áreas según el ámbito de estas competencias. Ver Figura 2.1.



Figura 2.1. Las tres áreas de competencia. Fuente: (IPMA, 2015).

### 2.1.3. PM2 PORTFOLIO MANAGEMENT

PM<sup>2</sup> es una metodología de gestión de carteras desarrollada por la Comisión Europea. Su guía de gestión de carteras, el PM<sup>2</sup>-Project Portfolio Management (PPM) “trata de conectar la capa estratégica de la empresa con la capa de implementación, seleccionando la combinación correcta de proyectos y programas, priorizándolos, asegurando la capacidad organizativa adecuada para ejecutarlos y recopilando regularmente información para respaldar la toma de decisiones y optimización del portafolio” (European Commission, 2024).

PM<sup>2</sup>-PPM incorpora elementos de otras metodologías, pero tiene algunas características únicas dentro de su mindset (Comisión Europea, 2022). El mejor ejemplo de ello son los **artefactos**, plantillas para cada uno de los documentos propuestos en la metodología para un uso más cómodo y estandarizado. Estas pueden ser adaptadas a cada uno de los proyectos y programas de la cartera dependiendo de su complejidad (Caminero-Granja, Pajares, & Martin-Cruz, 2022).

## 2.2 P5.EXPRESS

### 2.2.1. ¿POR QUÉ P5 EXPRESS?

Decidimos adoptar P5.express como metodología principal debido a su enfoque minimalista<sup>1</sup> y práctico para la gestión de carteras de programas y proyectos. Este sistema nos permite optimizar nuestros recursos al priorizar los programas y proyectos más valiosos y equilibrados. A diferencia de otras metodologías más rígidas, P5.express es altamente adaptable y puede implementarse en cualquier tipo de organización. Es su enfoque modular, compartido con otras metodologías de la familia OMIMO como P3.express, lo que nos permite variar su configuración para adaptarlo a cualquier tipo de carteras o incluso para apoyar su uso de otras metodologías. Además, destaca por su representación en forma de roadmap<sup>2</sup>, lo que ayuda a su uso en ambientes de gestión de proyectos menos maduros (OMIMO, 2024).

P5.express fue publicado en enero de 2024, lo que lo convierte en una opción moderna que se basa en las mejores prácticas del mercado. Su capacidad para reducir conflictos y retrabajos al involucrar a toda la organización en su diseño y ejecución es especialmente útil para nuestro trabajo.

---

<sup>1</sup> Enfocada en los aspectos más esenciales.

<sup>2</sup> hoja de ruta, es un diagrama en forma de mapa que el equipo va recorriendo para gestionar la cartera.

En definitiva, elegir P5.express nos brinda la flexibilidad y la eficacia necesarias para gestionar con éxito nuestras carteras de programas y proyectos en un entorno tan dinámico y cambiante como en el que vivimos.

Nota: en la Figura 2.2 podemos ver un pequeño esquema representativo de las metodologías actuales de gestión de proyectos, programas y carteras y sus distintas correspondencias. Es curioso el caso de IMPA y su ICB, que es común en sus prácticas para los tres niveles. (OMIMO, 2024)

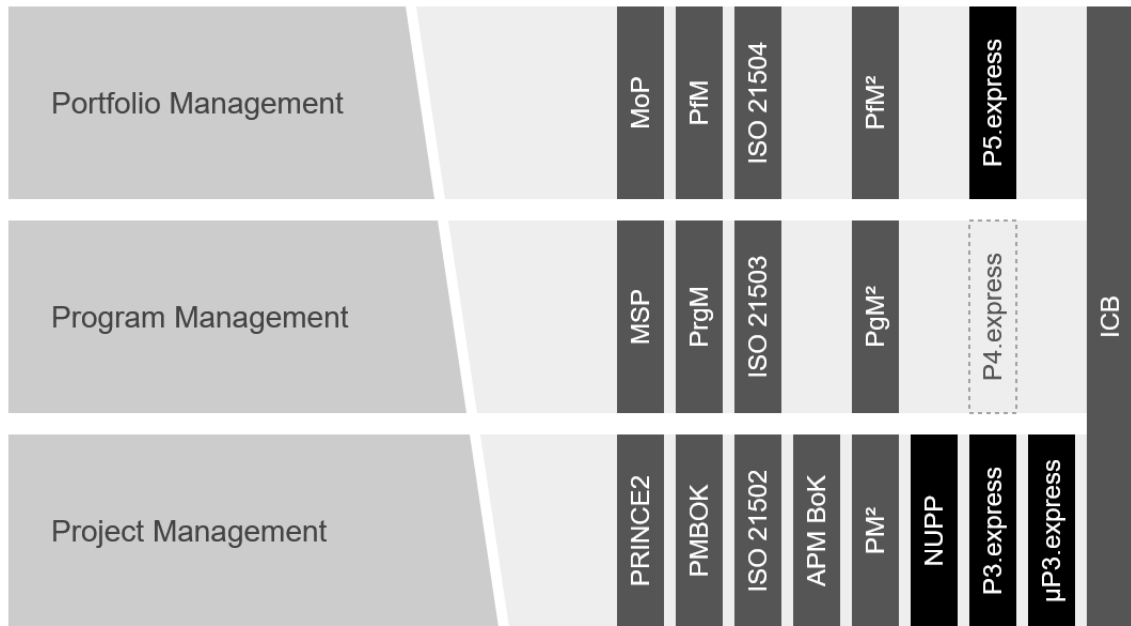
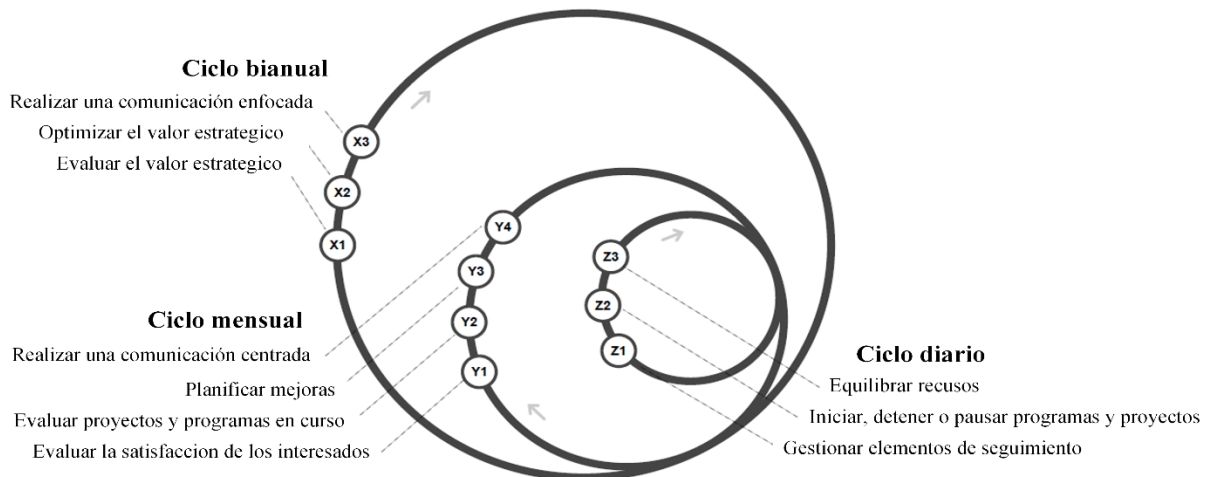


Figura 2.2. Comparativo metodologías. Fuente: (OMIMO, 2024).

## 2.2.2. FUNCIONAMIENTO

### 2.2.2.1 PROCESOS

La metodología se basa en **ciclos iterativos** que van recorriendo las distintas actividades de gestión de la cartera. La Figura 2.3 muestra el proceso de P5.express. Cada nodo (representado por círculos) representa una actividad de gestión.



**Figura 2.3.** Diagrama procesos (roadmap) P5.express. Fuente: elaboración propia a partir de (OMIMO, 2024).

Estas actividades pertenecen a tres ciclos diferenciados:

1. **Ciclo Semestral:** Se lleva a cabo cada 6 meses o cuando se debe tomar una decisión importante para refinar la estrategia de generación de valor.
2. **Ciclo Mensual:** Se realiza mensualmente para monitorear el portafolio y mejorar continuamente el sistema de gestión de portafolios.
3. **Ciclo Diario:** Se ejecuta de manera continua para implementar la estrategia de generación de valor.

Es importante tener en cuenta que los proyectos y programas son **temporales**, con un principio y un fin, mientras que los portafolios son **continuos**. Esto explica la diferencia con el roadmap de P3.express que cuenta con actividades de inicio y cierre (ver Figura 2.4).



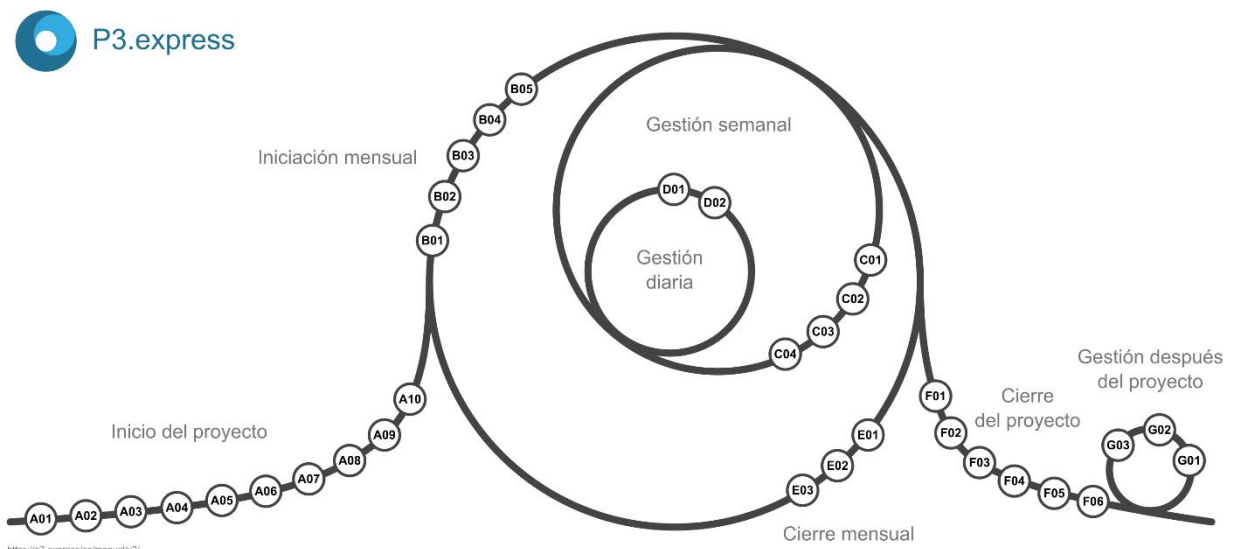


Figura 2.4. Diagrama procesos (roadmap) P3.express. Fuente (OMIMO, 2021):

### 2.2.2.2 ROLES

Hay dos roles principales en P5.express:

#### Junta de Cartera

Es un grupo diverso de altos directivos en la organización que trabajan juntos y toman todas las decisiones importantes sobre programas y proyectos independientes de manera integrada y holística. Está compuesta por **miembros principales**, jefes departamentales con voz y voto y **miembros suplentes**, para representar a los principales cuando estos no estén. Los **patrocinadores** de todos los programas y proyectos independientes deben ser seleccionados de la junta. Cada patrocinador es la única persona que comunica decisiones de alto nivel en su proyecto o programa.

#### Gerente de Cartera.

El rol del gerente de la cartera es principalmente de mediador y consejero, pero también forma parte de la toma de decisiones que se utiliza en el Ciclo Mensual y el Ciclo Diario para hacer que el proceso sea más rápido y fluido. La junta toma todas las decisiones importantes, y la autoridad de toma de decisiones del gerente debe usarse para interpretar las decisiones de la junta en lugar de reflejar opiniones.

### 2.2.2.3 ARTEFACTOS

Con una idea similar a los que podemos encontrar en el PM2 PORTFOLIO MANAGEMENT, son cinco.

#### Descripción de la cartera

Es un texto dinámico que incluye:

1. La misión, visión y estrategia de la organización.
2. Los criterios de decisión del gerente de la cartera.
3. Los miembros de la junta y su poder de decisión.
4. El método de voto y sus cálculos
5. Los procesos y políticas de la organización que impactan en la gestión de la cartera.

### **Matriz de Generación de Valor**

Es una lista de programas y proyectos que describe la estrategia de generación de valor. Su función es la de decidir qué proyectos se realiza a continuación y cuando paralizar o cancelar los que están siendo ejecutados.

### **Registro Global de Seguimiento**

Es una lista que recoge los riesgos, problemas, sugerencias de cambios, planes de mejora y lecciones aprendidas que afectan a la cartera. Cada uno de esos elementos tendrá un **custodio**, una persona de dentro de la junta o de equipo de proyecto que se responsabiliza de ellos.

### **Registro Global de Salud**

Recoge los resultados de las evaluaciones realizadas a los stakeholders durante la gestión.

### **Casos de Negocio**

Recoge las justificaciones de los proyectos de la cartera.

## **2.3 PROCESO DE LA GESTIÓN DE CARTERAS SEGÚN P5.EXPRESS**

El nombre, identificador y descripción de los diferentes procesos viene preestablecido por el propio manual de uso (OMIMO, 2024).

### **X — CICLO BIANUAL**

Actividades de gestión en este ciclo:

#### **X1 — EVALUAR EL VALOR ESTRATÉGICO GENERADO**

##### ***QUÉ***

Esta actividad mide y registra los beneficios reales generados por proyectos y programas en curso, así como por aquellos que ya han concluido.

##### ***QUIÉN***

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

##### ***CÓMO***

Los beneficios son mejoras medibles deseables para la organización. Los beneficios deben medirse en comparación con un escenario hipotético en el que el programa o proyecto no se ejecutó.

Los resultados de la medición se almacenan en la Matriz de Generación de Valor. La medición debe incluir beneficios esperados e inesperados y desventajas.

Debe haber una y solo una unidad de medida para las inversiones y beneficios de todos los programas y proyectos en la cartera para poder compararlos.

Cuando se miden los beneficios de todos los elementos, su valor estratégico se puede calcular:

**Valor estratégico = beneficio ÷ inversión**

## **X2 — OPTIMIZAR Y EQUILIBRAR LA ESTRATEGIA DE GENERACIÓN DE VALOR**

### ***QUÉ***

Esta actividad optimiza la estrategia de generación de valor para el próximo ciclo mediante la actualización de la Matriz de Generación de Valor.

### ***QUIÉN***

Esta actividad la lleva a cabo la Junta de la Cartera y es cuidadosamente facilitada por el Gerente de Cartera.

### ***CÓMO***

La actividad se realiza en el Taller Estratégico, donde todos los miembros principales de la junta de la cartera o al menos sus representantes asisten.

Durante esta actividad, pueden identificarse nuevos elementos de seguimiento global, que se agregarán al Registro Global de Seguimiento y son asignados a custodios.

### ***AGREGAR NUEVOS PROGRAMAS Y PROYECTOS***

Todos los miembros de la junta de la cartera traen sus nuevas ideas de programas y proyectos y sus Casos de Negocio al taller. Revisan los resultados de la actividad X1 — EVALUAR EL VALOR ESTRATÉGICO GENERADO y los utilizan como fuente de inspiración para la lluvia de ideas y la generación de nuevas ideas juntos. Todas las ideas se registran en la Matriz de Generación de Valor.

Después de agregar un nuevo elemento a la matriz, uno de los miembros de la junta de la cartera debe ser asignado como su patrocinador. Además, debe existir un Caso de Negocio aproximado para el elemento que describa su propósito y justificación.

### ***JUSTIFICACIÓN ABSOLUTA***

La junta de la cartera debe valorar la justificación absoluta de las ideas: ¿Son los beneficios esperados mayores que la inversión requerida? ¿Debemos hacer este programa/proyecto?

Si un programa o proyecto en curso pierde su justificación absoluta, la junta debe cancelarlo. Esto también puede hacerse en la actividad Y2 — EVALUAR LOS PROGRAMAS Y PROYECTOS EN CURSO, si el gerente de cartera y el patrocinador están de acuerdo en ello.

### ***JUSTIFICACIÓN RELATIVA Y PRIORIZACIÓN GENERAL***

Los programas y proyectos en la matriz se ordenarán primero según su estado (ver Figura 2.5) : **finalizado** → **en curso** → **pendiente** → **cancelado** → **rechazado**.

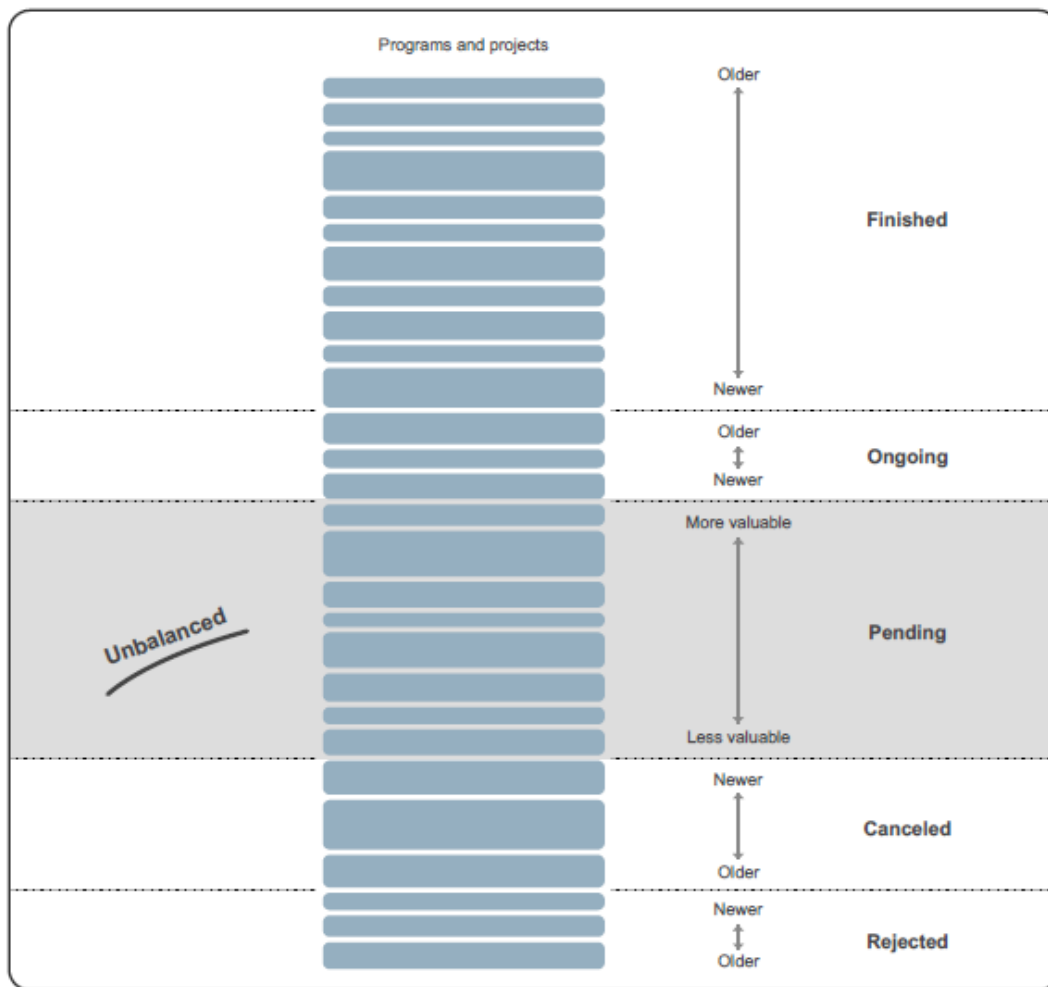


Figura 2.5. Matriz Generación del Valor (1). Fuente: (OMIMO, 2024).

### ***EQUILIBRIO Y PRIORIZACIÓN FINAL***

La matriz debería tener campos para valorar varios dominios estratégicos. Los podemos observar de dos tipos:

#### **Dominios generales:**

1. Continuidad (mantenedor, diversificador)
2. Plazo de retorno de la inversión (corto plazo, mediano plazo o largo plazo)
3. Riesgo general (bajo, medio, alto)

#### **Dominios específicos** (dependiendo de las fuentes de valor en la organización)

Un "mantenedor" es un programa o proyecto que ayuda a mejorar los servicios existentes, mientras que un "diversificador" es aquel que ayuda a crear nuevos canales de servicio.

Cada programa o proyecto tiene una contribución entre 0% y 100% en cada dominio para indicar qué parte de su valor estratégico sirve a ese dominio. Además, también necesitamos campos calculados para mostrar el valor estratégico resultante multiplicando la contribución al valor estratégico general.

Cada dominio debería tener un objetivo relativo, y la suma de los valores estratégicos de todos los programas y proyectos en un horizonte de equilibrio debería coincidir más o menos con ese objetivo. Por defecto, el horizonte de equilibrio es el próximo ciclo más tres ciclos anteriores (ver

Figura 2.6). Los ciclos anteriores se determinan por hechos. Para determinar el próximo ciclo, es necesaria una estimación aproximada de cuántos de los programas y proyectos se pueden realizar en el ciclo.

Para **equilibrar** la cartera, el orden de los **elementos** pendientes en la matriz debe ajustarse manualmente para que su **valor estratégico** calculado combinado en cada dominio se acerque a los **valores objetivo-relativos** (ver Figura 2.7).

En este punto, la matriz tendría una lista debidamente priorizada de programas y proyectos pendientes. Cuando se libere suficiente capacidad en la organización, el programa o proyecto pendiente de mayor prioridad en la matriz que coincida con la capacidad disponible puede comenzar en la actividad Z2 — INICIAR, DETENER O PAUSAR PROGRAMAS Y PROYECTOS.

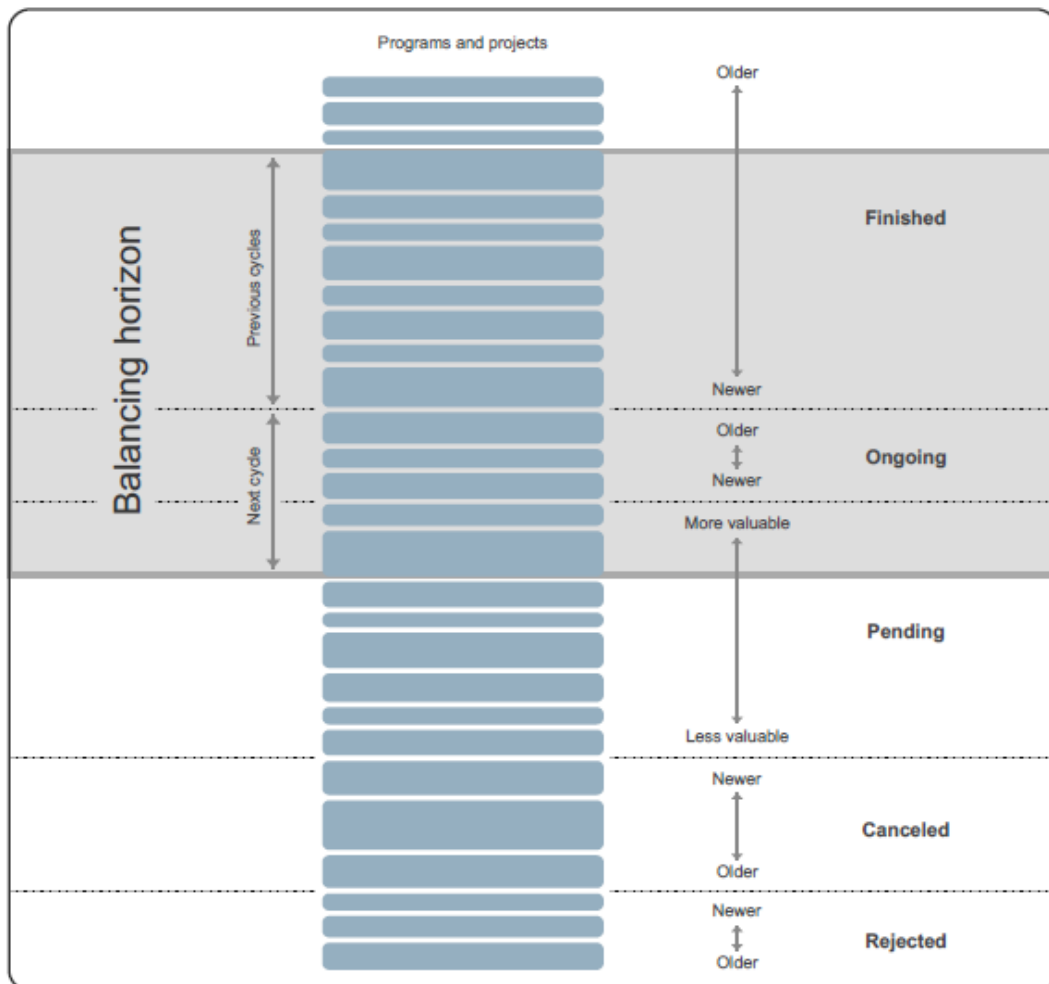


Figura 2.6. Matriz Generación del Valor (2). Fuente: (OMIMO, 2024).

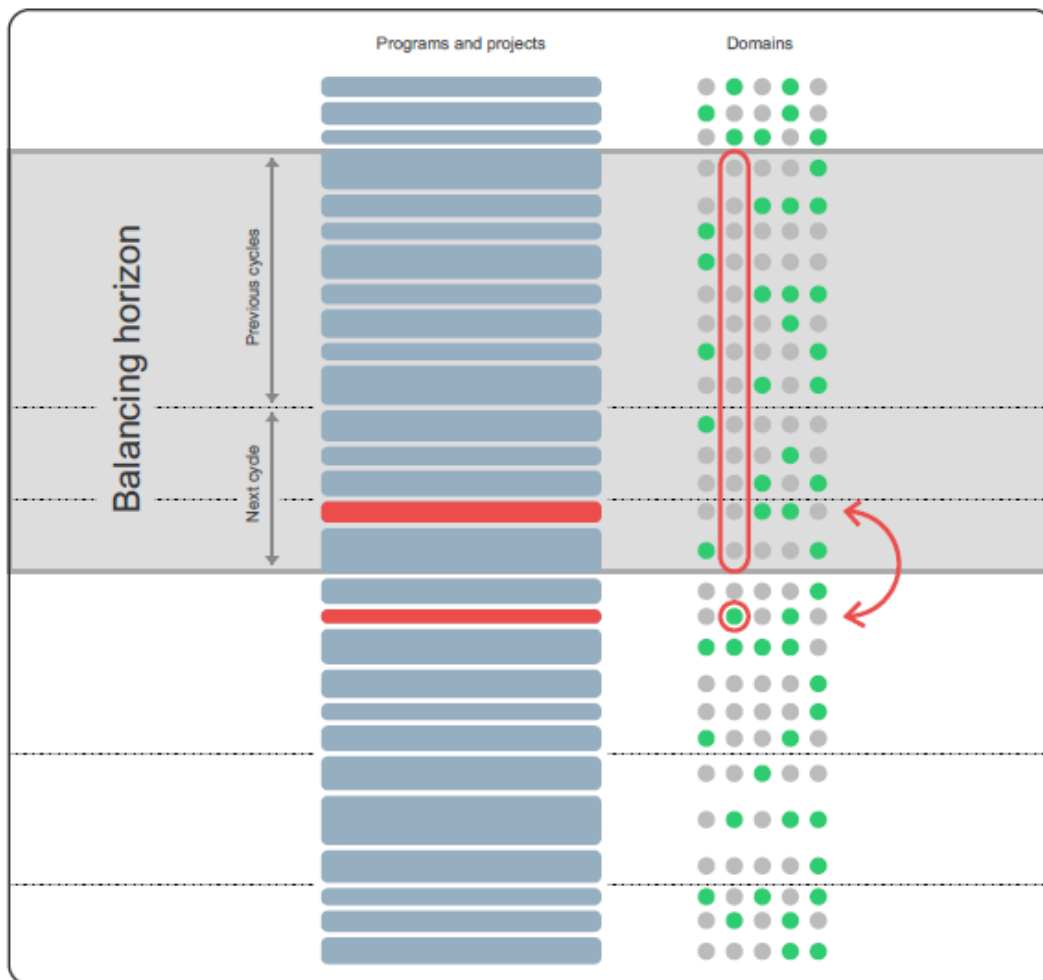


Figura 2.7. Matriz Generación del Valor (3). Fuente: (OMIMO, 2024).

### X3 — REALIZAR UNA COMUNICACIÓN ENFOCADA

#### QUÉ

Este es el momento para enviar un mensaje a todos en la organización con el siguiente contenido: Una copia simplificada de la Matriz de Generación de Valor junto con una breve descripción y un informe breve de los beneficios realizados por programas y proyectos finalizados

#### QUIÉN

Las comunicaciones centradas en el sistema de gestión de cartera son realizadas por el gerente de cartera.

#### CÓMO

Esta comunicación centrada puede ser a través de correo electrónico o puede convertirse en un evento organizacional, donde todos estén reunidos.

El gerente de cartera debería animar a los destinatarios a compartir sus opiniones después de recibir el mensaje.

## Y — CICLO MENSUAL

Las actividades de gestión en este grupo se realizan una vez al mes. Actividades de gestión en este ciclo:

### Y1 — EVALUAR LA SATISFACCIÓN DE LOS INTERESADOS EN LA CARTERA

#### **QUÉ**

Esta actividad evalúa la satisfacción de los interesados internos en la cartera (miembros de la junta de la cartera) e interesados externos en la cartera (gerentes de programas y proyectos).

#### **QUIÉN**

Es responsabilidad del gerente de cartera evaluar la satisfacción de los interesados en la cartera.

#### **CÓMO**

Por lo general, es mejor enviar encuestas anónimas a los interesados para asegurarse de que puedan expresarse abiertamente. Puede ser necesario tener dos tipos de encuestas: una para los miembros de la junta de la cartera y otra para los gerentes de programas y proyectos.

Los resultados de las evaluaciones deben almacenarse en el Registro de Salud y se utilizarán en la actividad Y3 — PLANIFICAR MEJORAS para planificar mejoras.

### Y2 — EVALUAR LOS PROGRAMAS Y PROYECTOS EN CURSO

#### **QUÉ**

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

#### **QUIÉN**

El rendimiento de los programas y proyectos es medido por sus gerentes, con supervisión del gerente de cartera. La reestimación de los beneficios esperados es realizada por los patrocinadores, con supervisión del gerente de cartera.

#### **CÓMO**

Esta actividad está conectada con las actividades de medición cíclica de gestión de programas y proyectos.

Normalmente, esperaríamos tener las siguientes mediciones:

1. **Progreso general** (porcentaje)
2. **Pronóstico de inversión por completar** (por ejemplo, tiempo y costo)

Todos los datos se almacenan en la Matriz de Generación de Valor.

Después de actualizar el pronóstico de inversión y los beneficios estimados, el gerente de cartera puede calcular el nuevo valor estratégico estimado:

**valor estratégico = beneficios ÷ inversión**

Basándose en el nuevo valor estratégico, si el programa o proyecto pierde su justificación absoluta o hay una disminución significativa en su justificación relativa, puede ser necesario cancelarlo o pausarlo.

### **Y3 — PLANIFICAR MEJORAS**

#### ***QUÉ***

En esta actividad, planificamos mejoras basadas en la evaluación de programas y proyectos y en la satisfacción de los interesados.

#### ***QUIÉN***

El gerente de cartera facilita un taller para todos los gerentes de programas y proyectos para generar ideas y planificar mejoras.

#### ***CÓMO***

Es mejor planificar las mejoras en una reunión. El gerente de cartera actúa como facilitador y permite a los participantes planificar mejoras.

La última evaluación de los programas y proyectos (actividad Y2 — EVALUAR LOS PROGRAMAS Y PROYECTOS EN CURSO), almacenada en la matriz, y la satisfacción de los interesados (actividad Y1 — EVALUAR LA SATISFACCIÓN DE LOS INTERESADOS EN LA CARTERA), almacenada en el Registro Global de Salud, son las principales fuentes de inspiración para planificar mejoras. También se puede utilizar el Registro Global de Seguimiento como fuente secundaria de inspiración.

El gerente de cartera siempre debe considerar los siguientes temas también:

1. ¿Cómo podemos mejorar las capacidades de las personas a través de la formación, el coaching, etc.?
2. ¿Cómo podemos crear un entorno de trabajo más agradable para todos?

Las mejoras planificadas se agregan al Registro Global de Seguimiento, y se asigna un custodio a cada una de ellas para hacer un seguimiento y reportar.

### **Y4 — REALIZAR UNA COMUNICACIÓN CENTRADA**

#### ***QUÉ***

Este es el momento de enviar un mensaje breve a todos en la organización, informándoles de los aspectos más destacados de la gestión de cartera:

1. Mejoras planificadas (si son relevantes para el público en general)
2. Progreso de los programas en curso y proyectos independientes
3. Lista de programas y proyectos independientes que han comenzado o finalizado

#### ***QUIÉN***

Las comunicaciones centradas en el sistema de gestión de cartera son realizadas por el gerente de cartera.

#### ***CÓMO***

Esta comunicación centrada puede ser a través de correo electrónico.

Esta actividad puede ser ignorada si su contenido se comunica en los niveles de programa y proyecto. Sin embargo, cuando hay muchos programas y proyectos en curso, generalmente es mejor trasladar esas comunicaciones centradas a este nivel y enviar un mensaje unificado para reducir el número de comunicaciones centradas y mantenerlas más efectivas.



El gerente de cartera debe alentar a los destinatarios a compartir sus opiniones después de recibir el mensaje.

## **Z — CICLO DIARIO**

Las actividades de gestión en este grupo son potencialmente realizadas diariamente. Actividades de gestión en este ciclo:

### **Z1 — GESTIONAR ELEMENTOS DE SEGUIMIENTO**

#### **QUÉ**

En esta actividad, debemos gestionar continuamente elementos de seguimiento globales (riesgos, problemas, solicitudes de cambio, planes de mejora y lecciones aprendidas).

#### **QUIÉN**

El gerente de cartera es el principal facilitador en esta actividad y trabaja en estrecha colaboración con los custodios.

#### **CÓMO**

El gerente de cartera debe monitorear continuamente los registros locales para encontrar patrones que puedan conducir a la identificación de elementos de seguimiento globales.

Cuando se agrega un nuevo elemento al Registro Global de Seguimiento:

1. Se debe asignar a uno de los miembros de la junta de cartera, gerentes de programas o gerentes de proyectos como su custodio para dar seguimiento y actualizar su estado.
2. Los custodios deben informar a los gerentes de todos los programas y proyectos que puedan verse afectados por la existencia del elemento.

### **Z2 — INICIAR, DETENER O PAUSAR PROGRAMAS Y PROYECTOS**

#### **QUÉ**

Esta actividad otorga permiso a los patrocinadores para iniciar, detener o pausar sus programas o proyectos independientes basándose en la Matriz de Generación de Valor.

#### **QUIÉN**

El gerente de cartera y los patrocinadores trabajan juntos en esta actividad.

#### **CÓMO**

Se permite a los patrocinadores iniciar sus programas y proyectos (asignar un equipo para crear un plan de alto nivel sin ejecutarlo) si necesitan crear un Caso de Negocio más preciso (por ejemplo, en respuesta a solicitudes de propuestas de clientes externos), pero deben recibir la aprobación del gerente de cartera antes de comenzar la ejecución. También deben solicitar permiso antes de cerrar el programa o proyecto, momento en el cual, el gerente de cartera se asegura de que sus documentos se archiven adecuadamente, entre otras cosas.

Los cambios menores en la organización pueden ser mejor implementados mediante tareas ad hoc. Sin embargo, el gerente de cartera debe asegurarse de que haya una cantidad razonable de estas tareas y que no reemplacen los cambios estructurados (programas y proyectos).

### **Z3 — EQUILIBRAR RECURSOS**

#### ***QUÉ***

Esta actividad ayuda a los patrocinadores a obtener recursos para sus programas y proyectos, especialmente cuando hay competencia entre ellos.

#### ***QUIÉN***

El gerente de cartera y los patrocinadores trabajan juntos en esta actividad.

#### ***CÓMO***

Cuando hay competencia entre programas y proyectos, el gerente de cartera equilibrará las asignaciones de recursos basadas en la Matriz de Generación de Valor.

## **CAPÍTULO 3 UN EJEMPLO PARA IMPLEMENTAR: PLAN ESTRATÉGICO DE PALENCIA Y ALFOZ (2012-2020)**

El plan estratégico es un documento emitido en 2012 por el gobierno de la ciudad. Representa un esfuerzo conjunto entre administraciones y entidades públicas y privadas y en su elaboración colaboraron más 300 personas.

Como se recoge en el informe (Ayto de Palencia, 2012) , este Plan Estratégico de Palencia y Afoz 2012 - 2020, *“pone en funcionamiento una herramienta de gestión, en continua evolución y mejora, que permitirá integrar la opinión de la sociedad palentina (ciudadanos, empresas, entidades sociales, etc.) en el gobierno de la ciudad de forma efectiva y operativa”*.

Utilizaremos esta publicación para ejemplarizar el despliegue de nuestra estrategia mediante la gestión de carteras con la metodología p5.express.

### **3.1.1. LA CIUDAD DE PALENCIA**

Palencia, situada en el norte de España y dentro de la comunidad autónoma de Castilla y León, es una ciudad con una población de aproximadamente 80.000 habitantes. Esta ciudad destaca por su ambiente tranquilo y su rica historia, que se remonta a tiempos prerromanos, cuando fue un importante asentamiento ibero. El patrimonio de Palencia es notable por la presencia de monumentos como la Catedral de San Antolín, conocida como "La Bella Desconocida", que es un ejemplo destacado del arte gótico. Otros bienes culturales incluyen el Cristo del Otero, una de las estatuas de Cristo más altas del mundo, y la iglesia de San Miguel, que presenta una mezcla única de estilos románico y gótico(Ayto de Palencia, 2012).

En cuanto a su economía, Palencia ha mantenido una estructura productiva diversificada, con la agricultura y la ganadería como sectores tradicionales que aún conservan un peso significativo. La provincia es reconocida por la producción de cereales como trigo y cebada, así como por su tradición vitivinícola y la elaboración de productos lácteos de alta calidad. Estos sectores primarios representan alrededor del 10% del Producto Interior Bruto (PIB) provincial. En cuanto a la industria, esta tiene también un papel relevante en la economía palentina, especialmente sectores como la automoción, la agroalimentación y la transformación de productos agrícolas. En 2021, el sector industrial representaba alrededor del 30% del PIB de la provincia, contribuyendo al empleo y al dinamismo económico local. Por último, el sector servicios, impulsado por el turismo cultural, el comercio y la hostelería, es el más importante en la economía de Palencia, constituyendo cerca del 60% del PIB. El turismo en particular se ve favorecido por el patrimonio histórico y artístico de la ciudad, que atrae a visitantes interesados en su arquitectura religiosa, sus museos y su entorno natural (Fundación BBVA, 2017).

Palencia, y Castilla y León en general, ofrecen una calidad de vida que combina la tranquilidad y el respeto por las tradiciones con una adaptación gradual a las demandas contemporáneas, lo que se refleja en sus esfuerzos por mejorar la infraestructura, promover la cultura y preservar el medio ambiente, elementos que en conjunto buscan proporcionar a sus habitantes un entorno equilibrado y sostenible.

### **3.1.2. JUSTIFICACIÓN**

La implementación de un plan estratégico para la gestión pública se viene gestando desde la década de los 80, cuando sobre las bases del Modelo de la Harvard Business School, se desarrolla intensamente la gestión de la planificación estratégica urbana (Borja, Castells, Belil, & Benner, 1997). En esta nueva metodología, se priorizan aspectos como la participación ciudadana, la colaboración público-privada y la cooperación territorial, considerándolos fundamentales para su desarrollo, junto con los principios de sostenibilidad.

La estrategia planteada presenta una serie de cualidades distintivas que la destacan entre otras iniciativas similares. En primer lugar, su **enfoque integral**, que la hace completa y exhaustiva en su alcance. Además, se distingue por su **realismo**, ya que está fundamentada en datos y análisis concretos de la realidad cotidiana de la ciudad.

Asimismo, su carácter **plural** se refleja en sus mecanismos participativos, incorporando la diversidad de opiniones y necesidades de los diferentes interesados. Esta apertura a la diversidad permite una mayor aceptación social de la estrategia.

La **innovación** es otro de sus puntos fuertes, ya que busca implementar enfoques y soluciones novedosas para abordar los desafíos presentes y futuros. Esta capacidad de adaptación y creatividad la hace más resistente y adaptable a un entorno en constante cambio.

La **sostenibilidad** es un principio fundamental que atraviesa toda la estrategia, asegurando que las acciones y decisiones tomadas contribuyan al bienestar presente sin comprometer el de las generaciones futuras.

Finalmente, la importancia atribuida a la estrategia por parte de la ciudad refleja su relevancia y pertinencia para abordar los desafíos y oportunidades que enfrenta. Su capacidad para impulsar el **desarrollo sostenible** y mejorar la **calidad de vida** de los ciudadanos la convierte en un instrumento indispensable para el progreso y el bienestar común. Según el profesor titular del Departamento de Urbanística de la Universidad Politécnica de Madrid, José Miguel Fernández Güell (Güell, 2006), *“La planificación estratégica de ciudades es un proceso sistemático, creativo y participativo que sienta las bases de una actuación integrada a largo plazo, que define el modelo futuro de desarrollo, que formula estrategias y cursos de acción para alcanzar dicho modelo, que establece un sistema continuo de toma de decisiones y que involucra a los agentes locales a lo largo de todo el proceso”*.

### 3.1.3. ¿POR QUÉ UN PLAN ESTRATÉGICO CON UN HORIZONTE TEMPORAL PASADO?

La razón principal para optar por un plan estratégico ya completado es observar su progresión en el tiempo. Mientras que la **Agenda Urbana 2030**, su sucesor, aún se encuentra en proceso de desarrollo y formulación, un plan estratégico previamente finalizado ofrece la oportunidad de analizar su implementación, evaluar sus resultados y aprender de las experiencias pasadas.

### 3.1.4. ¿QUÉ PROCESO ESTRATÉGICO SE LLEVÓ A CABO?

Para llevar a cabo este proyecto (ver fases en Figura 3.1), una amplia y diversa red de actores se vieron involucrados. El principal, el gobierno municipal de Palencia y en particular, el área empleo, desarrollo económico, innovación, comercio y servicios sociales, del que partió la idea inicial y se encargó del plan de comunicación.

Además, se contó con el respaldo técnico de dos consultoras reconocidas: Deloitte y Dynamica. Estas empresas fueron fundamentales en la definición estratégica del proyecto, aportando experiencia y conocimientos especializados.

Por último, se llevó a cabo un proceso de participación ciudadana para actualizar y contrastar el diagnóstico inicial con la sociedad. Este proceso permitió detallar y concretar la situación inicial, involucrando a ciudadanos y diversas empresas locales en el análisis y la formulación de la estrategia.



**Figura 3.1** .Fases y actores del Plan Estratégico. Fuente: (Ayto de Palencia, 2012).

### 3.1.5. CONTENIDO DEL PLAN ESTRATÉGICO

A través de ese proceso estratégico se consiguió desarrollar un plan estratégico fundamentado en los elementos que aparecen en la Figura 3.2, en la imagen también se muestra cómo se interrelacionan estos elementos.



Figura 3.2. Relaciones entre los elementos del Plan Estratégico. Fuente: (Ayto de Palencia, 2012).

### 3.1.5.1 LÍNEA ESTRATÉGICA

La línea estratégica consta de elementos y procesos que nos definen adecuadamente la estrategia planificada (ver capítulo 2.1). Estos son:

1. **Visión y valores**, descritos en el documento según la Figura 3.3 y la Figura 3.4, que definen el enfoque del plan.
2. **Proceso de diagnóstico y resumen FODA** (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades).
3. **Proceso participativo** (Mesas de trabajo, encuestas, buzón de sugerencias, etc.).
4. **Proceso de reflexión estratégica.**

#### VISIÓN

Provocar cambios en las personas, trabajando por hacer felices a los palentinos, usando como herramienta una gestión participativa y la colaboración público - privada, enfocada a establecer los pilares de un desarrollo económico que permita la creación de empleo y el desarrollo profesional y humano. Trabajando, además, en la utilización eficiente de los recursos, la mejora continua de la calidad de vida de los palentinos, así como el diseño de una ciudad sostenible, amigable y cómoda para los ciudadanos, visitantes y turistas.

Figura 3.3. Visión. Fuente: (Ayto de Palencia, 2012).

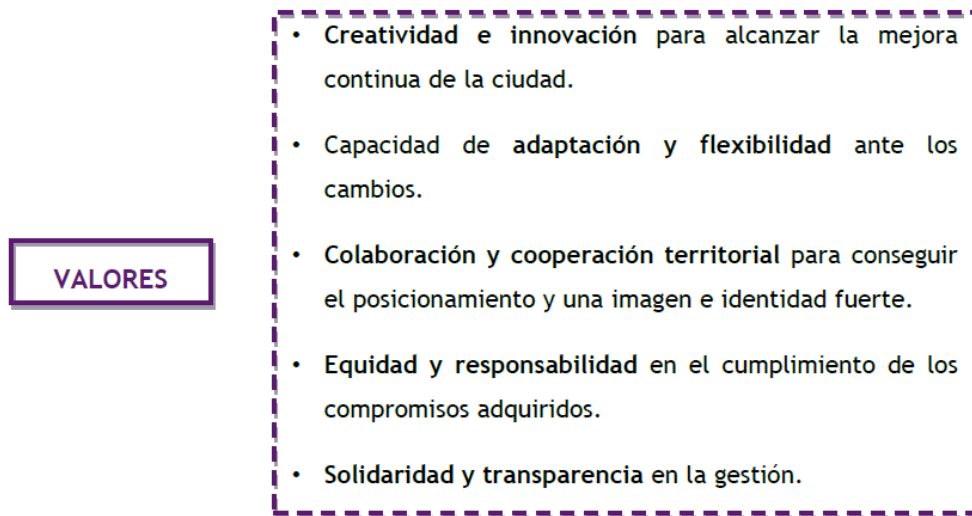
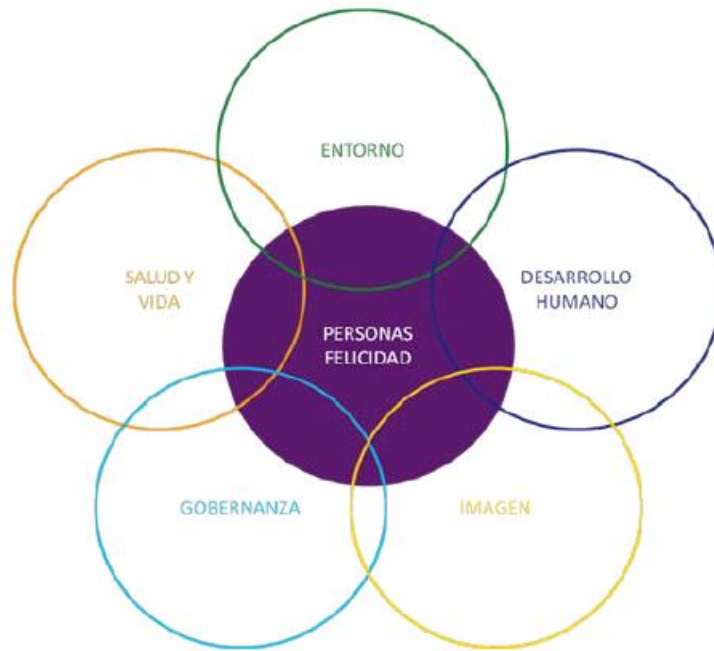


Figura 3.4. Valores. Fuente: (Ayto de Palencia, 2012).

Según define el propio documento y en relación con la Figura 3.5: “Una vez finalizados estos tres procesos y teniendo en cuenta el sentido, enfoque, así como la visión y valores que se pretenden conseguir, se han definido las **estrategias** que definirán el Plan Estratégico de Palencia y alfoz:

La estrategia **salud y vida** recoge todos los proyectos motores que hacen referencia a la sociedad, el bienestar, los servicios sociales, la familia, la vida en el territorio y a las personas que en ella habitan (mayores, jóvenes e infancia). **Entorno**, es una estrategia compuesta por todos los proyectos relacionados con el medio biofísico del territorio que rodea a las personas, es decir, el sistema urbano o ciudad, las comunicaciones, el medio ambiente, así como todas las interacciones entre las personas y el medio. Con la estrategia **desarrollo humano** se profundiza en todos aquellos proyectos que permiten a las personas desarrollarse, incluyendo ámbitos como la educación y formación, el trabajo, las empresas y la economía de los palentinos. La **imagen** es una estrategia transversal que debe estar latente en todo lo que se realice a nivel local, regional, nacional e internacional, pues la imagen es el sello de identidad de Palencia y de todos los palentinos. Solo mediante su utilización se podrá conseguir un posicionamiento, conocimiento y fortalecimiento de la imagen e identidad de la ciudad y su alfoz. Mediante la estrategia transversal de **gobernanza** se conseguirá realizar un buen gobierno, que a su vez sea responsable, solidario y trabaje de forma cooperativa con las administraciones superiores, empresas, entidades sociales y ciudadanos para conseguir la **felicidad** de la sociedad”



**Figura 3.5.** Estrategias. Fuente: (Ayto de Palencia, 2012).

### **3.1.5.2 OBJETIVOS**

Una vez establecidas las estrategias que guiarán el futuro desarrollo de la ciudad de Palencia y su área circundante durante la implementación del Plan Estratégico, se proceden a identificar los objetivos estratégicos que se aspira alcanzar mediante la ejecución de los proyectos clave.

### **3.1.5.3 INDICADORES**

Para medir el grado de cumplimiento de los objetivos estratégicos se definen indicadores estándar para toda la planificación.

### **3.1.5.4 PROGRAMAS Y PROYECTOS**

Por último, se desarrollan unos programas, que contienen los proyectos con los que se pretende hacer un despliegue efectivo de la estrategia. La relación entre las estrategias los programas y los proyectos se representa en la Tabla 3.1.



**Tabla 3.1.** Proyectos del Plan Estratégico. Fuente: (Ayto de Palencia, 2012).

ESTRATEGIA	PROGRAMA	N.º	PROYECTO MOTOR
E1: SALUD Y VIDA	PG1: Servicios Sociales y Sanidad	P1	Centro de atención e innovación sociosanitaria.
		P2	Hospital universitario para Palencia.
		P3	Escuela de servicios sociales y clúster sociosanitario.
	PG2: Familia y Vida Social	P4	Políticas de vivienda.
		P5	Palencia ciudad deportiva.
		P6	Palencia ciudad de la infancia.
		P7	Palencia ciudad joven.
E2: ENTORNO	PG3: Movilidad Sostenible Saludable	P8	Plan de movilidad y accesibilidad sostenible.
		P9	Plan de infraestructuras y accesos de Palencia.
		P10	Red de transporte público del Gran Palencia.
		P11	Alta velocidad para el Gran Palencia.
	PG4: Equipamientos Municipales	P12	Puesta en funcionamiento de la antigua cárcel.
		P13	Rehabilitación del mercado de abastos.
		P14	Palacio de ferias y congresos de Palencia.
	PG5: Urbanismo Sostenible	P15	Palencia sostenible energéticamente.
		P16	Palencia por la arquitectura bioconstructiva y bioclimática.
		P17	Plan de espacios públicos.
		P18	Planificación de la margen derecha del río Carrión.
E3: DESARROLLO HUMANO	PG6: Educación	P19	Empresas - Universidad - Formación Profesional - Administraciones por la educación.
		P20	Palencia ciudad universitaria.
		P21	Fomento del espíritu emprendedor en la educación.
	PG7: Emprendedores	P22	Emprendedores, nuestro futuro.
		P23	Centro polivalente de empleo y emprendedores.
		P24	Fomento del coworking y networking.
	PG8: Empresa	P25	Plan municipal de empleo.
		P26	Parque científico - tecnológico agroalimentario.
		P27	Impulso del comercio de la ciudad de Palencia.
		P28	Plan de gestión y manejo del suelo industrial del Gran Palencia.
		P29	Catálogo de instalaciones y servicios municipales.
		P30	Marca o Imagen para el Gran Palencia.

**Tabla 3. 1.** Proyectos del Plan Estratégico. Fuente: (Ayto de Palencia, 2012).

E4: IMAGEN	PG9: Marca	P31	Plan de comunicación interno.
		P32	Palencia Cultural.
		P33	Centro nacional para la conservación del patrimonio.
	PG10: Turismo	P34	Plan dinamizador del turismo.
		P35	Plan de señalización turística 2.0.
		P36	Turismo virtual.
		P37	Juntos por el turismo del Gran Palencia.
		P38	Castellano para extranjeros.
E5: GOBERNANZA	PG11: Buen Gobierno	P39	Gran Palencia unida.
		P40	Racionalización y simplificación de las estructuras administrativas.
		P41	Administración 2.0.
		P42	Seguimiento del Plan Estratégico.
		P43	Índice de felicidad palentino.
		P44	Impulso de la responsabilidad social corporativa.
		P45	Palencia solidaria.

## CAPÍTULO 4 GESTIÓN DE LA CARTERA DE PROYECTOS DEL PLAN ESTRATÉGICO MEDIANTE P5.EXPRESS

Después de examinar el entorno en el que nos encontramos y evaluar las alternativas disponibles para la gestión de la cartera, hemos optado por emplear la metodología P5.express y la hemos aplicado a nuestro plan estratégico. Al implementarla, consideraremos principalmente las indicaciones proporcionadas por la propia guía de la metodología mencionada anteriormente. Sin embargo, también aprovecharemos herramientas provenientes de otras guías, estándares e incluso de otros campos de estudio. Todo esto es posible gracias a la adaptabilidad manifiesta de la metodología.

### 4.1 ROLES

En primer lugar, desarrollaremos los roles y el modelo de gobernanza que hemos diseñado para la cartera. Este modelo se fundamenta en varios aspectos y representa una combinación entre la **gobernanza original del plan estratégico**, establecida por el ayuntamiento y que debemos respetar en gran medida para satisfacer a nuestro principal cliente y stakeholder, el Ayto. de Palencia. A esta base, hemos agregado las características y roles proporcionados por la **guía de esta metodología**, los cuales explicamos en el capítulo 2.3. Por último, hemos utilizado la gobernanza expresada en el estándar **PFM2** como un punto de conexión entre ambas, proporcionándoles mayor estandarización y coherencia. El esquema general se resume en una simbiosis público-privada expresada esquemáticamente en la Figura 4.1.

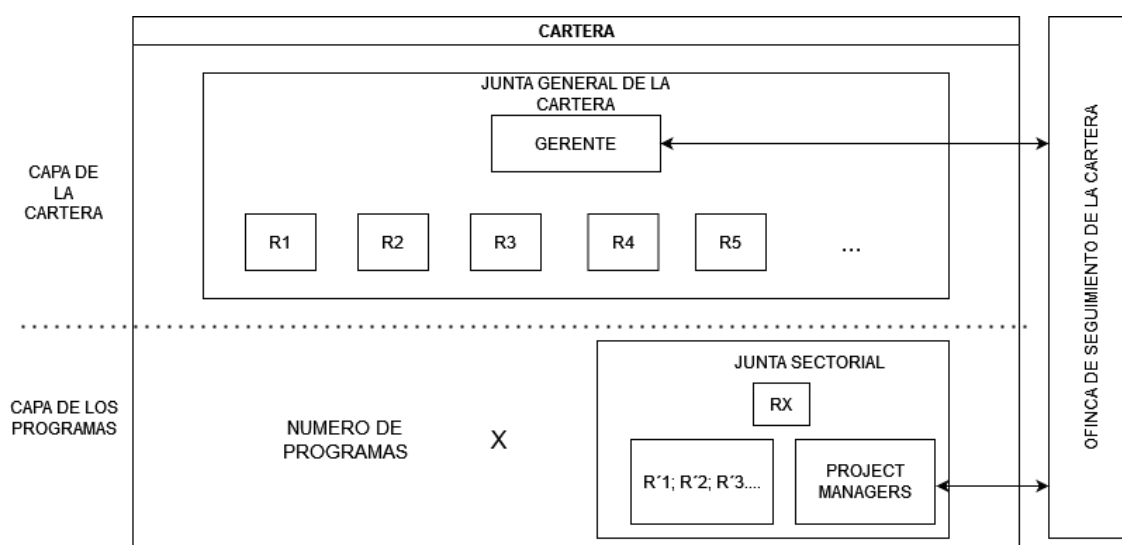


Figura 4.1. Modelo de Gobernanza de la Cartera. Fuente: elaboración propia.

Fundamentalmente tenemos dos niveles: uno que define la estructura de gobernanza de la cartera como una entidad completa y otro que se refiere a cada programa adaptado del PFM2. Cada uno de estos niveles incluye pequeñas **juntas**, derivadas del método de trabajo de P5.express. La **junta general de la cartera**, con su Gerente a la cabeza, representa el nivel superior de jerarquía en la cartera. En la capa de los programas, encontramos las **juntas sectoriales** (una por cada programa en los proyectos), también obtenidas del método de trabajo del plan estratégico. En el esquema, también se visualiza una **oficina de seguimiento de la cartera**, que representa la parte más técnica de toda la gobernanza. Esta oficina brinda apoyo a los miembros de los equipos de proyectos, a los directores de proyectos y al Gerente.

Tanto los directores de proyectos, como el gerente de la cartera y los miembros de la oficina de seguimiento no son personal del ayuntamiento, sino que provienen de una **empresa externa de gestión de proyectos**.

Esta empresa consultora de proyectos se encarga de ejecutar todas las tareas técnicas relacionadas con la gestión y control de los proyectos y programas de la cartera. Representa el motor fundamental que impulsa la eficiencia y el progreso en la ejecución de estos. Tomamos la decisión de contar con ella para conseguir una gestión más profesionalizada, pero tendrá efectos negativos en cuestiones como la comunicación y definición de responsabilidades dentro de estas juntas. Se solucionarán estos inconvenientes con la correcta definición de los roles y la aplicación de este modelo de gobernanza.

#### 4.1.1. JUNTAS DE LA CARTERA

##### 4.1.1.1 JUNTA GENERAL

Surge directamente de las mesas generales desarrolladas en el plan estratégico analizado. En esta junta, de **naturaleza gestora**, es donde se aprueban las propuestas establecidas en las juntas sectoriales. Posee un carácter más estratégico que estas últimas y se ocupa de velar por el conjunto de la cartera. Normalmente se reúnen cada seis meses de manera ordinaria, o de manera extraordinaria si así lo requiere el gerente, normalmente en dependencias del ayuntamiento. Sus componentes, identificados como R1, R2..., son los actores que participaron de estas mesas durante la formulación del plan estratégico y que nosotros empleamos como miembros principales de la junta:

1. Alcalde del Ayuntamiento de Palencia.
2. Presidente Diputación de Palencia.
3. Subdelegado de la Subdelegación del Gobierno de Palencia.
4. Delegado de la Delegación Territorial de la Junta de Castilla y León en Palencia.
5. Presidente del Consejo de Cuentas de Palencia.
6. Vicepresidente de la Cámara Oficial de Comercio e Industria de Palencia.
7. Secretario General de la Confederación Palentina de Organizaciones Empresariales.
8. Vicerrector del Campus de Palencia (Universidad de Valladolid).
9. Director del Hospital Río Carrión de Palencia.
10. Presidente de la Federación de Asociaciones de Vecinos.
11. Vicario General del Obispado de Palencia.
12. Presidente de la Asociación de Periodistas de Palencia.
13. Exalcaldes
14. Fiscal Jefe de la Fiscalía de Palencia.
15. Presidente del Centro Comercial Palencia Abierta.
16. Presidente Cruz Roja Palencia.

##### 4.1.1.2 JUNTAS SECTORIALES

Son el segundo órgano de gestión de la cartera, hay 11 en total, cada uno encargado del control de uno de los programas del plan. En ellas están representados los **directores de proyectos** de los componentes del plan, así como los actores definidos como involucrados (Ver Tabla 4.1). Cada proyecto contará con un **director** asignado.

Las mesas las dirigirán miembros de la junta general mencionada. Estos **miembros patrocinadores** son aquellos identificados en el Bussines Case como actores con competencia, representados en el esquema (Figura 4.1) como RX. Además, los miembros secundarios, designados como R'1, R'2..., actuarán como representantes de los participantes de la junta general que se vean afectados. La función principal de estas juntas sectoriales es asegurar la gestión efectiva de los programas y proyectos de la cartera, al mismo tiempo que actúan como punto de

conexión entre la gestión más técnica de los directores de proyecto y la gestión más estratégica de la junta de la cartera.

#### **4.1.2. GERENTE DE LA CARTERA**

El gestor de la cartera, idealmente un graduado del Máster en Dirección de Proyectos es miembro de la empresa de consultoría de proyectos contratada. Tiene la responsabilidad principal de asegurar el éxito de la cartera y liderar el proceso de toma de decisiones.

#### **4.1.3. OFICINA DE SEGUIMIENTO DE LA CARTERA**

La oficina la componen profesionales de la **empresa consultora** mencionada. Su función principal es la de gestionar los recursos y el personal, brindando apoyo tanto a los Directores de Proyectos como al Gerente de la cartera. Además, actúan como canales directos de comunicación entre ambas partes.

### **4.2 ARTEFACTOS**

Nuestra metodología define una serie de herramientas o artefactos que facilitan la gestión efectiva de nuestro trabajo. Son los siguientes:

#### **4.2.1. BUSSINES CASE**

Los Bussines Case que requerimos para definir cada uno de nuestros proyectos individuales ya están detallados en el Plan Estratégico bajo el título de "cuadro de mandos". Son de gran utilidad en la definición de la gestión de nuestra cartera. Como muestra, hemos seleccionado el caso de "Adaptación del Mercado de Bastos" (**proyecto número 13**).

**Tabla 4.1.** Bussines Case "Adaptación del Mercado de Abastos". Fuente: (Ayto de Palencia, 2012).

Proyecto Motor: Adaptación del Mercado de Abastos									
Programa: Urbanismo Sostenible									
Líneas Estratégicas a las que contribuye:									
E1		E2	/	E3	/	E4		E5	
<p><u>Justificación:</u></p> <p>El mercado de abastos se encuentra situado en uno de los puntos neurálgicos de la ciudad de Palencia, donde confluye gran parte de la vida social de la ciudad. Constituye uno de los escaparates principales de los productos de nuestra tierra.</p> <p>Con el objeto de mejora las instalaciones y de realizar una puesta en valor, que permita revitalizar y adaptar el comercio, se plantea el proyecto motor de adaptación del mercado de abastos.</p> <p>Este proyecto da respuesta a las debilidades detectadas en el diagnóstico socioeconómico, realizado durante la etapa previa del Plan Estratégico, que indica la debilidad del comercio debido al momento de caída que está experimentando con motivo de la crisis económica, la escasa innovación y su alta rigidez.</p>									
<p><u>Objetivos estratégicos:</u></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. O5: Construir un Gran Palencia permeable, accesible y sostenible.</li> <li>2. O6: Fomentar la sostenibilidad energética.</li> <li>3. O10: Crear empleo estable y de calidad potenciando el tejido empresarial palentino mediante la innovación.</li> </ol>									
<p><u>Descripción y acciones:</u></p> <p>La adaptación del mercado de abastos consiste en la rehabilitación de las instalaciones de forma que se mejore la iluminación y ventilación, el acabado de los puestos, así como otras actuaciones innovadoras dirigidas a crear una nueva imagen del mercado, convirtiéndolo en un espacio atractivo, de encanto y autenticidad de la ciudad, que sea foco de atracción turística y plataforma de venta de los productos de Palencia capital y provincia.</p> <p>Además de la transformación estética con este proyecto se pretende innovar e introducir las nuevas tecnologías en el funcionamiento del mercado de abastos, así como aprovechar la calle existente entre la misma y la Diputación de Palencia para incluir nuevos espacios de restauración.</p> <p>Todo este proyecto estará dirigido por una nueva forma de gestión, más eficiente e innovadora que facilitará los servicios y trabajo a los dueños de los puestos del mercado.</p> <p>Las acciones contempladas para el cumplimiento de los objetivos de este proyecto son:</p> <p><b>A1.</b> Elaboración del proyecto de adaptación y rehabilitación del mercado de abastos, que permita la mejora de la actividad comercial y la viabilidad económica del proyecto.</p> <p><b>A2.</b> Ejecución de los trabajos de rehabilitación y la puesta en marcha del Mercado de Abastos.</p>									
<u>Nivel de prioridad:</u> Media.					<u>Plazo de Ejecución:</u> Medio.				
<u>Actor impulsor:</u>					<u>Actores implicados:</u>				
1. Ayuntamiento de Palencia.					1. Junta de Castilla y León.				
<u>Coste Estimado por Acción:</u>					<u>Fuentes de financiación:</u>				
A1. Muy Bajo. (aprox. 30.000€)					1. Ayuntamiento de Palencia.				
A2. Elevado. (aprox. 900.000€)					2. Junta de Castilla y León.				
					3. Unión Europea a través de los programas FEDER.				

**Tabla 4.1.** Bussines Case "Adaptación del Mercado de Abastos". Fuente: (Ayto de Palencia, 2012).

<u>Sinergias con otros proyectos:</u>	<u>Indicadores de seguimiento:</u>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Impulso del comercio.</li> <li>2. Catálogo de instalaciones y servicios municipales.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. I19: Presencia de barreras arquitectónicas.</li> <li>2. I25: Índice de utilización de los equipamientos públicos.</li> <li>3. I28: Minimización de toneladas de CO2 a la atmósfera, provocado por el ahorro energético y la movilidad sostenible.</li> <li>4. I41: Evolución del número de puestos de trabajo estable generados.</li> </ol>

#### 4.2.2. DESCRIPCIÓN DE LA CARTERA

La estructura de la cartera se define a través de los siguientes apartados:

1. **Estrategia organizativa, misión, visión, etc.** Esta sección se detalla en el plan estratégico, resumido en la sección UN EJEMPLO PARA IMPLEMENTAR: PLAN ESTRATÉGICO DE PALENCIA Y ALFOZ (2012-2020).
2. **Umbral en la toma de decisiones del gerente de cartera.** Este umbral debe ser bastante alto, ya que el gerente lidera estratégicamente programas y proyectos en la cartera y toma decisiones finales en el ámbito de la Junta de la Cartera. Comparativamente, el gerente de la cartera podría tener un voto de calidad para las decisiones tomadas en la junta, similar al de un alcalde en el pleno del ayuntamiento. El gerente también tendrá atribuciones específicas, como representar legalmente a la empresa consultora en la cartera, presidir las sesiones de la Junta, ordenar pagos, y autorizar con su firma los documentos, actas y correspondencia; adoptar cualquier medida urgente que la buena marcha de los proyectos sea necesaria o conveniente, sin perjuicio de dar cuenta a la Junta. Estas competencias son una adaptación del modelo de estatutos de una asociación en España (Ministerio del Interior, 2022) .
3. **Miembros de la junta de la cartera y sus poderes de voto.** Los miembros de la junta ya se definieron previamente, cada uno con un voto en la junta general de la cartera. Además, para mantener la preferencia del ayuntamiento, el principal promotor del plan, este tendrá derecho a veto. En las juntas sectoriales, cada participante tendrá un voto, siendo el de los actores promotores de calidad.
4. **Método de votación.** Para aprobar decisiones en las juntas se requerirá más del 50% de los votos, con una participación mínima superior al 50% de los convocados.
5. **Procesos y políticas organizativas que impactan en la gestión de carteras.** En el caso de un cliente como un ayuntamiento, existen varios procesos y políticas organizativas que influyen en la gestión de carteras de proyectos:
  1. Normativas y regulaciones municipales.
  2. Presupuesto municipal y obtención de fondos.
  3. Procesos de adquisición y contratación.
  4. Participación ciudadana.
  5. Transparencia y rendición de cuentas.
  6. Planificación urbana y desarrollo sostenible.

Estos aspectos deben ser tenidos en cuenta para garantizar una gestión eficaz y alineada con los objetivos del cliente.

#### 4.2.3. REGISTROS DE SALUD Y SEGUIMIENTO, GESTIÓN DEL CAMBIO.

Basados en las plantillas disponibles del P3.Express. Se comentará su uso en la definición de las actividades de los ciclos de trabajo correspondientes (REGISTRO DE SEGUIMIENTO).

#### 4.2.4. MATRIZ DE GENERACIÓN DEL VALOR

Hemos creado una Matriz de Generación del Valor en una hoja de cálculo, usaremos este archivo para la demostración de una gestión efectiva de la cartera. La matriz dispone de 10 columnas a rellenar para cada uno de los proyectos (ver Tabla 4.2), ejemplarizados con datos del proyecto 13.

**Tabla 4.2.** Ejemplo Matriz Generación de Valor. Fuente: elaboración propia.

Proyecto	Programa	Estado	Plazo de ejecución	Beneficio	Inversión	Valor estratégico	Prioridad	Prioridad en numero	Valor actualizado
P13	p2	pendiente	medio	1.500.000	930.000	1,6129	media	50	80,6451

Encontramos los siguientes apartados:

1. **Proyecto.** Se refiere a la numeración obtenida del Plan Estratégico, en esta cartera contamos 45 proyectos.
2. **Programa.** En relación con las líneas estratégicas de nuestro Plan estratégico, hay 11 en total.
3. **Estado.** Nos da una idea del nivel de desarrollo de cada proyecto. Hay 5 estados diferentes. Finalizado, en curso, pendiente, cancelado y rechazado.
4. **Plazo de ejecución.** Lo obtenemos directamente del Bussines Case. Este plazo de ejecución indica el tiempo estimado para el desarrollo del proyecto desde que entre en vigor el Plan Estratégico, para ello se ha utilizado la clasificación:
  1. Corto plazo (0 a 2 años)
  2. Corto – medio plazo (1 a 4 años)
  3. Medio plazo (2 a 5 años)
  4. Medio – largo plazo (4 a 7 años)
  5. Largo plazo (mayor de 5 años)

En nuestra cartera observamos la siguiente relación (

**Tabla 4.3):**

**Tabla 4.3.** Número de proyectos según su plazo. Fuente: elaboración propia.

Plazo	N.º de proyectos
Corto	15
Corto-Medio	8
Medio	9
Medio-Largo	8
Largo	5



### 5. Beneficio, inversión y valor estratégico.

Las organizaciones públicas tienen características que las separan de las organizaciones privadas, tales como no tener como objetivo principal la maximización de ganancias, poseer en su jerarquía un área política que influye en el área administrativa y no tener claridad sobre quiénes son sus clientes y partes interesadas (Fryer, Antony, & Douglas, 2007).

A pesar de ello defendemos el uso de un valor monetario para la definición del valor estratégico. Esto se basa en varios puntos, el primero, la existencia en los casos de negocio de la inversión inicial prevista en estos términos y segundo, de la mayor facilidad de transformar los beneficios esperados en este valor. Estas cifras se obtendrán a partir de un trabajo de valoración en reuniones para cada proyecto.

### 6. Dominio prioridad.

El objetivo principal de este apartado es dotar a nuestro valor estratégico de la prioridad que nos ha mostrado el cliente. Se trataría, según la metodología, de un dominio específico de nuestra cartera y difícilmente aplicable a otros proyectos fuera del ámbito público. El grado de prioridad lo obtenemos directamente de los Business Case antes comentados.

### 7. Valor actualizado.

Es una medida del valor estratégico del proyecto actualizado con su prioridad para el cliente. Será el valor que utilizaremos para la jerarquización de nuestros proyectos.

## 4.3 ETAPAS

Una vez que hemos establecido los roles y elementos clave de la cartera, procedemos a ejemplificar la implementación de esta. Para ello, exploraremos cada una de las etapas descritas en el capítulo 2.3, discutiremos las conclusiones a las que hemos llegado y cómo creemos que sería la forma óptima de gestionar esta cartera tan particular con esta metodología.

## X-CICLO BIANUAL

Incluye las siguientes etapas:

### X1 — EVALUAR EL VALOR ESTRATÉGICO GENERADO

Esta actividad la realiza el director de cada proyecto con el apoyo de su junta sectorial. Después el trabajo es ratificado en junta general.

#### ¿Como calculamos el valor estratégico de los proyectos pendientes y en curso?

Como hemos visto en el apartado X1 — EVALUAR EL VALOR ESTRATÉGICO GENERADO del capítulo 2.3, el valor estratégico se obtiene con la siguiente fórmula:

**Valor estratégico = beneficio ÷ inversión**

Para explicar de qué manera conseguimos unos valores **monetarios** aproximados de los beneficios esperados, ponemos como ejemplo el razonamiento utilizado en el **proyecto 13**, en comunión con las ideas expuestas en este trabajo.

En este proyecto, los **beneficios económicos** totales de la adaptación y rehabilitación del Mercado de Abastos de Palencia se obtienen a través de **estimaciones**, analizando los **datos** recogidos por los **vendedores**, los datos que recoge anualmente el **ayuntamiento**, los **indicadores** del plan estratégico y **comparaciones** con otros proyectos similares y sus repercusiones. Entre ellos hemos analizado la reforma del Mercado de San Miguel de Madrid. Este ejemplo ilustra cómo la

rehabilitación de un mercado puede generar una serie de beneficios económicos, incluyendo el aumento del turismo, el incremento de las ventas, la promoción de productos locales, la generación de empleo y la revitalización del centro urbano (Vallbona & Pérez, 2016). Estos beneficios son similares a los que podrían esperarse de la adaptación y rehabilitación del Mercado de Abastos de Palencia y nos basaremos en los mismos para dar una respuesta al beneficio esperado por nuestro proyecto:

1. **Atracción Turística:** Suponemos que el aumento del turismo local supone un incremento del 5% con respecto a los números de años anteriores.
2. **Incremento de Ventas:** Si los comerciantes experimentan un aumento del 15% en las ventas debido a las mejoras, esto contribuye al beneficio económico y a recuperar niveles anteriores a la crisis y posterior caída de las ventas (Tabla 4.1).
3. **Promoción de Productos Locales:** Estimamos un aumento del 5% en las ventas de productos palentinos anualmente.
4. **Generación de Empleo:** Suponemos que la gestión eficiente e innovadora crea 5 nuevos puestos de trabajo.
5. **Revitalización del Centro Urbano:** Si la renovación atrae a más personas al centro de la ciudad, estimamos un aumento del 3% en la actividad económica.

Operando con estos números, obtenemos una aproximación de los beneficios económicos totales, ascendiendo a un total aproximado de **1.500.000 euros**. Que actualizan la Matriz de Generación de Valor.

### **¿Como hacemos un seguimiento estratégico de la cartera?**

No podemos olvidar que nuestro principal cliente es el ayuntamiento de Palencia, por lo que es necesario hacer un **seguimiento del cumplimiento sus objetivos** a través de los **indicadores** propios del plan estratégico y comprobar de esa manera su correcta definición. Podemos utilizar un sistema similar al que ofrece el PMI en su apartado de Herramientas y Técnicas para la Presentación y Revisión de Portafolios (PMI, 2017). Apoyándonos en representaciones gráficas como ayuda a la detección de desviaciones y su estudio posterior. Todo ello para corregir pequeñas variaciones y detectar posibles cambios o mejoras.

Por ejemplo, en el caso simulado (ver Figura 4.2) se muestran los resultados de algunos de esos indicadores. Después de este análisis estos marcadores nos sirven además de ayuda para recalculamos los beneficios y nuestro valor estratégico antes expresados. Por ejemplo, la desviación del I41 (marcado en un círculo rojo), relativo a la tasa de empleo puede ser una señal de una incorrecta definición del valor estratégico de proyectos con ese indicador.

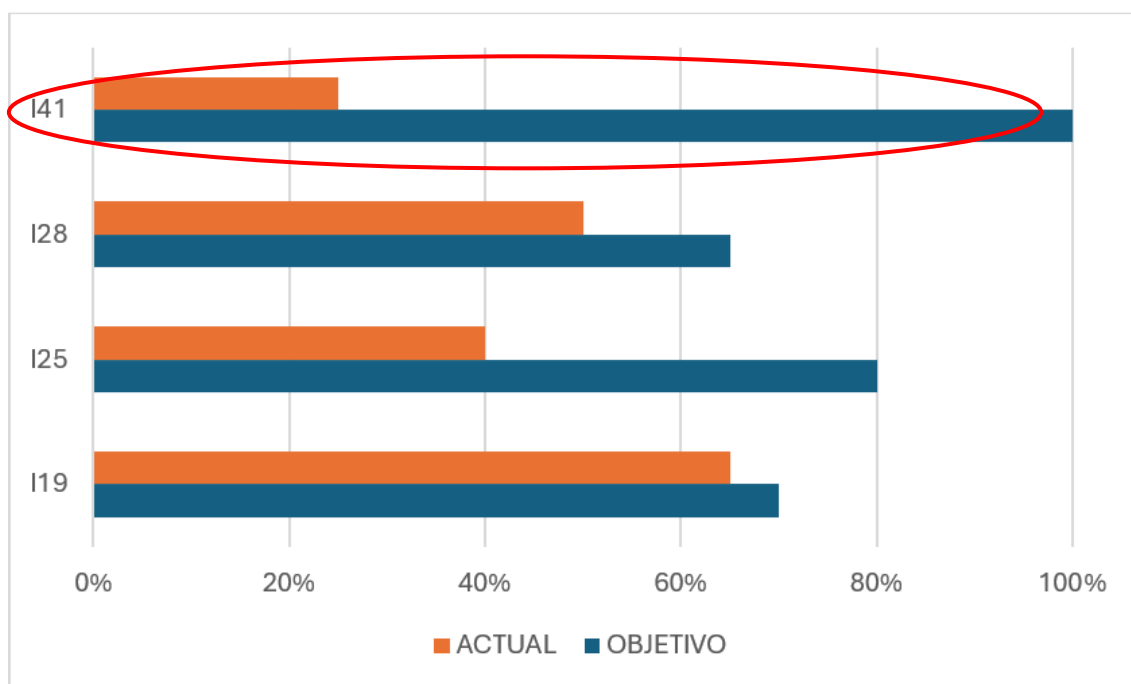


Figura 4.2. Análisis Indicadores. Fuente: elaboración propia.

## X2 — OPTIMIZAR Y EQUILIBRAR LA ESTRATEGIA DE GENERACIÓN DE VALOR

Esta actividad la lleva a cabo la Junta de la Cartera y es cuidadosamente facilitada por el Gerente de Cartera.

La actividad se realiza en la reunión semestral de la junta de la cartera, donde todos los miembros principales de la junta de la cartera asisten como miembros de esta (ver apartado 4.1.1).

Durante la reunión pueden identificarse nuevos elementos de seguimiento global, que se agregarán al Excel del Registro Global de Seguimiento (REGISTRO DE SEGUIMIENTO) y son asignados a un **custodio**, el responsable de su seguimiento. Este custodio deber ser un miembro de la junta general de la cartera o de las juntas sectoriales.

Sin embargo, la actividad principal de esta junta de la cartera es realizar un control exhaustivo de la Matriz de Generación de Valor. Ya hemos visto en que consiste este elemento en el párrafo 4.2.4, pero ahora veremos cómo funciona efectivamente. Para ellos hacemos un recorrido por la descripción que hace de su gestión el estándar.

### Agregar nuevos programas y proyectos

Debido a las características propias de la cartera que trabajamos, no creemos que sea conveniente agregar nuevos proyectos a nuestra cartera. Gestionaremos los ya existentes por la dificultad de realizar modificaciones en los planes públicos. Esto se debe principalmente a que los cambios estratégicos son más difíciles de implementar en el sector público, puesto que sus proyectos y acciones están ya definidos por contratos y legislación, lo que provoca que un cambio en la composición de su cartera, como cerrar o iniciar proyectos, no se pueda llevar a cabo rápidamente, a diferencia del sector privado (Rogers & Bozeman, 2001).

### Justificación absoluta

Para respaldar esta justificación y garantizar que el proyecto debe avanzar, la junta debe abordar las siguientes interrogantes: ¿Los beneficios anticipados superan la inversión necesaria? ¿Es

imperativo llevar a cabo este programa/proyecto? Para responder a estas preguntas, podemos recurrir a la justificación extraída de los casos de negocios, que a su vez se derivan del plan estratégico. En el caso específico del proyecto número 13, la justificación es la siguiente: (Obtenido de Tabla 4.1)

*“El mercado de abastos se encuentra situado en uno de los puntos neurálgicos de la ciudad de Palencia, donde confluye gran parte de la vida social de la ciudad. Constituye uno de los escaparates principales de los productos de nuestra tierra. Con el objeto de mejora las instalaciones y de realizar una puesta en valor del mercado de abastos, que permita revitalizar y adaptar el comercio a las nuevas tendencias, se plantea el proyecto motor de adaptación del mercado de abastos. Este proyecto da respuesta a las debilidades detectadas en el diagnóstico socioeconómico, realizado durante la etapa previa del Plan Estratégico, que indica la debilidad del comercio debido al momento de caída que está experimentando con motivo de la crisis económica, la escasa innovación y su alta rigidez”.*

### **Justificación relativa y priorización general**

Tras la certeza de que el proyecto debe llevarse a cabo, debemos buscar una manera de jerarquizar nuestra cartera. Para ello recurrimos a las herramientas antes comentadas y a nuestra Matriz de Generación de Valor. Seguimos los siguientes pasos:

Primero, los programas y proyectos en la matriz se ordenan según su estado: **finalizado** → **en curso** → **pendiente** → **cancelado** → **rechazado**. Para ello acudimos al documento y a través de sus herramientas podemos rápidamente realizar esta clasificación, refinada mediante el análisis de los plazos de ejecución. Podemos ver un ejemplo en la Tabla 4.4.

**Nota: los numero de la matriz del ejemplo no se corresponden con los proyectos del plan estratégico y provienen de una simulación obtenida aleatoriamente que únicamente busca un fácil entendimiento**

**Tabla 4.4.** Matriz Generación Valor ordenada. Fuente: elaboración propia.

Proyectos	Programas	Estado	Plazo de ejecución	de Beneficio	Inversión	Valor estratégico	Dominio prioridad	Prioridad número	en Valor actualizado
P25	p5	finalizado	corto	100700	70000	1,438571429	alta	100	143,8571429
P18	p4	finalizado	corto	225900	130000	1,737692308	alta-media	75	130,3269231
P7	p2	finalizado	corto	1052300	800000	1,315375	media	50	65,76875
P3	p1	finalizado	corto	589700	350000	1,684857143	media-baja	40	67,39428571
P2	p1	finalizado	corto	825000	600000	1,375	baja	30	41,25
P10	p2	en curso	corto	14597700	10000000	1,45977	alta	100	145,977
P5	p1	en curso	corto-medio	3133200	3000000	1,0444	alta-media	75	78,33
P23	p5	pendiente	corto-medio	137800	130000	1,06	alta-media	75	79,5
P1	p1	pendiente	corto-medio	512500	350000	1,464285714	baja	30	43,92857143
P12	p3	pendiente	corto-medio	70600	70000	1,008571429	alta	100	100,8571429
P16	p4	pendiente	corto-medio	1661700	1500000	1,1078	media-baja	40	44,312
P22	p5	pendiente	corto-medio	87700	75000	1,169333333	alta-media	75	87,7
P8	p2	pendiente	medio	1130300	600000	1,883833333	media-baja	40	75,35333333
P24	p5	pendiente	medio	19104500	10000000	1,91045	baja	30	57,3135
P11	p3	pendiente	medio	3647800	3000000	1,215933333	alta	100	121,5933333
P15	p3	pendiente	medio	650300	350000	1,858	alta-media	75	139,35
P6	p2	pendiente	medio	1639600	1000000	1,6396	media-baja	40	65,584
P21	p5	pendiente	medio	728600	600000	1,214333333	baja	30	36,43
P17	p4	pendiente	medio-largo	75000	75000	1	alta	100	100
P20	p4	pendiente	medio-largo	841600	600000	1,402666667	alta-media	75	105,2
P19	p4	pendiente	medio-largo	19605600	10000000	1,96056	media-baja	40	78,4224
P4	p1	pendiente	largo	4467600	3000000	1,4892	baja	30	44,676
P9	p2	pendiente	largo	1936200	1500000	1,2908	alta	100	129,08
P14	p3	pendiente	largo	80100	75000	1,068	alta-media	75	80,1

### Equilibrio y priorización final

Tras esta primera clasificación, únicamente basada en el estado de los proyectos, utilizamos más criterios para continuar con el equilibrado de nuestra cartera. Podríamos seleccionar directamente los proyectos con los costos más bajos o los mayores beneficios, pero sería contraproducente, ya que una elección multicriterio puede ser más ventajosa que únicamente un punto de vista costo-beneficio, más reconociendo el carácter social de estos proyectos. Por eso consideramos mejor un método que utilice varios factores en el proceso de selección al mismo tiempo, lo que generará un enfoque de **optimización combinatoria** (Gabriel, Ordóñez, & Faria, 2006).

(Scheinberg & Stretton, 1994) además, demuestran que los principales parámetros utilizados para evaluar los proyectos están ya están impuestos por las autoridades o por contratos entre las partes, por lo que primero necesitamos analizar qué es lo que quiere nuestro cliente.

Para ello, nuestra matriz cuenta con dominios específicos de clasificación, como se detalla en el apartado 2.2.2. El principal de estos dominios es la **prioridad**, que se obtiene a partir de las necesidades de nuestro cliente expresadas en el **Plan Estratégico**. Esta prioridad se registra en nuestra hoja de cálculo y se le asigna un valor numérico entre 30 y 100 puntos, dependiendo de su nivel (Tabla 4.5).

**Tabla 4.5.** Prioridades de nuestro proyecto. Fuente: elaboración propia a partir de (Ayto de Palencia, 2012).

Prioridad	Valor numérico	N.º de proyectos
<b>Alta</b>	100	17
<b>Alta-Media</b>	75	8
<b>Media</b>	50	11
<b>Media-Baja</b>	40	5
<b>Baja</b>	30	4

Cuando hemos asignado un valor numérico a este criterio, lo multiplicamos por el obtenido de cada proyecto, lo que nos proporciona su valor estratégico actualizado.

A continuación, sumamos los valores estratégicos de los proyectos incluidos en un **horizonte de equilibrio** determinado, ese valor obtenido debe coincidir más o menos con el objetivo establecido para el período. Hemos determinado que este **horizonte de equilibrio sea de 4 ciclos** (tres pasados y el próximo, ver Tabla 4.6) y debe basarse en las mediciones realizadas en **carteras anteriores**, o en este caso, en los **ciclos** de la cartera **desarrollados** hasta la fecha. Por ejemplo, al analizar los números de los 4 ciclos pasados, podemos determinar el valor actualizado que deberíamos haber creado en este horizonte de equilibrio.

**Tabla 4.6.** Matriz Generación Valor preequilibrado. Fuente: elaboración propia.

Proyectos	Programas	Estado	Plazo de ejecución	de Beneficio	Inversión	Valor estratégico	Dominio prioridad	Prioridad número	en Valor actualizado
P25	p5	finalizado	corto	100700	70000	1,438571429	alta	100	143,8571429
P18	p4	finalizado	corto	225900	130000	1,737692308	alta-media	75	130,3269231
P7	p2	finalizado	corto	1052300	800000	1,315375	media	50	65,76875
P3	p1	finalizado	corto	589700	350000	1,684857143	media-baja	40	67,39428571
P2	p1	finalizado	corto	825000	600000	1,375	baja	30	41,25
P10	p2	en curso	corto	14597700	10000000	1,45977	alta	100	145,977
P5	p1	en curso	corto-medio	3133200	3000000	1,0444	alta-media	75	78,33
P23	p5	pendiente	corto-medio	137800	130000	1,06	alta-media	75	79,5
P1	p1	pendiente	corto-medio	512500	350000	1,464285714	baja	30	43,92857143
P12	p3	pendiente	corto-medio	70600	70000	1,008571429	alta	100	100,8571429
P16	p4	pendiente	corto-medio	1661700	1500000	1,1078	media-baja	40	44,312
P22	p5	pendiente	corto-medio	87700	75000	1,169333333	alta-media	75	87,7
P8	p2	pendiente	medio	1130300	600000	1,883833333	media-baja	40	75,35333333
P24	p5	pendiente	medio	19104500	10000000	1,91045	baja	30	57,3135
P11	p3	pendiente	medio	3647800	3000000	1,215933333	alta	100	121,5933333
P15	p3	pendiente	medio	650300	350000	1,858	alta-media	75	139,35
P6	p2	pendiente	medio	1639600	1000000	1,6396	media-baja	40	65,584
P21	p5	pendiente	medio	728600	600000	1,214333333	baja	30	36,43
P17	p4	pendiente	medio-largo	75000	75000	1	alta	100	100
P20	p4	pendiente	medio-largo	841600	600000	1,402666667	alta-media	75	105,2
P19	p4	pendiente	medio-largo	19605600	10000000	1,96056	media-baja	40	78,4224
P4	p1	pendiente	largo	4467600	3000000	1,4892	baja	30	44,676
P9	p2	pendiente	largo	1936200	1500000	1,2908	alta	100	129,08
P14	p3	pendiente	largo	80100	75000	1,068	alta-media	75	80,1

**Nota.** En color rojo podemos encontrar los ciclos anteriores y en verde los ciclos de equilibrio.

Para equilibrar la cartera, el orden de los elementos pendientes en la matriz debe ajustarse manualmente para que su valor estratégico actualizado se aproxime a esos valores objetivos, actualmente existe una diferencia importante entre ellos (Tabla 4.7).

**Tabla 4.7.** Comparación valores estratégicos preequilibrado. Fuente: elaboración propia.

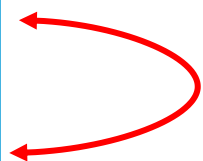
<b>Etapa</b>	<b>Valor creado</b>
<b>Ciclos anteriores</b>	448,597102
<b>Horizonte de equilibrio sin modificaciones</b>	478,220036

En la Tabla 4.8 podemos observar cómo funciona este equilibrado. Para alcanzar el valor actualizado objetivo que necesitamos, cambiamos el orden de dos de los proyectos con características similares en cuanto a plazo y estado, pero con un menor valor actualizado (Tabla 4.9). Suponemos además que ambos proyectos pueden empezar su ejecución en el momento que consideremos oportuno. Este proceso de equilibrado nunca puede ser automático pues necesita del estudio de cada uno de sus proyectos, sus características, posibles relaciones de procedencia y demás elementos propios de la gestión de proyectos.



**Tabla 4.8.** Matriz Generación Valor postequilibrado. Fuente: elaboración propia.

Proyectos	Programas	Estado	Plazo de ejecución	Beneficio	Inversión	Valor estratégico	Dominio prioridad	Prioridad número	en Valor actualizado
P25	p5	finalizado	corto	100700	70000	1,438571429	alta	100	143,8571429
P18	p4	finalizado	corto	225900	130000	1,737692308	alta-media	75	130,3269231
P7	p2	finalizado	corto	1052300	800000	1,315375	media	50	65,76875
P3	p1	finalizado	corto	589700	350000	1,684857143	media-baja	40	67,39428571
P2	p1	finalizado	corto	825000	600000	1,375	baja	30	41,25
P10	p2	en curso	corto	14597700	10000000	1,45977	alta	100	145,977
P5	p1	en curso	corto-medio	3133200	3000000	1,0444	alta-media	75	78,33
P16	p5	pendiente	corto-medio	1661700	1500000	1,1078	media-baja	40	44,312
P1	p1	pendiente	corto-medio	512500	350000	1,464285714	baja	30	43,92857143
P12	p3	pendiente	corto-medio	70600	70000	1,008571429	alta	100	100,8571429
P23	p4	pendiente	corto-medio	137800	130000	1,06	alta-media	75	79,5
P22	p5	pendiente	corto-medio	87700	75000	1,169333333	alta-media	75	87,7
P8	p2	pendiente	medio	1130300	600000	1,883833333	media-baja	40	75,35333333
P24	p5	pendiente	medio	19104500	10000000	1,91045	baja	30	57,3135
P11	p3	pendiente	medio	3647800	3000000	1,215933333	alta	100	121,5933333
P15	p3	pendiente	medio	650300	350000	1,858	alta-media	75	139,35
P6	p2	pendiente	medio	1639600	1000000	1,6396	media-baja	40	65,584
P21	p5	pendiente	medio	728600	600000	1,214333333	baja	30	36,43
P17	p4	pendiente	medio-largo	75000	75000	1	alta	100	100
P20	p4	pendiente	medio-largo	841600	600000	1,402666667	alta-media	75	105,2
P19	p4	pendiente	medio-largo	19605600	10000000	1,96056	media-baja	40	78,4224
P4	p1	pendiente	largo	4467600	3000000	1,4892	baja	30	44,676
P9	p2	pendiente	largo	1936200	1500000	1,2908	alta	100	129,08
P14	p3	pendiente	largo	80100	75000	1,068	alta-media	75	80,1



**Tabla 4.9.** Comparación valores estratégicos postequilibrado. Fuente: elaboración propia.

Etapa	Valor creado
<b>Ciclos anteriores</b>	448,597102
<b>Horizonte de equilibrio con modificaciones</b>	443,032036

Tras este proceso ya disponemos de una matriz debidamente priorizada y con un valor estratégico repartido equitativamente, cuando en la organización quede liberada la **capacidad de trabajo** suficiente, el proyecto pendiente de mayor prioridad que pueda ser realizado comenzará en la actividad Z2 — INICIAR, DETENER O PAUSAR PROGRAMAS Y PROYECTOS. Esta capacidad disponible es recogida por los directores de proyecto de la organización y transmitida al gerente de la cartera a través de la Oficina de Apoyo.

Es crucial destacar que esta es solo una primera versión de la matriz de generación de valor, la cual puede ser **mejorada y refinada** según las necesidades específicas de la cartera a lo largo de los ciclos de trabajo.

### **X3 — REALIZAR UNA COMUNICACIÓN ENFOCADA**

En nuestro caso comprendemos que la comunicación ha de ser bien enfocada a nuestros distintos stakeholders, por ello hemos creado **dos canales** bien diferenciados, uno dedicado al equipo de gestión de cartera y a todos aquellos stakeholders involucrados directamente en la misma y otro para agentes externos y principalmente todos los ciudadanos.

#### **Junta y equipo de gestión**

Utilizamos la información recopilada en la matriz de generación de valor y la contextualizamos con otros registros, como el de riesgo, mediante el uso de la herramienta Power BI. Elegimos esta herramienta por su carácter integrador, coordinando conjuntos de datos de cualquier origen y consiguiendo convertir toda esa información en un impacto visual (Microsoft, 2024).

Este archivo, que puede ser compartido con todos los interesados, se convierte en un cuadro de mando funcional para la toma de decisiones. Su objetivo no es analizar el estado de los proyectos individuales, sino proporcionar una visión general del progreso de la cartera en forma de cuadro de mando (Figura 4.3).

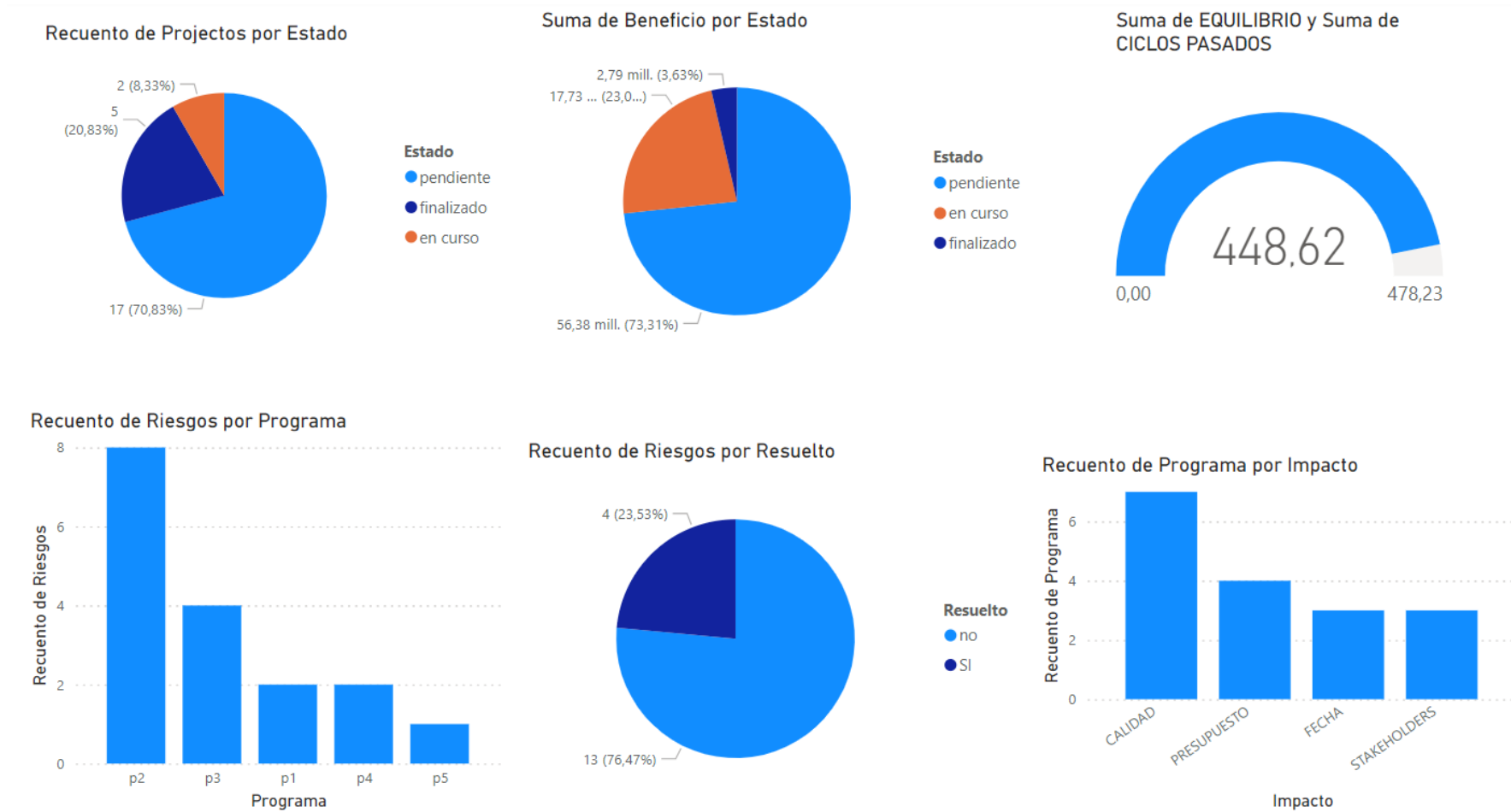


Figura 4.3. Cuadro de mando Power BI. Fuente: elaboración propia.

Esta comunicación se desarrollará principalmente durante las **juntas generales** en el ayuntamiento como apoyo a la toma de decisiones.

### **Ciudadanos**

Comunicación dirigida a los demás stakeholders fuera del equipo de gestión y la junta. Es crucial que la población esté informada, ya que en última instancia se trata de su dinero. Para ello sería conveniente realizar un evento con actividades e incluir a la ciudadanía, en un **foro consultivo de la ciudad**.

Se propone establecer un foro consultivo semestral en Palencia para presentar los avances de los proyectos, mantener a la población informada y fomentar su participación en el desarrollo de la cartera. Este evento interactivo incluiría diversas herramientas y métodos:

1. **Presentaciones de proyectos:** Los responsables de cada proyecto compartirían avances, logros y desafíos hasta la fecha, junto con una exposición visual que ilustre el progreso mediante fotografías, planos, maquetas y otros materiales.
2. **Sesiones de preguntas y respuestas:** Los ciudadanos tendrían la oportunidad de hacer preguntas y expresar inquietudes sobre los proyectos tras cada presentación.
3. **Mesas de trabajo temáticas:** Dedicadas a temas específicos como la revitalización del centro urbano, la promoción del turismo local o la sostenibilidad ambiental, donde los participantes pueden discutir ideas y propuestas para mejorar y avanzar en cada área.

Para la realización de este evento, se podrían considerar espacios públicos o centros comunitarios accesibles para la mayoría de la población, como salones de actos en edificios municipales, centros culturales como el Lecrac, o incluso al aire libre en plazas o parques.

Además, para aquellos ciudadanos menos interesados, se podrían crear boletines informativos, similar a los utilizados para comunicar los avances a la población en 2014. (Figura 4.4 y Figura 4.5).



Figura 4.4. Boletín informativo (1). Fuente: (Ayto de Palencia, 2012).





Figura 4.5. Boletín informativo (2). Fuente: (Ayto de Palencia, 2012).

## Y — CICLO MENSUAL

Incluye las siguientes etapas:

### Y1 — EVALUAR LA SATISFACCIÓN DE LOS INTERESADOS EN LA CARTERA

A pesar de recopilar todo el feedback posible en las juntas semestrales, es recomendable también enviar **encuestas anónimas** a los interesados para garantizar que puedan expresarse abiertamente en todo momento. Se proponen **dos tipos** de encuestas: una para los miembros de la junta de la cartera y otra para los directores de los proyectos y la oficina de apoyo.

Para los **directores de los proyectos**, se utiliza la encuesta incluida en P3.express, específicamente en su actividad E01 - Evaluación de la satisfacción de las partes interesadas.

Para **la junta de la cartera**, se emplea una encuesta en línea de creación propia, por ejemplo, un formulario de Windows. El formato podría ser similar al mostrado (Figura 4.6).

### Cuestionario de satisfacción

Utilice la siguiente escala para responder al cuestionario:

- 1.Nada de acuerdo
- 2.Poco de acuerdo
- 3.Acuerdo medio
- 4.Muy de acuerdo
- 5.Totalmente de acuerdo

1. ¿La cartera actual cubre sus necesidades?

2. ¿Está de acuerdo en que el Plan Estratégico esté cumpliendo las fechas establecidas?

3. ¿Cree que la implicación de los miembros de la junta es satisfactoria?

4. ¿Cree que la implicación del resto de los stakeholders es satisfactoria?

5. ¿La frecuencia de las juntas de trabajo es suficiente?

6. ¿Cree en la correcta definición de la Matriz de Generación de Valor?

7. Valore las vías de comunicación de la cartera

8. Valore el desarrollo de las Juntas Generales

9. En caso de que la respuesta a la pregunta numero 1 sea negativa, ¿qué aspectos han faltado por considerar?

10. En caso de que la respuesta a la pregunta numero 2 sea negativa, ¿qué aspectos cree que son los causantes?

11. ¿Qué mejoraría en el proceso de gestión de la cartera?

Figura 4.6. Cuestionario de satisfacción. Fuente: elaboración propia.



Además, por las características propias de la gestión pública, hay que hacer **encuestas de satisfacción entre la ciudadanía** respecto a los proyectos en curso, así como identificar problemas en los ya ejecutados. Estas encuestas pueden estar segmentadas por zonas de actuación o por barrios, y sirven como complemento a los talleres y foros participativos.

En la gestión del proyecto Agenda Urbana 2030 en actual formulación, ya se incluyen estas preguntas a los ciudadanos como algo relevante (Ayto. de Palencia, 2022). Este enfoque estratégico y participativo se utilizará para la elaboración e implementación del nuevo plan. Para fomentar la participación, el ayuntamiento ha diseñado carteles que nos pueden servir de inspiración (Figura 4.7).

### CUESTIONARIO PALENCIA AU 2030

Una estrategia  
por y para tod@s ¡PARTICIPA!



La **Agenda Urbana** constituye un **Plan de Acción** vital para el futuro de nuestra ciudad.

Con ella, buscamos lograr la **sostenibilidad** en las políticas de **desarrollo local** para hacer de Palencia una ciudad más **próspera sostenible, justa, abierta y consciente**.

Y esto solo podemos lograrlo con la **participación** de todos los vecinos y vecinas de nuestra ciudad. Por ello, necesitamos tu **voz**, tu **visión** y tus **aportaciones**.

Para ello, puedes cumplimentar el cuestionario de la publicación para seguir construyendo en comunidad el **futuro de Palencia**.



**Figura 4.7.** Publicidad encuesta. Fuente: (Ayto de Palencia, 2012).

Todos los resultados de las evaluaciones deben guardarse en el Registro de Salud. Gracias a nuestros esfuerzos por utilizar encuestas digitales, los resultados pueden recopilarse directamente en estos documentos sin necesidad de un volcado manual.

## Y2 — EVALUAR LOS PROGRAMAS Y PROYECTOS EN CURSO

Debemos evaluar el rendimiento de los proyectos, para ello y según las mediciones proporcionadas por los directos de los proyectos, reestimar los beneficios y la inversión necesaria. Los beneficios se calcularán con ayuda directa de los actores con competencia y supervisión del gerente. Esta actividad está conectada con las actividades de medición cíclica de gestión de los proyectos, la actividad C01 en P3.express (OMIMO, 2021). Además, la actividad sirve para completar y actualizar la información de la que disponen la junta general en la toma de decisiones. Hacemos

dos análisis diferentes, uno para observar el progreso general de nuestros proyectos en curso y otro para recalcular los beneficios esperados de los mismos.

### **Progreso proyectos en curso**

Para analizar el progreso general de las actividades en curso, podemos utilizar la metodología del **valor ganado** basada en nuestra inversión.

El valor ganado (Earned Value Management, EVM) es una metodología para medir y evaluar el desempeño del proyecto en términos de tiempo, costo y alcance. Se basa en la integración de la planificación del proyecto con el seguimiento y control de este, permitiendo a los gestores del proyecto obtener una visión holística del progreso y la salud del proyecto en comparación con el plan original (Fleming & Koppelman, 2016).

Mediante este análisis del valor ganado, evaluamos el rendimiento del proyecto en función del trabajo planificado, el trabajo realizado y el trabajo realmente completado. Para ello se calculan tres indicadores clave como el Valor Ganado (EV), el Coste Real (AC) y el Valor Planificado (PV), que proporcionan información sobre el verdadero rendimiento del proyecto en términos de costo y tiempo.

### **Reestimación del valor estratégico**

Para analizar los nuevos **beneficios esperados** podemos hacer una reinterpretación de las posibles consecuencias económicas de nuestro proyecto, así de la afectación de posibles retrasos o sobrecostes o modificaciones del proyecto. Es algo parecido a lo que hicimos en la definición inicial de estos (X1 — EVALUAR EL VALOR ESTRATÉGICO GENERADO).

Después de actualizar el pronóstico de inversión y los beneficios estimados, el gerente de cartera puede calcular el **nuevo valor estratégico estimado**.

Si el programa pierde su justificación o hay una disminución significativa en su valor estratégico actualizado, puede ser necesario cancelarlo o pausarlo, lo que veremos con más profundidad durante el ciclo diario.

## **Y3 — PLANIFICAR MEJORAS**

En esta etapa, las juntas sectoriales del plan estratégico entran en acción. Aunque originalmente se concibieron solo para la definición del plan estratégico, la innovación de este capítulo reside en utilizarlas como herramienta para llevar a cabo un control mensual y aprovecharlas para la mejora continua de nuestros proyectos y procesos de gestión. Por lo tanto, las reutilizaremos en la planificación de este despliegue estratégico. Realizaremos una **reunión mensual por programa**, y sus funciones principales serán analizar el estado de los proyectos, definir mejoras planificadas que se añadirán al Registro Global de Seguimiento, y designar un responsable para cada una de ellas a fin de llevar a cabo un seguimiento y reporte. Para esto, podrán utilizar toda la información documentada del proyecto a la que tengan acceso.

Además, este espacio puede ser utilizado para proporcionar a los miembros de las juntas un mejor entendimiento de la metodología que están empleando, así como de sus cronogramas y procedimientos.

Es esencial no pasar por alto las opiniones recopiladas en ciclos previos, que deben considerarse en estas juntas sectoriales para emprender las mejoras necesarias según estos comentarios. Sin embargo, las encuestas no llegarán directamente a estas juntas sin antes ser filtradas, este será un trabajo de la oficina de apoyo.

## Y4 — REALIZAR UNA COMUNICACIÓN CENTRADA

Necesitamos enviar un mensaje breve a las juntas sectoriales, los directores de proyectos y la oficina de soporte con la siguiente información:

1. Las mejoras planificadas adoptadas en el ciclo actual.
2. El progreso de los proyectos en curso, que puede extraerse del Power BI presentado a la junta general pero centrado en los proyectos de cada uno de los programas.

La información se comparte por **correo electrónico** con los miembros de la junta sectorial, con el añadido de poder **comentarse** en las **reuniones** mensuales.

## Z — CICLO DIARIO

Incluye las siguientes etapas:

### Z1 — GESTIONAR ELEMENTOS DE SEGUIMIENTO

En esta actividad, debemos gestionar continuamente elementos de seguimiento globales: **(REGISTRO DE SEGUIMIENTO)**

1. **Lecciones aprendidas.** Registro global de lecciones aprendidas, con un volcado directo de aquellas que se recogen en los proyectos individuales más las recogidas en el manejo global de la cartera.
2. **Solicitudes de cambio.** Asociadas a los proyectos, deben ser aprobadas por el gerente de la cartera si afectan al valor del proyecto en más de un 10%.
3. **Planes de mejora.** Necesitan de la aprobación del gerente de la cartera.
4. **Riesgos.** Debemos hacer también un volcado directo de todos los recogidos por los proyectos individuales y a estos a añadirlos aquellos que detectemos en la gestión conjunta de la cartera. Con ello conseguimos encontrar patrones que puedan conducir a la identificación de elementos de seguimiento globales. Se debe asignar a uno de los miembros de la juntas o directores de proyectos como su custodio para dar seguimiento y actualizar su estado. Este será su **custodio**, y velará por su gestión y cuidado.

Debemos de hablar de la necesidad de una **gestión documental adecuada**, a través de un software o un sistema en la nube. Por el carácter diferencial de la cartera, creemos que un sistema de gestión documental (SGD) o plataformas específicas para organizar, almacenar y recuperar la información de manera eficiente es la mejor opción. Hemos pensado en **Microsoft SharePoint**: además de ser una de las plataformas más generales de colaboración y gestión de contenido en el mundo privado (Gian Carlo Zamboni, 2014). Ofrece capacidades de gestión de documentos, flujos de trabajo y colaboración en equipo.

## **Z2 — INICIAR, DETENER O PAUSAR PROGRAMAS Y PROYECTOS**

El inicio de nuevos proyectos está condicionado a la disponibilidad de capacidad de trabajo de los empleados, tal como se describe en la actividad x2. Esta carga laboral es supervisada por el gerente en colaboración con la oficina de apoyo, y es esta figura la que tiene la libertad para decidir sobre su disponibilidad y el inicio de los trabajos. También es importante gestionar las interrupciones o modificaciones según análisis o planes de mejora, así como solicitudes de cambio provenientes de la actividad anterior.

## **Z3 — EQUILIBRAR RECURSOS**

Desarrollar un sistema de gestión de recursos es esencial para que el gerente pueda lograr un equilibrio efectivo en la cartera. Además, se necesita establecer un mecanismo a través del cual los directores de proyectos puedan solicitar recursos adicionales al gerente de la cartera. Para lograr el equilibrio y distribuir los recursos de manera adecuada, es fundamental entender la carga de trabajo de cada proyecto, considerando nuestra capacidad y recursos necesarios.

Para gestionar la capacidad real de trabajo de la cartera, proponemos realizar un análisis diario de la capacidad disponible. Podemos visualizar nuestros recursos como una **piscina** que debe ser distribuida eficientemente, siguiendo los principios de gestión de cartera del Project Management Institute (PMI, 2017). Cuando hablamos de una "piscina de recursos", nos referimos a la totalidad de recursos disponibles que una organización tiene a su disposición para llevar a cabo proyectos. Esto puede incluir recursos humanos, financieros, tecnológicos, materiales, entre otros.

Así una piscina contiene cierta cantidad de agua que puede distribuirse y usarse de diferentes maneras, una organización tiene unos recursos que pueden asignarse a diferentes proyectos si es necesario. Al igual que una piscina necesita ser gestionada para asegurar que el agua se distribuya equitativamente y se utilice de manera eficiente, una organización necesita gestionar su "piscina de recursos" para garantizar que los recursos disponibles se asignen de manera óptima a los proyectos y actividades prioritarios.

## CAPÍTULO 5 CONCLUSIONES

Como punto final a este Trabajo Fin de Máster, queremos destacar algunas de las conclusiones derivadas del estudio y, a la vez, presentar las futuras líneas de investigación que se abren a partir de las contribuciones logradas.

### 5.1 CONCLUSIONES

Mediante la revisión de la metodología en dirección de carteras y la utilización del estándar P5.express, hemos conseguido desarrollar un sistema único y eficaz para la gestión y el despliegue de la estrategia generada en el Plan Estratégico Palencia y Alfoz (2012-2020). Con este sistema se podría haber mejorado en gran medida la implementación real de la estrategia, mediante una gestión eficaz de los recursos, una planificación realista de los proyectos apoyada en nuestra matriz de valor o una mejor gestión de los stakeholders y la ciudadanía, conociendo sus objetivos y necesidades reales. Así habiéremos evitado que al cierre del periodo, el plan haya dejado pendientes proyectos por un valor cercano a los 150 millones de euros (Sanz, 2022).

Además, hemos demostrado la viabilidad de esta metodología moderna y actualizada para la gestión de nuestras carteras de proyectos en ambientes variados y sin necesidad de un equipo muy profesionalizado. También hemos podido comprobar la flexibilidad manifiesta de P5.express para incorporar nuestro conocimiento previo y herramientas de otras metodologías a nuestro trabajo, permitiendo una actualización constante del mismo.

En resumen, a lo largo de este estudio hemos demostrado la versatilidad que los estudios de Dirección de Proyectos brindan al estudiante en la resolución de problemas de muy distinto índole. Pues no solo lo dotan de habilidades específicas para la gestión eficiente de proyectos, programas y carteras, sino que también fomentan un enfoque integral y adaptable para abordar una amplia variedad de desafíos. Esta versatilidad no solo enriquece la formación académica, sino que también prepara a los estudiantes para el ámbito profesional, donde la capacidad de adaptación y la resolución de problemas son cruciales para el éxito.

### 5.2 CONTRIBUCIONES DEL TRABAJO

Como contribuciones de nuestro estudio al campo de la dirección de carteras de proyectos, hemos de destacar:

Que este trabajo representa la primera propuesta en castellano que presenta una simulación utilizando un proyecto real de P5.express, demostrando su valía como herramienta internacional de gestión de carteras.

La solidez del enfoque iterativo de P5.express, caracterizado por sus ciclos de trabajo, que ha demostrado ser especialmente efectiva en el desarrollo de una cartera de proyectos. Este enfoque facilita una gestión más accesible para equipos menos profesionalizados, que podrían encontrar complicadas otras metodologías más complejas.

Lo crucial que resulta para cualquier ciudad contar con un plan estratégico adecuado y actualizado, así como instituciones comprometidas con su implementación. Solo así es posible desarrollar plenamente el potencial de la comunidad y enfrentar con éxito los desafíos del mundo actual.

### **5.3 LÍNEAS FUTURAS DE INVESTIGACIÓN**

Es importante destacar que este trabajo se ha enfocado exclusivamente en la simulación de la gestión de nuestra cartera de proyectos utilizando P5.express, quedando pendiente la implementación y validación de estas acciones en un entorno real. Llevar a cabo este proceso permitiría determinar la utilidad y efectividad final del enfoque propuesto.

Además, una vez completada esta etapa y realizado un análisis exhaustivo de los resultados obtenidos con el plan estratégico implementado, podríamos compararlos con los resultados potenciales de esta nueva metodología de gestión. Esto nos permitiría evaluar las ventajas y beneficios que ofrece el enfoque iterativo de P5.express en comparación con los métodos tradicionales.

**BIBLIOGRAFÍA**

- Álvarez, D. R. (2017). *Indicadores de Gestión del Proceso Estratégico y Carteras de Proyectos*. Valladolid: Universidad de Valladolid. Trabajo de Fin de Máster.
- Andrews, K. R. (1980 ). *The Concept of Corporate Strategy*. Homewood: Irwin Professional Publishing.
- Arlbjørn, J. S., Freytag, P. V., & Thoms, L. (2015). Portfolio management of development projects in Danish municipalities. *International Journal of Public Sector Management*, 28(1), 11-28.
- Ayto de Palencia. (2012). *Plan Estratégico de Palencia y alfoz 2012 – 2020*. Palencia.
- Ayto. de Palencia. (5 de Julio de 2022). *Agenda Urbana Palencia 2030*. Obtenido de [www.aytopalencia.es](https://www.aytopalencia.es):  
<https://www.aytopalencia.es/sites/default/files/ayuntamiento/planeamiento/Agenda%20Urbana%202023.pdf>
- Bakar, A. H., & Yusof, M. N. (2016). Project Portfolio Management And Portfolio. *Research Journal Of Fisheries And Hydrobiology*, 131-136.
- Baquer, M. A. (2000). *¿En Qué Consiste La Estrategia?* Ministerio de Defensa de España.
- Biscola, P. H., Bungenstab, D. J., Alves, G. L., Paula, N. Q., & Freire, J. R. (2017). Assessment of project portfolio management on public research institutions: a case applied to agricultural research in Brazil. *Iberoamerican Journal of Project Management*, v. 8, n. 2, p. 49-74.
- Borja, J., Castells, M., Belil, M., & Benner, C. (1997). *Local y Global. La gestión de las ciudades en la era de la información*. Madrid: Taurus.
- Caminero-Granja, J. A., Pajares, J., & Martin-Cruz, N. (2022). Sports Events and Project Management. A PM2 Proposal. *Journal of Industrial Engineering and Management*.
- Comisión Europea. (2022). *Dirección General de Servicios Digitales*. Obtenido de PM<sup>2</sup> Portfolio management guide 1.5:  
<https://data.europa.eu/doi/10.2799/311760>
- European Commision. (16 de abril de 2024). *PM<sup>2</sup> Project Management Methodology*. Obtenido de [https://pm2.europa.eu/pm2-offering/pm2-portfolio-management\\_en](https://pm2.europa.eu/pm2-offering/pm2-portfolio-management_en)

- Filippov, S., Mooi, H., & Weg, R. v. (2012). Strategic Project Portfolio Management: an Empirical Investigation . *Journal on Innovation and Sustainability RISUS*, 9-23.
- Fleming, Q., & Koppelman, J. (2016). *Earned value project management*. Project Management Institute.
- Fryer, K. J., Antony, J., & Douglas, A. (2007). Critical success factors of continuous improvement in the public sector. *The TQM Magazine*, 497-517.
- Fundación BBVA. (2017). La población de Palencia. *Cuadernos Fundación BBVA*.
- Gabriel, S. A., Ordóñez, J. F., & Faria, J. A. (2006). Contingency Planning in Project Selection Using Multiobjective Optimization and Chance Constraints. *Journal of Infrastructure Systems*.
- Gian Carlo Zamboni, C. C. (Julio de 2014). INTEGRACIÓN DE SOLUCIONES SHAREPOINT EN LA EMPRESA: Colaboración sin límites. (R. Gerencia, Entrevistador)
- Güell, J. M. (2006). *Planificación Estratégica de Ciudades: Nuevos Instrumentos y Procesos*. Barcelona: Reverté.
- Hernández, C., Pajares, J., & López-Paredes, A. (2011). A portfolio inspired metric for project selection in construction management. *Organization, Technology and Management in Construction: an international journal*, 3(1), 246-268.
- IPMA. (2015). *Individual Competence Baseline" Version 4.0*. Zurich.
- IPMA. (2018). *Individual Competence Baseline for Portfolio Management*. Zurich.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2008). *The execution premium: Linking strategy to operations for competitive advantage*. Harvard business press.
- Levin, G., & Wyzalek, J. (2015). *Portfolio Management: a strategic approach*. CRC Press.
- Luke, B., Kearins, K., & Verreyne, M.-L. (2011). The risks and returns of new public management: political business. *International Journal of Public Sector Management*, 24(4), 325-355.
- Maceta, P. R., & Berssaneti, F. T. (2019). Comparison of project portfolio management practices in the public and private sectors in Brazil. *International Journal of Managing Projects in Business*, 1405-1422.
- Microsoft. (14 de 05 de 2024). *Microsoft Power BI*. Obtenido de <https://www.microsoft.com/es-es/power-platform/products/power-bi>



- Ministerio del Interior. (14 de Febrero de 2022). *www.interior.gob.es*. Obtenido de Inscripción de constiución de asociaciones:  
[https://www.interior.gob.es/opencms/pdf/servicios-al-ciudadano/asociaciones/inscripciones-registrales-de-las-asociaciones/inscripcion-de-constitucion-de-asociaciones/Solicitud\\_inscripcion\\_constitucion\\_asociacion.docx](https://www.interior.gob.es/opencms/pdf/servicios-al-ciudadano/asociaciones/inscripciones-registrales-de-las-asociaciones/inscripcion-de-constitucion-de-asociaciones/Solicitud_inscripcion_constitucion_asociacion.docx)
- Minoretti, A., Lædre, O., Wondimu, P., & Wondimu, P. (2024). Portfolio management: the case of the Norwegian Public Roads Administration. *Procedia Computer Science*, 239, 1230-1237.
- Montes, G. M., & Escobar, B. M. (2023). *Proyectizacion de la sociedad*. Granada: Editorial Universidad de Granada.
- OMIMO. (2021). *P3.express*. Obtenido de Obtenido del manual de la metodología.:  
<https://p3.express/es/manual/v2/>
- OMIMO. (enero de 2024). *P5.express*. Obtenido de Manual de la metodología:  
<https://p5.express/manual/>
- Pajares, J., & López, A. (2014). New Methodological Approaches To Project Portfolio Management: the Role of Interactions Within Projects And Portfolios. *27th IPMA World Congress*. Elsevier.
- Pajares, J., AdolfoLopez-Paredes, & Hernandez, C. (2016). Technology start-up firms as a portfolio of projects: The case of DIMA 3D. *Procedia-Social and Behavioral Sciences* 226, 59-66.
- PMI. (2017). *The Standard for Portfolio Management*.
- Porter, M. E. (1996). What Is Strategy? *Harvard Business Review* , 37-55.
- Project Management Institute. (16 de Abril de 2024). *www.pmi-mad.org*. Obtenido de PMI Madrid, Spain Chapter: <https://pmi-mad.org/quienes-somos/capitulo-de-madrid-espana-del-pmi>
- PWC. (2012). *Strategic portfolio management: How governance and financial discipline can improve portfolio performance*. Delaware: PricewaterhouseCoopers LLP.
- Reyck, B. D., Grushka-Cockayne, Y., Lockett, M., Calderini, S. R., Moura, M., & Sloper, A. (2005). The impact of project portfolio management on. *International Journal of Project Management*, 524–537.

- Roberts, P., & Edwards, L. H. (2023). Portfolio management: A new direction in public sector strategic management research and practice. *Public Administration Review*, 947–959.
- Rogers, J., & Bozeman, B. (2001). Strategic Management of Government-Sponsored R&D Portfolios. *Environment and Planning C: Government and Policy*, 413-442.
- Ross, D. W., & Shaltry, P. E. (2006). The new PMI standard for portfolio management. *PMI® Global Congress*. Madrid: Project Management Institute.
- Sanz, C. H. (27 de marzo de 2022). La estrategia 2012-2020 deja pendientes proyectos por 150M€. *Diario Palentino*.
- Scheinberg, M., & Stretton, A. (1994). Multiproject planning: tuning. *International Journal of Project Management*, 107-114.
- Vallbona, M. C., & Pérez, M. D. (2016). Los mercados de abastos y las ciudades turísticas. *PASOS. Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 401-416.
- Villafañez, F., Poza, D., López-Paredes, A., Pajares, J., & Acebes, F. (2020). Portfolio scheduling: an integrative approach of limited resources and project prioritization. *Journal of Project Management* 5(2), 103-106.

## ANEXOS

SOLICITUD DE CAMBIO/PLAN MEJORA

Fecha:

## Datos de la solicitud:

N.º de solicitud de cambio	
Programa	
Proyecto	
Responsable	

## Categoría de cambio

Marcar todas las que apliquen:

<input type="checkbox"/> Alcance <input type="checkbox"/> Cronograma <input type="checkbox"/> Costos <input type="checkbox"/> Calidad <input type="checkbox"/> Recursos <input type="checkbox"/> Procedimientos <input type="checkbox"/> Documentación <input type="checkbox"/> Otro
---

## Causa / origen del cambio

<input type="checkbox"/> Solicitud de cliente <input type="checkbox"/> Reparación de defecto <input type="checkbox"/> Acción correctiva <input type="checkbox"/> Acción preventiva <input type="checkbox"/> Actualización / Modificación de documento <input type="checkbox"/> Otros
--

## Descripción de la propuesta

--

## Impacto

<p><b>Alcance:</b></p> <p><b>Cronograma:</b></p> <p><b>Costo:</b></p> <p><b>Calidad:</b></p>
---

## Implicaciones de recursos (materiales y capital humano)

--

Implicaciones para los interesados

--

Implicaciones en la documentación

--

Aprobación

--

Firma aprobación

Nombre	Rol / Cargo	Firma

REGISTRO DE SEGUIMIENTO

## RIESGOS

Programa	Proyecto	Causa	Efecto	Impacto	Respuesta	Custodio	Fechas	
							Identificación	Cierre
p2	p13	Aumento inesperado en los costes de los materiales de construcción debido a fluctuaciones en los precios en el mercado.	Sobrepasar el presupuesto asignado para el proyecto de rehabilitación del Mercado de Abastos de Palencia.	<b>Presupuesto</b>	Implementar un control constante de los precios de los materiales de construcción y establecer acuerdos con proveedores que protejan contra aumentos inesperados de costes. Además, establecer reservas de contingencia en el presupuesto del proyecto para hacer frente a posibles incrementos.	PM1	12/05/2013	

LECCIONES APRENDIDAS

Programa	Proyecto	lección aprendida	Observador
p2	P13	La importancia de realizar un seguimiento riguroso de los costos y mantener una reserva de contingencia adecuada en el presupuesto del proyecto.	PM1

SOLICITUDES DE CAMBIO

Programa	Proyecto	N.º Solicitud	Título	Descripción	Responsable	Estado
p2	P13	01	Ajuste del Presupuesto para la Reserva de Contingencias	La presente solicitud de cambio tiene como objetivo realizar un ajuste en el presupuesto del proyecto de rehabilitación del Mercado de Abastos de Palencia para cubrir los costos adicionales derivados de la activación de la reserva de contingencias. Se ha identificado un aumento inesperado del 15% en los costos de los materiales de construcción, lo que ha generado la necesidad de utilizar parte de la reserva de contingencias para mantener el proyecto dentro del presupuesto total aprobado. Este ajuste permitirá asegurar la continuidad y la viabilidad del proyecto, mitigando los riesgos financieros asociados con los cambios en los costos de los materiales y garantizando la finalización exitosa del proyecto dentro de los plazos establecidos.	PM1	Cerrado

PLANES DE MEJORA

Programa	Proyecto	N.º Plan	Título	Descripción	Responsable	Estado
p2	P13	01	Integración Laboral y Desarrollo Comunitario: Uniendo Fuerzas para el Futuro de Palencia	Nuestro enfoque consiste en vincular los puestos de trabajo generados por el Proyecto 13 con las iniciativas del Plan Municipal de Empleo, brindando a todas las personas beneficiadas por los diversos proyectos de fomento del empleo en la ciudad la oportunidad de acceder a estas oportunidades laborales. Esta integración no solo promueve la inclusión y la equidad, sino que también maximiza el impacto de los esfuerzos colectivos de la comunidad para combatir el desempleo y fomentar la prosperidad económica.	PM2	Abierto





**INDICE DE FIGURAS**

**Figura 1.1.** Proceso estratégico e implementación en carteras. Fuente: elaboración propia a partir de (Álvarez, 2017). ..... 5

**Figura 1.2.** Proceso traducción estrategia. Fuente: elaboración propia. .... 6

**Figura 1.3.** Jerarquía de elementos dentro de una cartera de proyectos. Fuente: elaboración propia a partir de (Ross & Shaltry, 2006) ..... 7

**Figura 2.1.** Las tres áreas de competencia. Fuente: (IPMA, 2015). ..... 10

**Figura 2.2.** Comparativo metodologías. Fuente: (OMIMO, 2024). ..... 11

**Figura 2.3.** Diagrama procesos (roadmap) P5.express. Fuente: elaboración propia a partir de (OMIMO, 2024). ..... 12

**Figura 2.4.** Diagrama procesos (roadmap) P3.express. Fuente (OMIMO, 2021): ..... 13

**Figura 2.5.** Matriz Generación del Valor (1). Fuente: (OMIMO, 2024). ..... 16

**Figura 2.6.** Matriz Generación del Valor (2). Fuente: (OMIMO, 2024). ..... 17

**Figura 2.7.** Matriz Generación del Valor (3). Fuente: (OMIMO, 2024). ..... 18

**Figura 3.1.** Fases y actores del Plan Estratégico. Fuente: (Ayto de Palencia, 2012). ..... 25

**Figura 3.2.** Relaciones entre los elementos del Plan Estratégico. Fuente: (Ayto de Palencia, 2012). ..... 26

**Figura 3.3.** Visión. Fuente: (Ayto de Palencia, 2012). ..... 26

**Figura 3.4.** Valores. Fuente: (Ayto de Palencia, 2012). ..... 27

**Figura 3.5.** Estrategias. Fuente: (Ayto de Palencia, 2012). ..... 28

**Figura 4.1.** Modelo de Gobernanza de la Cartera. Fuente: elaboración propia. .... 31

**Figura 4.2.** Análisis Indicadores. Fuente: elaboración propia. .... 39

**Figura 4.3.** Cuadro de mando Power BI. Fuente: elaboración propia. .... 47

**Figura 4.4.** Boletín informativo (1). Fuente: (Ayto de Palencia, 2012). ..... 49

**Figura 4.5.** Boletín informativo (2). Fuente: (Ayto de Palencia, 2012). ..... 50

**Figura 4.6.** Cuestionario de satisfacción. Fuente: elaboración propia. .... 52

**Figura 4.7.** Publicidad encuesta. Fuente: (Ayto de Palencia, 2012). ..... 53



**INDICE DE TABLAS**

**Tabla 3.1.** Proyectos del Plan Estratégico. Fuente: (Ayto de Palencia, 2012). ..... 29

**Tabla 4.1.** Bussines Case "Adaptación del Mercado de Abastos". Fuente: (Ayto de Palencia, 2012). ..... 34

**Tabla 4.2.** Ejemplo Matriz Generación de Valor. Fuente: elaboración propia..... 36

**Tabla 4.3.** Número de proyectos según su plazo. Fuente: elaboración propia. .... 36

**Tabla 4.4.** Matriz Generación Valor ordenada. Fuente: elaboración propia. .... 41

**Tabla 4.5.** Prioridades de nuestro proyecto. Fuente: elaboración propia a partir de (Ayto de Palencia, 2012).  
..... 42

**Tabla 4.6.** Matriz Generación Valor preequilibrado. Fuente: elaboración propia. .... 43

**Tabla 4.7.** Comparación valores estratégicos preequilibrado. Fuente: elaboración propia. .... 44

**Tabla 4.8.** Matriz Generación Valor postequilibrado. Fuente: elaboración propia. .... 45

**Tabla 4.9.** Comparación valores estratégicos postequilibrado. Fuente: elaboración propia..... 46