



**HAL**  
open science

## Desarrollo local y procesos de alineación de portafolios de proyectos: Caso Comunidad de Camurí Grande, Estado Vargas, Venezuela

María Daniela Gómez Suárez

### ► To cite this version:

María Daniela Gómez Suárez. Desarrollo local y procesos de alineación de portafolios de proyectos: Caso Comunidad de Camurí Grande, Estado Vargas, Venezuela. XV Encuentro de Latinoamericanistas Españoles, Nov 2012, Madrid, España. pp.828-840. halshs-00875565

**HAL Id: halshs-00875565**

**<https://shs.hal.science/halshs-00875565>**

Submitted on 22 Oct 2013

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



Actas  
Congreso  
Internacional  
América  
Latina:  
La autonomía  
de una región

XV Encuentro de  
Latinoamericanistas  
Españoles

Actas del Congreso Internacional “América Latina: La autonomía de una región”, organizado por el Consejo Español de Estudios Iberoamericanos (CEEIB) y la Facultad de Ciencias Políticas y Sociología de la Universidad Complutense de Madrid (UCM), celebrado en Madrid el 29 y 30 de noviembre de 2012.

Editores:

Heriberto Cairo Carou, Almudena Cabezas González, Tomás Mallo Gutiérrez, Esther del Campo García y José Carpio Martín.

© Los autores, 2012

Diseño de portada: [tehura@tehura.es](mailto:tehura@tehura.es)  
Maquetación: Darío Barboza  
Realización editorial: Trama editorial  
[trama@tramaeditorial.es](mailto:trama@tramaeditorial.es)  
[www.tramaeditorial.es](http://www.tramaeditorial.es)  
ISBN-e: 978-84-92755-88-2

# DESARROLLO LOCAL Y PROCESOS DE ALINEACIÓN DE PORTAFOLIOS DE PROYECTOS: CASO COMUNIDAD DE CAMURÍ GRANDE, ESTADO VARGAS, VENEZUELA.

**María Daniela Gómez Suárez**

**Resumen**

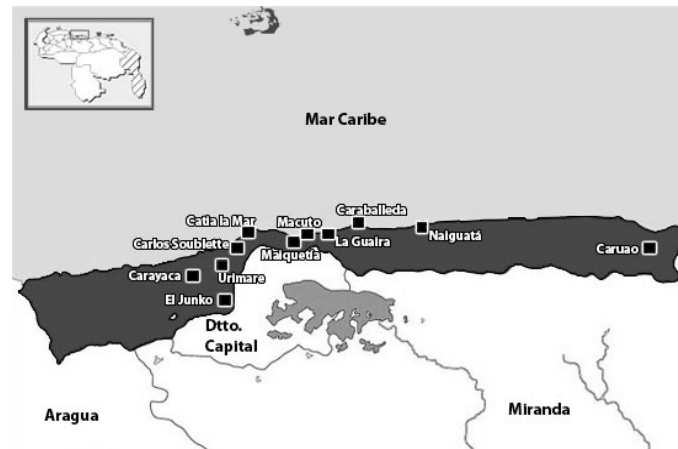
El desarrollo local puede definirse como el crecimiento sostenible desde un punto de vista global, que considere a grandes rasgos aspectos económicos, sociales y medioambientales, lo que implicaría realizar una serie de proyectos enfocados a alcanzar metas en cada una de esas áreas. Los proyectos, dadas sus características y dentro del ámbito local, deben enfrentarse a la incertidumbre y a la optimización de los limitados recursos provenientes de fuentes públicas y privadas, por lo que la mejor forma de gestionarlos es a través de portafolios de proyectos, que son agrupaciones de proyectos junto con programas y actividades relacionadas, de forma que se facilite la gestión de los mismos al orientarlos a una serie de objetivos estratégicos propuestos. Es así que, para la comunidad venezolana de Camurí Grande ubicada en el estado Vargas, se ha planteado la utilización de la metodología de portafolio de proyectos para gestionar los proyectos de recuperación de la zona, la cual ha sido abatida en las dos últimas décadas por desastres naturales. Por lo tanto, el objetivo de la presente ponencia es aplicar - a la luz de la metodología de portafolio de proyectos propuesta por el Project Management Institute - los procesos de alineación del portafolio que permitan llevar a cabo dentro de Camurí Grande los proyectos necesarios para alcanzar el desarrollo local; la investigación que sustenta a la ponencia es del tipo investigación-acción, ya que una vez se identifique el estatus de los proyectos existentes, se procede a aplicar los procesos de alineación del portafolio de proyectos, con el fin de gestionar adecuadamente dicho portafolio.

828

**Introducción**

La población Camurí Grande, perteneciente a la Parroquia Naguayá, se encuentra al oriente del Estado Vargas, ubicado en la región centro-norte de Venezuela; en dicho estado se encuentran el principal aeropuerto nacional e internacional del país (Aeropuerto Internacional de Maiquetía Simón Bolívar), así como uno de los más importantes puertos marítimos (Puerto de la Guaira) y de las aduanas del país, por lo que constituye un eje estratégico de la nación. Además, dada su cercanía a la capital y a sus características geográficas y climáticas, el estado es un centro turístico por excelencia en el cual es posible disfrutar de zonas boscosas de clima templado así como de atractivas playas.

Figura 1. Mapa de superficie del estado Vargas (Instituto Autónomo de Turismo del Estado Vargas, 2009)



Pero, esas características geográficas y climáticas también lo hacen un estado susceptible a inundaciones y deslaves, ya que las corrientes de los ríos y quebradas que desembocan en el mar son de poco caudal y de comportamiento torrencial, las cuales se convierten en torrentes devastadores en época de lluvias (Corporación de Desarrollo de la Región Central – CORPOCENTRO, 2010: 22). La comunidad de Camurí Grande no se ha librado de esa situación y ha sido azotada en las últimas décadas por vaguadas que han destruido parte de la infraestructura local y la han

sometido incluso, en algunos momentos, al aislamiento; dichas vaguadas, ocurridas en los años 1999, 2005 y 2010, trajeron graves consecuencias a los habitantes de la población, quienes debieron modificar sustancialmente su estilo de vida (especialmente con los sucesos del 1999 y 2005) ya que muchos debieron radicarse en otras zonas del estado y del país al perder sus viviendas y fuentes de ingresos: establecimientos dedicados a prestar servicios de alimentación y de hospedaje, instituciones educativas (Universidad Simón Bolívar), club (Club Camurí Grande Asociación Civil), balnearios, los cuales quedaron destruidos total o parcialmente y los turistas mermaron sus visitas a la zona.

Hay que destacar que la parroquia Naiguatá – a la que como se mencionó antes, pertenece Camurí Grande – posee según cifras del último Censo oficial realizado en el país por el Instituto Nacional de Estadísticas el año 2011, una población equivalente al 5,1% de habitantes del estado (Instituto Nacional de Estadística, 2012: 10), es decir, que para el año pasado su población se ubicaba en 17999 habitantes (no existen datos oficiales de Camurí Grande). Además, como señala Gómez (2012: 5) es un enclave fundamental para los turistas que deciden recorrer el este del estado debido a que la misma es el último punto en el cual es posible acceder a servicios farmacéuticos, asistenciales y de recarga de combustible, de ahí la importancia estratégica de la parroquia y sus poblaciones y la necesidad de propiciar el desarrollo local.

La anhelada recuperación de Camurí Grande y su desarrollo implicaría la realización de una serie de proyectos enfocados a alcanzar metas económicas, sociales y medioambientales, los cuales deben enfrentarse a la incertidumbre y a la optimización de los limitados recursos provenientes de fuentes públicas y privadas, por lo que la mejor forma de gestionarlos es a través de portafolios de proyectos, con lo cual se les brinde la orientación estratégica necesaria para alcanzar los objetivos propuestos.

## **Objetivos**

### **Objetivo general**

Aplicar, siguiendo la metodología de portafolio de proyectos propuesta por el Project Management Institute, los procesos de alineación del portafolio que permitan llevar a cabo dentro de Camurí Grande proyectos que propicien el desarrollo local.

829

---

### **Objetivos específicos**

- Definir conceptos fundamentales relacionados con los temas de desarrollo económico local y portafolio de proyectos.
- Identificar, en los procesos de alineación del portafolio de proyectos, la información necesaria para llevarlos a cabo.
- Adaptar a la realidad de Camurí Grande los procesos de alineación de portafolio de proyectos con el fin de propiciar el desarrollo local.

### **Metodología**

La investigación que sustenta a la ponencia es del tipo investigación-acción, ya que como señalan Yáber y Valarino (2007: 17) tiene como propósito “investigar la condición actual y condición deseada de un grupo, equipo, proyectos, programas, unidades o la organización en su conjunto, para luego realizar intervenciones que conduzcan al mejoramiento de su gestión para lograr la condición deseada”, esto a través de la identificación del estatus de los proyectos existentes, a los cuales se les procede a aplicar los procesos de alineación del portafolio de proyectos, con el fin de gestionar adecuadamente dicho portafolio de forma que conduzca estratégicamente al desarrollo local.

Adicionalmente, la investigación a realizar es no experimental ya que la misma se realiza “sin manipular deliberadamente variables” (Hernández et al, 2006: 205), mixto al utilizar técnicas de recolección documentales y de campo; también es de tipo transversal porque se recopilan los datos en un solo momento, a pesar que las implicaciones de sus resultados sean útiles en distintos períodos de tiempo.

### **Abordaje teórico**

### **Desarrollo local y proyectos**

El desarrollo local es un proceso dinamizador de crecimiento sostenible y cambio estructural que reactiva y dinamiza a una localidad; se lleva a cabo cuando se consideran los recursos endógenos existentes en una zona así como su potencial para “estimular el crecimiento económico, crear empleo y mejorar la calidad de vida” (Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social, 1998; citado por Celada et al, 2009: 11). Se hace sostenible en el tiempo cuando el proceso tiende a volverse autónomo y automático, para lo cual es necesario identificar muy bien desde un inicio cuáles son los recursos disponibles, las limitaciones y, fundamentalmente, las necesidades sociales. La importancia del desarrollo local radica en que este es una forma de “supervivencia de una comunidad” (De Castilho et al, 2009: 40).

Ya que a grandes rasgos el desarrollo local se enfoca en varias dimensiones, es que se hace necesario realizar una serie de proyectos enfocados a alcanzar metas para cada dimensión, con los cuales sea posible “conducir a la mejora del bienestar de la población de una localidad o región” (Carlo et al, 2005: 7). Las dimensiones mencionadas, que deben considerarse por el proceso dinamizador son:

- Geográfica – ambiental: recursos naturales de la localidad, así como las ventajas asociadas.
- Socio – cultural: recursos sociales y las ventajas asociadas a su idiosincrasia y cultura.
- Política - económica: optimizando relaciones entre agentes sociales, de modo de hacerlos más participativos y competitivos.

Es fácil así tener una idea de los proyectos necesarios para alcanzar el desarrollo local, conociendo las dimensiones del mismo, por ejemplo, frecuentando o viviendo en una localidad, tratando con su población y con los problemas que los agobian, es posible determinar la situación de una comunidad, pero para poder realizar los proyectos necesarios hay que conocer primero que estos son un “esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único” (Project Management Institute, 2008: 2), lo cual se realiza a través de una secuencia lógica de actividades, las cuales deben completarse considerando una serie de restricciones de recursos (humanos, materiales y financieros) y con las especificaciones requeridas.

Y si es en el ámbito social, el resultado esperado de un proyecto debe transformar la realidad que vive una determinada comunidad de modo que puedan mejorar su situación futura de forma sostenible incrementando “la capacidad de la economía local para mejorar el bienestar de los residentes” (Howard, 2000: 8), manifestado a través de los ingresos obtenidos por los proyectos, así como por los puestos de trabajo creados, bienes y servicios generados, así como por las mejoras en la calidad de vida promovidas.

Con la gerencia de proyectos, sean estos de carácter privado o social, es posible lograr la conclusión exitosa de los mismos, a través de los denominados – y necesarios – “procesos de proyectos” (actividades interrelacionadas basadas en mejores prácticas); siguiendo la metodología del Project Management Institute (2008), son cinco grupos de procesos los que interactúan entre sí mientras dure un proyecto:

- Grupo de Procesos de Iniciación: define y autoriza el proyecto o una fase del mismo.
- Grupo de Procesos de Planificación: define y refina los objetivos y planifica el curso de acción requerido para lograr los objetivos y el alcance pretendido del proyecto.
- Grupo de Procesos de Ejecución: integra a personas y otros recursos para llevar a cabo el plan del proyecto.
- Grupo de Procesos de Seguimiento y Control: mide y supervisa regularmente el avance, de tal forma que se tomen medidas correctivas cuando sea necesario para cumplir con los objetivos del proyecto.
- Grupo de Procesos de Cierre: formaliza la aceptación del producto, servicio o resultado y termina ordenadamente el proyecto o una fase del mismo.

### Portafolios de proyectos y sus procesos

A pesar de utilizar la metodología correcta para gestionar proyectos, esto puede no ser suficiente si se encaran varios proyectos a la vez y eso considerando que sea el único tipo de trabajo que se esté llevando a cabo, ya que pueden estar desarrollándose a la vez actividades y programas de distinto tipo, con diferentes plazos de ejecución y orientados a diferentes mercados, los cuales deben tratar de agruparse y gestionar, tal como lo señala Schwalbe (2011: 18), en un portafolio que “contribuya al éxito” de cualquier emprendimiento.

Es así que, un portafolio es un “conjunto de proyectos o programas y otros trabajos, que se agrupan para facilitar la gestión efectiva de ese trabajo, a fin de cumplir con los objetivos estratégicos” (Project Management Institute, 2008: 5) planteados. La clave de un portafolio es la estrategia, ya que la conformación de un portafolio de proyectos va más allá de agrupar o seleccionar proyectos, se deben considerar las prácticas de gerencia de portafolio de proyectos con el fin alinearlos con las metas a alcanzar, por lo que su gestión trata de enlazar los proyectos, programas y actividades con las estrategias para así entregar “el máximo valor de los recursos escasos” (Levine, 2005: 13) con los que se cuenta.

Si los proyectos están bien diseñados y las estrategias de gestión de portafolios de proyectos son adecuadas (aplicando los procesos apropiados), estos pueden autosustentarse al aprovechar las economías de escala y permitiría orientar los esfuerzos, no solo a hacer los proyectos bien, si no a hacer los proyectos más convenientes para, en este caso, alcanzar el desarrollo local.

A continuación, se resumen los procesos que el Project Management Institute (2006) considera son las mejores prácticas para gestionar un portafolio de proyectos. Según la metodología señalada, son dos los grupos de procesos necesarios para llevar cabo la gestión de un portafolio de proyectos: de “alineación” del portafolio y de “monitoreo y control” del portafolio (hay que recordar, que la ponencia se centra en el primer grupo de procesos).

Dentro del grupo de procesos de alineación del portafolio se encuentran:

- Identificación del portafolio: define exhaustivamente, en una lista clasificatoria, los componentes que pueden conformar el portafolio.

Para realizar la lista de componentes del portafolio se deben considerar todas las actividades, proyectos, programas y otros trabajos en curso o a futuro que piensen ejecutarse dentro del portafolio, los cuales deben estar relacionados con una meta estratégica común; para ello es necesario contar con: el número y tipo de componentes; la planificación estratégica que sirva de hilo conductor; los entregables, cronogramas, presupuesto, recursos necesarios, riesgos asociados y beneficios esperados de cada componente.

- Categorización del portafolio: agrupa, por categorías estratégicas, los componentes del portafolio, según su aporte e importancia relativa conforme a los objetivos estratégicos.

Las categorías necesarias para clasificar los componentes del portafolio se toman de las metas estratégicas que se desean alcanzar; una vez que esto se realiza, hay que asociar cada componente con una única categoría de las consideradas y en el caso que algún componente no encaje con esas categorías, es necesario evaluar su permanencia en el portafolio.

- Evaluación del portafolio: valora la información de los componentes, para buscar debilidades en ellos y facilitar el proceso de selección.

Se valora la información de los componentes categorizados, siguiendo modelos multicriterio de valoración (y su representación gráfica) que consideren criterios claves relacionados con las estrategias que se desean alcanzar, para facilitar la toma de decisiones en el siguiente proceso de selección, basado en las recomendaciones formuladas tras esa evaluación.

- Selección del portafolio: crea una selección de componentes que deben conformar el portafolio.

Tras considerar por expertos las recomendaciones emanadas de la evaluación, se depura la lista de componentes del portafolio y de los recursos a disponer para estos componentes.

- Priorización del portafolio: jerarquización de los componentes, con el fin de priorizar aquellos con mayor oportunidad de conseguir recursos.

De acuerdo a criterios de jerarquización relacionados con las metas estratégicas y juicios de expertos, se priorizan los componentes del portafolio identificando por orden de importancia cuáles de ellos tendrán prioridad a la hora de asignar recursos.

- Balance del portafolio: identificación de oportunidades y amenazas dentro del portafolio priorizado, con el fin de reducir proyectos competitivos en la asignación de recursos.

Para identificar oportunidades y amenazas dentro del portafolio es necesario valerse de herramientas con las que sea posible obtener una visión panorámica de la selección de componentes que más se ajuste a cumplir los criterios estratégicos establecidos.

- Autorización del portafolio: formaliza la asignación de recursos para los componentes del portafolio.

Luego de evaluar el estatus de los componentes balanceados del portafolio, se formaliza la asignación de los recursos necesarios para cada componente, no sin antes identificar a todos los stakeholders del portafolio, asignar roles y responsabilidades y comunicar a los involucrados esa información.

Por su parte, dentro del grupo de procesos de monitoreo y control se encuentran:

- Reportes y revisión del portafolio: monitoreo periódico de la ejecución de los componentes del portafolio.
- Cambios estratégicos del portafolio: gestión de cambios que se puedan dar durante la ejecución del portafolio.

### **Alineación del portafolio de proyectos: Experiencia en Camurí Grande**

Las necesidades presentes en la zona se identificaron tras conversar con miembros de los consejos comunales, los cuales son definidos por la Ley Orgánica que los rige como:

“instancias de participación, articulación e integración entre los ciudadanos, ciudadanas y las diversas organizaciones comunitarias, movimientos sociales y populares, que permiten al pueblo organizado ejercer el gobierno comunitario y la gestión directa de las políticas públicas y proyectos orientados a responder a las necesidades, potencialidades y aspiraciones de las comunidades, en la construcción del nuevo modelo de sociedad socialista de igualdad, equidad y justicia social” (2009: 1).

Las principales necesidades manifestadas se resumen en: escasas fuentes de empleo, inseguridad personal, vulnerabilidad frente a eventos naturales, poca asistencia técnica para la capacitación y carencia de servicios básicos; existen diversas instancias (no relacionadas con los poderes nacionales, estatales y municipales) que están contribuyendo actualmente para tratar de resolver la problemática manifestada por los miembros de los consejos comunales, uno de los entes es la Universidad Simón Bolívar que, a través de los miembros de la comunidad universitaria y por medio de proyectos de diversa índole, trata de ayudar a la comunidad a solucionar los problemas que la aquejan.

Los proyectos realizados dentro de la universidad y con interés en Camurí Grande vienen dados por proyectos de investigación y desarrollo, actividades extensionistas y proyectos de servicio comunitario; se escogió en un principio para aplicar la metodología, a un conjunto de proyectos agrupados en un plan extensionistas que el Parque Tecnológico universitario (de Sartenejas) ha plasmado en un plan de desarrollo de la zona.

El plan antes señalado contiene veintidós (22) proyectos (Parque Tecnológico Sartenejas, 2005: 1) enmarcados en las áreas: a) turístico, cultural, educativo; b) seguridad integral; c) asistencia y formación integral; d) producción y servicios especiales; e) infraestructura y servicios básicos. Las necesidades de los habitantes de la zona se enmarcan dentro de la mayoría de los proyectos del mencionado plan, pero estos fueron diseñados en el año 2005 por lo que algunos se encuentran desfasados en sus objetivos, presupuestos y cronogramas, se considera oportuno reactivar el plan, actualizarlo y aprovechar un contingente de profesores noveles y nuevas posibilidades de financiamiento, pero esta vez desde la perspectiva de un portafolio de proyectos. A continuación, se detallan los procesos de portafolio de proyectos realizados en este caso.

### Identificación del portafolio

En un principio, el portafolio piensa conformarse con los veintidós proyectos originales del plan, pero antes se debió cotejar que todos coincidieran con: a) una meta estratégica común relacionada con el desarrollo local de Camurí Grande y b) las necesidades actuales de la comunidad; uno de los proyectos está siendo ejecutado en estos momentos por otras instancias, por lo que no será considerado en el portafolio, es así que en un primer momento, el número de proyectos se redujo a once (11), convirtiéndose esto en el número preliminar de proyectos del portafolio.

Luego se verificó la información existente de cada proyecto y se procedió a completar, en una plantilla estandarizada denominada “acta del proyecto” para todo el portafolio y adecuada según las mejores prácticas, la información necesaria relacionada con:

- Identificación principal y autorización del proyecto:
  - Nombre del proyecto.
  - Fecha de autorización.
  - Áreas de conocimiento, procesos, o temas de proyecto.
  - Área de aplicación (sector / actividad).
  - Fechas de inicio y de finalización tentativa.
  - Objetivos general y específicos.
  - Alcance (delimitación).
  - Descripción de entregables.
  - Necesidad a satisfacer (lo que le da origen).
  - Justificación del impacto (aporte y resultados esperados).
  - Restricciones, limitaciones, factores críticos de éxito.
  - Presupuesto estimado.
  - Identificación de grupos de interés (stakeholders).
  - Identificación del equipo de trabajo (nombres y medios de contacto).
  
- Anexos requeridos:
  - Estructura desagregada del proyecto (work breakdown structure).



- Cronograma tentativo, mediante un Diagrama de Gantt.
- Plan de requerimientos del proyecto, donde se reflejen los componentes necesarios (equipos, materiales, recursos humanos, servicios, etc.), el tipo de operación a realizar con los componentes (contratación, compra, alquiler, mantenimiento, actualización), quienes serían los responsables de los componentes dentro del equipo de proyecto, información de contacto de posibles proveedores y el costo estimado.
- Plan de comunicaciones, donde se ponga de manifiesto el tipo (reunión, sesión de trabajo, etc.), la frecuencia, el responsable de la convocatoria, el nombre de los convocados y las posibles fechas.
- Una matriz que defina los roles y responsabilidades.

### **Categorización del portafolio**

Partiendo de las tres dimensiones del desarrollo local mencionadas con anterioridad, es necesario clasificar a cada uno de los proyectos del portafolio dentro de una única categoría relacionada con el proceso dinamizador, que como meta final, permitirá que en la zona se alcance el desarrollo local; esas categorías son: a) geográfica – ambiental, b) socio – cultural y c) político – económica.

Es así que, los once proyectos quedan clasificados de la siguiente manera:

- Geográficos – ambientales: 5 proyectos.
- Socio – culturales: 1 proyecto.
- Políticos - económicos: 5 proyectos.

### **Evaluación del portafolio**

Tal como lo sugiere la metodología de portafolio de proyectos propuesta por el Project Management Institute, se debe diseñar un modelo multicriterio para evaluar el portafolio que está en proceso de conformación, para lo cual debe realizarse en primera instancia una lista de criterios clave para el desarrollo de los proyectos del portafolio que conduzcan al desarrollo local de la comunidad; la lista de criterios es producto de la evaluación y de la consideración de aspectos como estrategias, exigencias, beneficios y riesgos.

Los criterios considerados se clasificaron en dos tipos: “externos al portafolio” e “internos al portafolio”; luego se procedió a determinar el peso relativo (en porcentajes) de cada criterio dentro del portafolio y la escala de evaluación (por sugerencia de la metodología se utilizó una escala de tres valores: 0, 5 y 10) por la cual se evaluaría cada proyecto del portafolio. A continuación, se presenta el listado de criterios seleccionados:

- Criterios externos:
  - Obtención del financiamiento.
  - Obtención de los recursos físicos/materiales.
  - Articulación de esfuerzos con la comunidad.
  - Obtención de permisos necesarios.
  - Lejanía a grandes mercados.
  - Necesidad de acuerdos institucionales/gubernamentales.
  - Ocurrencia de desastres naturales.
- Criterios internos:
  - Planificación poco realista.
  - Obtención del recurso humano.
  - Participación de expertos.
  - Necesidad de acuerdos institucionales internos en la universidad.
  - Recurso humano poco comprometido.

Tras considerar estos criterios se elaboró la matriz de evaluación para cada proyecto del portafolio; en primer término se colocaron los criterios externos que, a la hora de graficar, se corresponden con el eje de ordenadas siendo seguidos estos por los criterios internos que serán graficados en el eje de coordenadas de las abscisas. La matriz

quedó estructurada como se aprecia en el Cuadro 1, vale acotar que esa tabla se realiza por proyecto, sin embargo la representación grafica posterior si se realiza en conjunto.

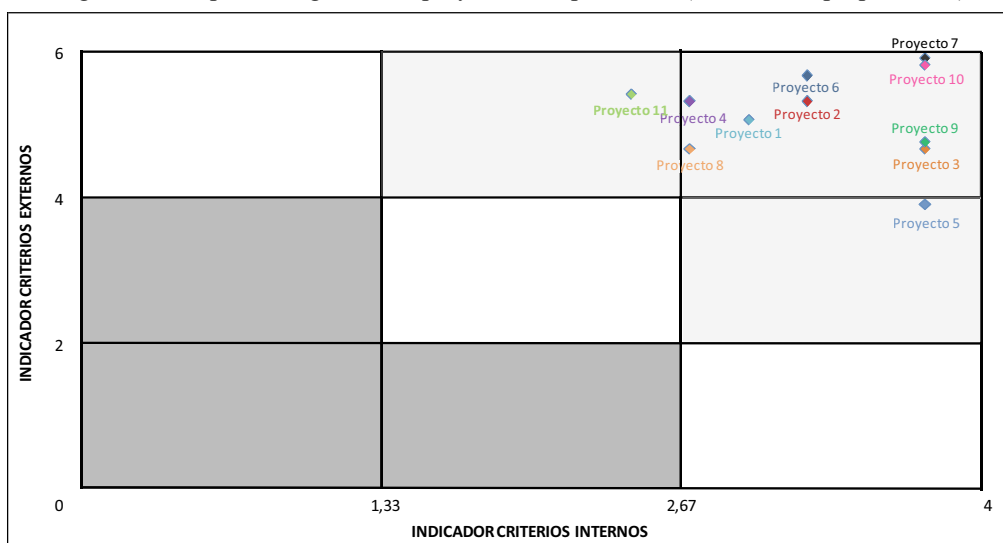
Cuadro 1. Modelo de evaluación multicriterio del portafolio de proyectos (elaboración propia, 2012)

Lista de Criterios	Peso [a] (en porcentajes y la sumatoria debe ser igual a 100%)	Evaluación [b] (ponderación 0= bajo 5= medio 10= alto)	Puntuación (multiplicación de [a] y [b])
<b>CRITERIOS EXTERNOS</b>			
Obtención del financiamiento.			
Obtención de los recursos físicos/materiales.			
Articulación de esfuerzos con la comunidad.			
Obtención de permisos necesarios.			
Lejanía a grandes mercados.			
Necesidad de acuerdos institucionales/gubernamentales.			
Ocurrencia de desastres naturales.			
<b>Indicador “y”</b>			$\Sigma$ de puntuaciones
<b>CRITERIOS INTERNOS</b>			
Planificación poco realista.			
Obtención del recurso humano.			
Participación de expertos.			
Necesidad de acuerdos institucionales internos en la universidad.			
Recurso humano poco comprometido.			
<b>Indicador “x”</b>			$\Sigma$ de puntuaciones

834

Tras recoger la información de los proyectos que hasta ahora conforman el portafolio se procede a la representación gráfica, la cual se hace considerando la relación entre los componentes que están siendo evaluados, para ello se ubica el resultado obtenido de los indicadores de abscisas y de ordenada por proyectos dentro de una matriz (ver Figura 2) que indica cuales proyectos son más convenientes de llevar a cabo y cuales deben postergarse. La escala gráfica varía por eje de coordenadas, debido a que los pesos considerados, si son puntuados con la máxima evaluación, indican que en el eje de las ordenadas el valor máximo a alcanzar es de 6 puntos mientras que en el de las abscisas es de 4 puntos.

Figura 2. Comparación gráfica de proyectos del portafolio (elaboración propia, 2012)



Los proyectos que se han considerado se encuentran todos en una zona de alta puntuación, por lo tanto es recomendable hacer los esfuerzos necesarios para mantenerlos en el portafolio; de haber coincidido algún proyecto con la zona de bajo puntaje (zona gris oscura del gráfico) los proyectos deben ser descartados ya que poseerían

muchos criterios en contra, mientras que si estos coinciden con el área intermedia (zona blanca del gráfico) dependiendo del juicio de expertos del próximo proceso de alineación del portafolio, se decidiría la permanencia de estos en el mismo.

### **Selección del portafolio**

Tras considerar las recomendaciones emitidas en el proceso anterior, los miembros del equipo de portafolio de proyectos han decidido que los proyectos que definitivamente conformarán el portafolio son los once que fueron categorizados en un principio, ya que los mismos contaron con una alta puntuación en su evaluación lo que implica que muchos de esos criterios externos e internos analizados los tendrían a favor. Es así, que se presenta la lista de proyectos seleccionados, con las metas formuladas y revisadas por expertos:

- 1) Boulevard del río: adecuación de las márgenes del Río Camurí para la instalación de kioscos destinados a servicios turísticos.
- 2) Estación de bomberos universitarios: edificación de sede para actividades y equipos del Cuerpo de Bomberos que atienda a toda la comunidad.
- 3) Red de seguridad: rutas y módulos para el escape y refugio en caso de emergencias naturales.
- 4) Comando Sede: espacio institucional para la gestión, resguardo y control de la zona.
- 5) Asistencia técnica al Balneario de Playa Los Ángeles: formación en técnicas de servicio y producción para prestadores de servicio turístico en el balneario.
- 6) Incubadora de Pymes y cooperativas: espacios y servicios para apoyar integralmente el desarrollo de nuevas empresas y cooperativas regionales.
- 7) Viveros agroforestales: instalaciones para la producción tecnificada de flores y hortalizas, para uso local y comercialización.
- 8) Biomercado artesanal: espacios para el intercambio y comercio de materias primas orgánicas y productos locales.
- 9) Unidad de reciclaje y compostaje: procesos y equipos ecológicos para minimizar el volumen de los desechos.
- 10) Sistema de tratamiento de aguas: instalaciones que garantizan que el agua utilizada regrese a los ríos con la misma calidad con la que es captada.
- 11) Redes eléctricas y de comunicaciones: redes de equipos internos e interconectados a la red externa para proveer energía, iluminación y comunicaciones al área.

### **Priorización del portafolio**

Mientras se estaban desarrollando los primeros procesos del portafolio de proyectos, surgió una posibilidad de financiamiento en un corto plazo (durante el año 2013) por medio de la Embajada en Venezuela de un país miembro de la Comunidad Europea, lo que constituyó una oportunidad no solo de garantizar un financiamiento prácticamente inmediato sino también que las exigencias fijadas por la misión diplomática sirvieron de argumento para priorizar los proyectos del portafolio.

Las exigencias planteadas por la Misión Diplomática se centran en que:

- No se financiarán grandes obras de infraestructura.
- Los proyectos del portafolio deben ser:
  - Realizables en el corto plazo.
  - Deben relacionarse con: innovación, emprendimiento, ambiente y desarrollo urbano.

Cuadro 2. Priorización de los proyectos del portafolio (elaboración propia, 2012)

Proyectos	Prioridad según criterios considerados
	<ul style="list-style-type: none"> <li>plazo de ejecución: corto plazo</li> <li>proyectos de: innovación, emprendimiento, ambiente, desarrollo urbano</li> </ul>
Proyecto 5	1
Proyecto 6	2
Proyecto 3	3
Proyecto 8	4
Proyecto 1	5
Proyecto 9	6
Proyecto 7	7
Proyecto 4	8
Proyecto 11	9
Proyecto 10	10
Proyecto 2	11

Por lo tanto, siguiendo las exigencias antes mencionadas y de acuerdo al juicio de expertos, los proyectos se priorizaron como puede apreciarse en el Cuadro 2; producto de este análisis deciden eliminarse los tres proyectos menos prioritarios del portafolio ya que implicarían la realización de obras de gran envergadura, que no serían financiados por la Embajada.

### Balance del portafolio

A este proceso se llega con la información que indica que el portafolio quedará conformado por ocho (8) proyectos, lo que puede parecer poco, pero para ser la primera experiencia en gestión de portafolios de este tipo, se considera un valioso ejercicio que permitirá la mejora para próximas oportunidades.

Para equilibrar el portafolio, es necesario considerar las oportunidades y amenazas del entorno por proyectos, bajo la perspectiva de tres escenarios en los que se consideren variables: económicas, normativo-jurídicas, culturales, político administrativa, ambientales, sociales, científico-tecnológicas y de actores sociales.

Cuadro 3. Modelo de matriz para el análisis de escenarios por proyectos (elaboración propia, 2012)

Escenarios Proyectos	Optimista	Normal	Pesimista
Proyecto 5			
Proyecto 6			
Proyecto 3			
Proyecto 8			
Proyecto 1			
Proyecto 9			
Proyecto 7			
Proyecto 4			

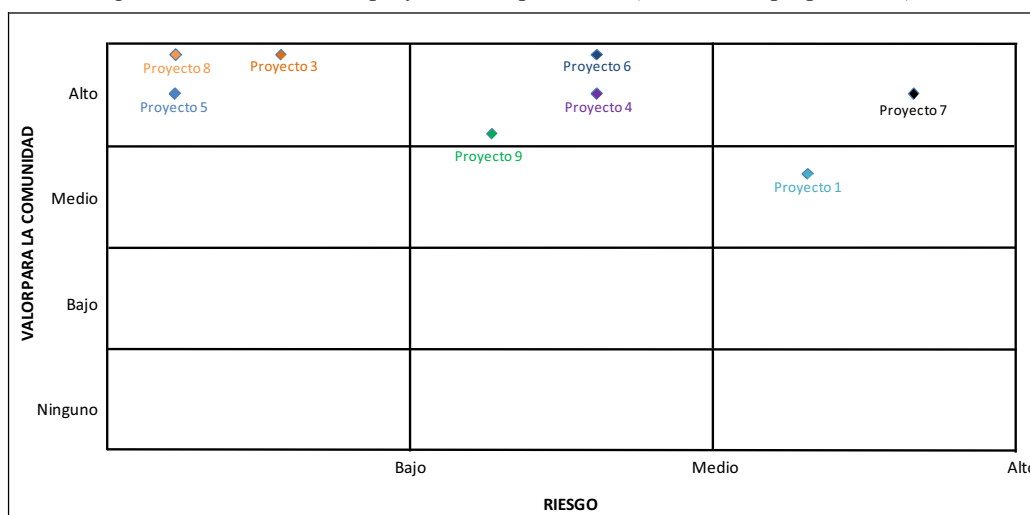
En el Cuadro 3, puede apreciarse el modelo considerado para evaluar cada proyecto dentro de los escenarios; se mantuvo la nomenclatura de los proyectos para evitar confusiones, ya que estos fueron enumerados desde un inicio y su cantidad se ha ido reduciendo al pasar por los procesos de portafolio. Luego del análisis obtenido por escenarios, se procedió a puntuar los proyectos según la apreciación de los expertos en una matriz (ver Cuadro 4) donde se relacionan el valor que cada proyecto posee para la comunidad y el riesgo que implica el mismo; para la puntuación se utilizó una escala de valores del uno (1) al diez (10), donde valores menores implicaban menores riesgos y menor importancia para la comunidad.

Cuadro 4. Modelo de matriz para el análisis por proyectos de las variables valor para la comunidad y riesgos (elaboración propia, 2012)

Proyectos	Valor para la comunidad (ponderación 1 al 10)	Riesgos (ponderación 1 al 10)
Proyecto 5		
Proyecto 6		
Proyecto 3		
Proyecto 8		
Proyecto 1		
Proyecto 9		
Proyecto 7		
Proyecto 4		

Los datos obtenidos tras la valoración de expertos, permitió graficar los proyectos con el fin de comparar que el riesgo y el valor que representan en la comunidad se encuentran balanceados dentro del portafolio, es decir, que el portafolio mantiene un equilibrio de proyectos, por lo cual no es muy riesgoso ni poco significativo (ver Figura 3).

Figura 3. Balanceo de los proyectos del portafolio (elaboración propia, 2012)



### Autorización del portafolio

Este proceso consta de seis etapas, las cuales se proceden a explicar a continuación; la primera fase, que constituye la base, consiste en evaluar la información emanada del balanceo del portafolio, para así proceder a formalizarlo. La segunda etapa, consiste en identificar a los stakeholders o grupos de interés relacionados con el portafolio como un todo, ya que en procesos previos ya se habían identificado los stakeholders de cada uno de los proyectos.

Para tener el panorama claro acerca de los involucrados en el portafolio, se realizó un listado que incluyó, además del nombre del stakeholder:

- Su tipo: primario (directamente afectado/involucrado) o secundario (afectación indirecta).
- Su perfil, trayectoria y filiación.
- Sus intereses en el portafolio.
- Su influencia: si son aliados, oponentes o se mantienen indiferentes.
- Su tipo de participación.
- Su información de contacto.

El resultado de ese listado se cargó una tabla como la que se presenta a continuación en el Cuadro 5.

Cuadro 5. Modelo de tabla para recoger información acerca de los stakeholders (elaboración propia, 2012)

Stakeholders	Perfil, trayectoria y filiación	Intereses en el portafolio	Influencia (aliados, oponentes, indiferentes)	Tipo de participación	Información de contacto
<i>Primarios</i>					
<i>Secundarios</i>					

Luego de identificar a los involucrados en el portafolio, se procede en la tercera etapa a asignar roles y responsabilidades del portafolio (no de los proyectos, porque esas fueron asignadas al inicio) ya que en el grupo de proceso de monitoreo y control, el equipo del portafolio debe realizar una serie de actividades que garanticen que los objetivos del portafolio se estén logrando y en caso de no ser así, dados cambios en las estrategias o por la incertidumbre presente en el entorno, reconducir los esfuerzos hacia la meta original o nuevas metas planteadas. Para ello los roles y responsabilidades quedan plasmadas en una matriz como la presentada en el Cuadro 6.

Cuadro 6. Modelo de tabla para recoger información acerca de los stakeholders (elaboración propia, 2012)

	Roles	Rol 1	Rol 2	...	Rol m
Responsabilidades					
Actividad 1					
Actividad 2					
...					
Actividad n					

838

En la cuarta etapa se presenta el plan de comunicaciones con los stakeholders del portafolio, de forma similar a lo realizado en el proceso de identificación, el plan debe incluir el tipo de trabajo a realizar, la frecuencia, el responsable de la convocatoria, el nombre de los convocados y las posibles fechas; además en este punto se procede a comunicar a todos los involucrados esta planificación tras su aprobación.

Así como los proyectos tienen su acta, es en la quinta etapa que se procede a redactar el acta del portafolio, lo cual se hace considerando la siguiente información (alguna de ella procedente de las primeras etapas de este proceso):

- Identificación principal y autorización del portafolio:
  - Nombre del portafolio.
  - Fecha de autorización.
  - Fechas de inicio y de finalización tentativa.
  - Objetivos general y específicos.
  - Proyectos que lo conforman.
  - Necesidad a satisfacer (lo que le da origen).
  - Justificación del impacto (aporte y resultados esperados).
  - Presupuesto global y detallado por proyectos.
  - Restricciones, limitaciones, factores críticos de éxito.
  - Identificación de grupos de interés (stakeholders).
  - Identificación del equipo de trabajo (nombres y medios de contacto).
- Anexos requeridos:
  - Cronograma tentativo, mediante un Diagrama de Gantt.
  - Plan de comunicaciones, donde se ponga de manifiesto el tipo (reunión, sesión de trabajo, etc.), la frecuencia, el responsable de la convocatoria, el nombre de los convocados y las posibles fechas.
  - Una matriz que defina los roles y responsabilidades.

Además del acta, en este caso se está procediendo a realizar actualmente (a la fecha de redacción del extenso de la ponencia) la adaptación a los formatos exigidos por la Embajada a la cual se le presentará el portafolio de proyectos;

una vez que el portafolio esté listo para presentar se entregará dentro de los lapsos previstos y cuando sea aprobado el financiamiento solicitado se llega a la última etapa de este proceso, en la cual los recursos necesarios son distribuido a cada uno de los componente del portafolio, lo que se espera ocurra antes de finalizar el primer trimestre del año venidero.

## Conclusiones

El desarrollo local, es un proceso con el cual es posible dinamizar a cualquier localidad de una forma en que sea posible aprovechar los recursos económicos, políticos, sociales, culturales, geográficos y ambientales para alcanzar la sostenibilidad a largo plazo en el crecimiento de una región. Esto debe ser un esfuerzo sistemático que permita alcanzar sin desvíos, o con la menor cantidad posible de ellos, el crecimiento en la región por lo que deben planificarse adecuadamente los cursos de acción, es por eso que la gerencia de proyectos a través de sus procesos de iniciación, planificación, ejecución, seguimiento-control y cierre, constituyen una estrategia fundamental para alcanzar ese tan anhelado desarrollo local.

Pero, cuando son tantas cosas que deben hacerse en una comunidad para alcanzar el desarrollo local, lo que implica numerosos proyectos de diversa índole, complejidad, duración, presupuestos y actores involucrados, es que la alternativa de los portafolios de proyecto se convierte en una necesidad, sobre todo porque integra a diversos proyectos que van tras una meta estratégica común y les brinda el soporte metodológico necesario. Son dos los grupos de procesos que deben realizarse en un portafolio, los de alineación y los de seguimiento y control, pero la presente ponencia se centra en los primeros, los cuales se relacionan con la identificación, categorización, evaluación, selección, priorización, balanceo y autorización del portafolio.

Aplicar los procesos de portafolio de proyectos no es una tarea fácil si no se está acostumbrado a trabajar en ello, pero existen metodologías basadas en las mejores prácticas que facilitan el trabajo a realizar ya que contemplan pasos y herramientas útiles para cada proceso que se quiera realizar; en el caso de la comunidad de Camurí Grande, aún deprimida por sucesos catastróficos de su pasado reciente, la aplicación de esta herramienta permite consolidar esfuerzos que en el pasado no se dieron por falta de una metodología que los unificara. Tras identificar las necesidades de la comunidad y los primeros componentes del portafolio, actualizando la información que de ellos se disponía, se categorizaron los proyectos según las dimensiones del desarrollo local, reduciendo su número al dejar solamente los estrictamente relacionados; luego se realizó una evaluación considerando criterios externos e internos del portafolio, con lo que se facilitó la selección de los proyectos; debido a una oportunidad de financiamiento que se presentó surgieron los criterios de priorización, así los expertos decidieron reducir aún más el número de los proyectos, dejando por fuera los menos prioritarios; y finalmente, se autorizó el portafolio tras verificar que el valor de los proyectos del portafolio estuviese equilibrado con el riesgo de realizarlos.

Para finalizar, se puede afirmar que un portafolio de proyectos es una herramienta con la cual se puede lograr justicia y equidad en la consecución del desarrollo local, debido a que implica una relación continua y cercana con los miembros de una comunidad a través de distintos procesos y fases del portafolio, por lo que sus proyectos y componentes representan verdaderos intereses comunitarios, además el constante monitoreo y control, así como su rigidez metodológica evitan que los recursos asignados para los proyectos se diluyan en distribuciones poco equitativas o se dilapiden sin control alguno.

## Bibliografía

Asamblea Nacional de la República Bolivariana de Venezuela (2009) Ley Orgánica de los Consejos Comunales. Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 39335.

Carlo, C., Vacallanos, G. y Téllez, E. (2005) Desarrollo económico local. Una visión en construcción. Bolivia: EDOBOL.

Celada, J., Alvarado, C. y Rodríguez, F. (2009) “Rol del Gobierno Municipal en el Desarrollo Económico Local. Guatemala: PROMUDEL”. [URL: <http://www.uimunicipalistas.org/redes/redmunidel/data/1298147926.pdf>]. Consultado en febrero de 2012].

Corporación de Desarrollo de la Región Central – CORPOCENTRO (2010) “Dosier del Estado Vargas”. [URL: <http://corpocentro.vicepresidencia.gob.ve/dossier/Dossier%202010/DOSIER%20VARGAS%2010.pdf>]. Consultado en febrero de 2012].

De Castilho, C., Guy, S., Pereira, J., Lê Bourlegat, C., De Castilho, M. y Magri, M. (2009) “Energía, espacio, territorio y desarrollo local: el uso del gas natural en las cerámicas de Mato Grosso del Sur”. Revista Polis, Vol. 8, N° 22, p. 39-52.

Gómez, M. (2012) Definición de estrategias de portafolio de proyectos alineadas al ‘Plan especial para el Desarrollo de las áreas perimetrales de la Universidad Simón Bolívar – Sede Litoral’. Tesis de Grado para optar al título de Magíster en Gerencia de Proyectos, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, Venezuela.

Hernández, R., Fernández-Collado, C., y Baptista, P. (2006) Metodología de la investigación (4ta. edición). México: Editorial McGraw-Hill.

Howard, J. (2000) Can the Economic Impacts of Infrastructure Projects be Predicted? Economic Development Projects in the Appalachian Mountain Region. Trabajo de Grado para optar a los títulos de Master in City Planning y Bachelor of Science, Massachusetts Institute of Technology, Cambridge, Estados Unidos de América.

Instituto Autónomo de Turismo del Estado Vargas (2009) “Características del Estado Vargas”. [URL: [http://www.vargasturismo.com/index.php?option=com\\_content&view=article&id=72&Itemid=77](http://www.vargasturismo.com/index.php?option=com_content&view=article&id=72&Itemid=77). Consultado en febrero de 2012].

Instituto Nacional de Estadística (2012) “XIV Censo Nacional de Población y Vivienda: Resultados por Entidad Federal y Municipio del Estado Vargas”. [URL: <http://www.ine.gov.ve/documentos/Demografia/CensodePoblacionyVivienda/pdf/vargas.pdf> . Consultado en agosto de 2012].

Levine, H. (2005) Project Portfolio Management: a practical guide to selecting projects, managing portfolios, and maximizing benefits. Estados Unidos de América: Wiley Publishing.

Parque Tecnológico Sartenejas (2005) “Plan Especial de Áreas Perimetrales de la Universidad Simón Bolívar – Sede Litoral: Un modelo de desarrollo local basado en el turismo sustentable”. Infografía digital.

Project Management Institute (2008) Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos. Guía del PMBOK (4ta. edición). Estados Unidos de América: PMI Publications.

Project Management Institute (2006) The Standard for Portfolio Management. Estados Unidos de América: PMI Publications.

Schwalbe, K. (2011) Information Technology Project Management (6ta. edición). Estados Unidos de América: CENGAGE Learning.

Yáber, G. y Valarino, E. (2007) “Investigación en administración y gerencia, clasificación, organización y gestión de la investigación en los postgrados de administración y gerencia”. Revista Informe de Investigaciones Educativas, Vol. XXI, p. 35-56.