



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas



La Gestión de la Cartera de Proyectos

AR Tema extractado del libro "**Análisis Funcional de Sistemas y Tecnologías de la Información**" de Aníbal M. Mazza Fraquelli - ISBN 978-987-26981-3-3

Carteras de Proyectos

1. Presentación del Tema

La gestión de carteras de proyectos constituye un enfoque estratégico orientado a seleccionar, priorizar, supervisar y optimizar el conjunto de proyectos e iniciativas que una organización ejecuta para alcanzar sus objetivos estratégicos. Desde la perspectiva de las Tecnologías de la Información (TI), la cartera de proyectos —también denominada *Project Portfolio*— representa el mecanismo mediante el cual se alinean las inversiones tecnológicas con la estrategia corporativa, asegurando que los recursos escasos (financieros, humanos y tecnológicos) se asignen a aquellas iniciativas que generen mayor valor organizacional.

Es importante distinguir tres conceptos relacionados pero diferentes:

- **Proyecto:** esfuerzo temporal con un inicio y fin definidos, destinado a crear un producto, servicio o resultado único.
- **Programa** (*Program Management*): conjunto de proyectos relacionados gestionados de forma coordinada para obtener beneficios que no podrían lograrse individualmente.

- **Cartera** (*Portfolio Management*): conjunto de proyectos y programas gestionados como un todo para cumplir objetivos estratégicos.

La gestión de carteras de proyectos en TI no se centra únicamente en la ejecución técnica, sino en la toma de decisiones estratégicas: qué proyectos iniciar, cuáles cancelar, cuáles postergar y cómo equilibrar riesgo, retorno y capacidad organizacional. Para el estudiante de licenciatura en administración, comprender este concepto implica adoptar una visión sistémica de la inversión tecnológica, donde cada proyecto debe justificarse en términos de valor estratégico, impacto organizacional y sostenibilidad.

En entornos caracterizados por transformación digital, automatización e innovación constante, la gestión de carteras se convierte en un instrumento crítico de gobierno de TI (*IT Governance*), ya que permite evitar la dispersión de esfuerzos, el solapamiento funcional y la asignación ineficiente de recursos.

2. Desarrollo

2.1. Fundamentos conceptuales de la gestión de carteras

La gestión de carteras de proyectos se apoya en principios estratégicos y financieros. Desde el punto de vista conceptual, busca responder tres preguntas fundamentales:

1. ¿Estamos haciendo los proyectos correctos?
2. ¿Estamos equilibrando adecuadamente riesgo y retorno?
3. ¿Tenemos capacidad organizacional para ejecutarlos?

En el ámbito de TI, estas preguntas adquieren relevancia adicional, ya que las inversiones tecnológicas suelen implicar alta incertidumbre, dependencia de proveedores externos, cambios regulatorios y riesgos de ciberseguridad.

El marco conceptual más difundido es el PPM (*Project Portfolio Management*, Gestión de Cartera de Proyectos), que establece procesos sistemáticos para:

- Identificación de iniciativas.
- Evaluación y priorización.
- Autorización.

- Monitoreo y control.
- Rebalanceo continuo.

Desde la mirada administrativa, el PPM integra variables financieras (ROI – *Return on Investment*, Retorno sobre la Inversión), variables estratégicas (alineación con objetivos corporativos), variables operativas (capacidad de recursos) y variables de riesgo.

Ejemplo: una organización puede tener simultáneamente proyectos de implementación de un ERP (*Enterprise Resource Planning*), migración a la nube (*Cloud Migration*), desarrollo de una aplicación móvil y actualización de infraestructura de ciberseguridad. Sin una cartera estructurada, estos proyectos compiten por recursos y pueden generar conflictos o duplicaciones.

2.2. Criterios de selección y priorización

Uno de los aspectos centrales de la gestión de carteras es la definición de criterios objetivos para seleccionar y priorizar proyectos. En TI, estos criterios suelen incluir:

- Alineación estratégica.
- Impacto financiero.
- Reducción de riesgos.
- Cumplimiento normativo.
- Innovación tecnológica.
- Urgencia operativa.

Las organizaciones suelen utilizar matrices de priorización ponderadas, donde cada proyecto recibe una puntuación en función de estos criterios.

Desde la perspectiva de sistemas de información, la alineación estratégica implica que cada proyecto debe vincularse con objetivos del plan estratégico digital, como:

- Mejora de la experiencia del cliente.
- Optimización de procesos internos.
- Transformación digital.

- Expansión de canales digitales.
- Cumplimiento regulatorio (por ejemplo, protección de datos).

Ejemplo: si la estrategia corporativa prioriza la digitalización del canal de ventas, un proyecto de comercio electrónico podría tener mayor puntuación que la renovación de hardware interno, salvo que este último implique riesgos críticos de seguridad.

2.3. Balance de riesgo y retorno

La cartera de proyectos debe estar equilibrada en términos de riesgo y retorno esperado. En TI, algunos proyectos son innovadores y de alto riesgo (por ejemplo, implementación de inteligencia artificial), mientras que otros son de mantenimiento o cumplimiento normativo.

Un portafolio saludable combina:

- Proyectos estratégicos de alto impacto.
- Proyectos tácticos de mejora operativa.
- Proyectos obligatorios de cumplimiento.
- Proyectos de infraestructura.

La administración debe evaluar no solo el ROI financiero, sino también el valor intangible, como reputación, competitividad o resiliencia organizacional.

Ejemplo: un proyecto de implementación de un sistema de gestión de identidad (IAM – *Identity and Access Management*, Gestión de Identidades y Accesos) puede no generar ingresos directos, pero reduce riesgos de ciberseguridad y multas regulatorias.

2.4. Gobierno de la cartera

La gestión de carteras requiere estructuras formales de gobernanza. Esto implica definir:

- Comité de inversiones en TI.
- Roles y responsabilidades.
- Procesos de aprobación.

- Indicadores de desempeño (KPIs – *Key Performance Indicators*).
- Mecanismos de revisión periódica.

La gobernanza de cartera se integra con marcos como COBIT (*Control Objectives for Information and Related Technologies*), que promueve alineación estratégica y control de inversiones tecnológicas.

Desde la administración, el comité de cartera debe evaluar continuamente el desempeño de los proyectos mediante indicadores como:

- Variación presupuestaria.
- Cumplimiento de cronograma.
- Nivel de riesgos.
- Beneficios realizados.

La cartera no es estática. Requiere rebalanceo continuo ante cambios tecnológicos, regulatorios o estratégicos.

2.5. Herramientas tecnológicas para la gestión de carteras

La gestión moderna de carteras de proyectos en TI utiliza herramientas especializadas que permiten:

- Visualización de cargas de trabajo.
- Simulación de escenarios.
- Análisis financiero.
- Seguimiento en tiempo real.
- Gestión de riesgos.

Estas plataformas suelen integrarse con sistemas ERP, sistemas de gestión financiera y herramientas ágiles.

Desde la mirada del administrador, la tecnología facilita la toma de decisiones basada en datos (*Data-Driven Decision Making*), reduciendo la subjetividad y aumentando la transparencia.

Ejemplo: una herramienta de PPM puede mostrar que el 60% del presupuesto de TI está concentrado en proyectos de mantenimiento, limitando la capacidad

de innovación. Esta información permite redefinir prioridades estratégicas.

2.6. Integración con estrategia digital

En el contexto actual de transformación digital, la cartera de proyectos se convierte en la traducción operativa del plan estratégico digital.

Una estrategia digital puede incluir objetivos como:

- Automatización de procesos mediante RPA (*Robotic Process Automation*).
- Migración a infraestructura en la nube.
- Implementación de análisis de datos (*Data Analytics*).
- Mejora de ciberseguridad.

La cartera organiza estos objetivos en iniciativas concretas con presupuesto, cronograma y responsables.

Sin una cartera estructurada, la transformación digital se fragmenta en iniciativas aisladas sin coherencia estratégica.

2.7. Riesgos asociados a una mala gestión de cartera

La ausencia de gestión formal de cartera puede generar:

- Proyectos redundantes.
- Saturación de recursos humanos.
- Sobrecostos presupuestarios.
- Desalineación estratégica.
- Baja realización de beneficios.
- Incremento del riesgo tecnológico.

Ejemplo: si diferentes áreas implementan soluciones tecnológicas sin coordinación, pueden coexistir múltiples sistemas incompatibles, generando problemas de integración y mayores costos de mantenimiento.

Desde la administración, esto impacta en eficiencia, competitividad y sostenibilidad financiera.

3. Conclusión

La gestión de carteras de proyectos constituye un pilar fundamental del gobierno de las Tecnologías de la Información. No se trata simplemente de administrar múltiples proyectos, sino de asegurar que cada iniciativa tecnológica contribuya efectivamente a los objetivos estratégicos de la organización.

Para el profesional en administración, la cartera representa una herramienta de decisión estratégica que integra análisis financiero, gestión de riesgos, planificación de recursos y alineación tecnológica. En un entorno de recursos limitados y alta volatilidad tecnológica, la correcta priorización y rebalanceo de proyectos determina la competitividad organizacional.

La integración de criterios objetivos, estructuras de gobernanza, herramientas tecnológicas y monitoreo continuo permite transformar la cartera en un instrumento dinámico de gestión estratégica. En consecuencia, la madurez en la gestión de carteras se convierte en un indicador clave de la capacidad organizacional para gestionar la transformación digital de manera sostenible.

Preguntas de autoevaluación

1. ¿Cuál es la diferencia conceptual entre proyecto, programa y cartera?
 2. ¿Qué criterios deberían considerarse para priorizar proyectos de TI?
 3. ¿Por qué es importante equilibrar riesgo y retorno dentro de una cartera?
 4. ¿Cómo se integra la gestión de carteras con el gobierno de TI?
 5. ¿Qué consecuencias organizacionales pueden derivarse de una mala gestión de cartera de proyectos?
-

Material de Clases

Compilado por **Aníbal M. Mazza Fraquelli** Doctor de la Universidad de Buenos Aires para el uso de sus clases en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires.

Contenidos de esta página

Los contenidos **aquí incluidos integran desarrollos y escritos propios del autor, así como materiales de terceros (documentos, textos, fragmentos, conceptos, imágenes, esquemas, definiciones u otros recursos)**, los cuales son utilizados a título ilustrativo, explicativo o formativo, respetando la normativa vigente en materia de derechos de autor y citando las fuentes cuando corresponde.

La selección, organización, adaptación pedagógica y contextualización de los contenidos constituye un trabajo original del autor, orientado a facilitar los procesos de enseñanza y aprendizaje.

Este material no persigue fines comerciales y su reproducción, total o parcial, queda limitada al ámbito educativo, debiendo preservarse siempre la mención de la autoría y las fuentes originales.

Autorización de uso

Se permite la reproducción, comunicación pública, distribución y utilización total o parcial de los contenidos de su material, en formato físico o digital, con fines exclusivamente educativos, académicos o de divulgación, siempre que se respete la integridad del contenido y se incluya la correspondiente referencia a la fuente y a la autoría.

Las ideas, opiniones e interpretaciones contenidas en este material corresponden exclusivamente al autor.

Queda expresamente excluido cualquier uso con fines comerciales.