

La cartera de proyectos

Febrero de 2026

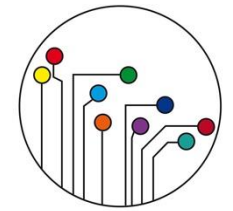
Dr. Francisco José García Peñalvo

GRupo de investigación en InterAcción y eLearning (GRIAL)
Universidad de Salamanca

fgarcia@usal.es
<http://grial.usal.es>



¿Qué es una cartera de proyectos TI?



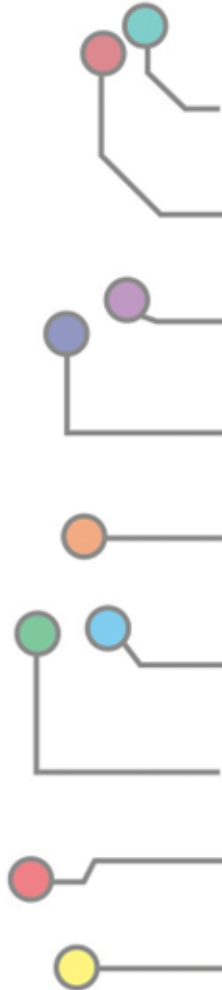
MÁSTER UNIVERSITARIO
INGENIERÍA INFORMÁTICA

- Una cartera de proyectos de TI (*IT portfolio*) es una colección de proyectos y programas que se encuentran agrupados con el objetivo de facilitar su gestión efectiva de cara a conseguir las metas estratégicas de la organización [1]



La cartera de proyectos TI (CdP-TI)

- Incluye los proyectos TI a desarrollar en un año
- Es una buena práctica dentro del gobierno de las TI
- Permite conocer las necesidades globales de organización en cuanto a Tecnologías de la Información
- Permite planificar sus soluciones con la suficiente antelación



Proyectos TI

Son proyectos que tienen como objetivo
poner en marcha un servicio
que podrá ofrecerse gracias a que cuenta con soporte tecnológico

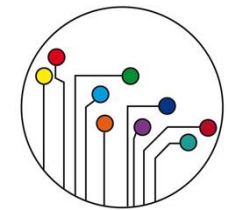
No son solo aquellos proyectos que tienen como objetivo
poner en marcha un servicio puramente tecnológico

Objetivos de la CdP-TI

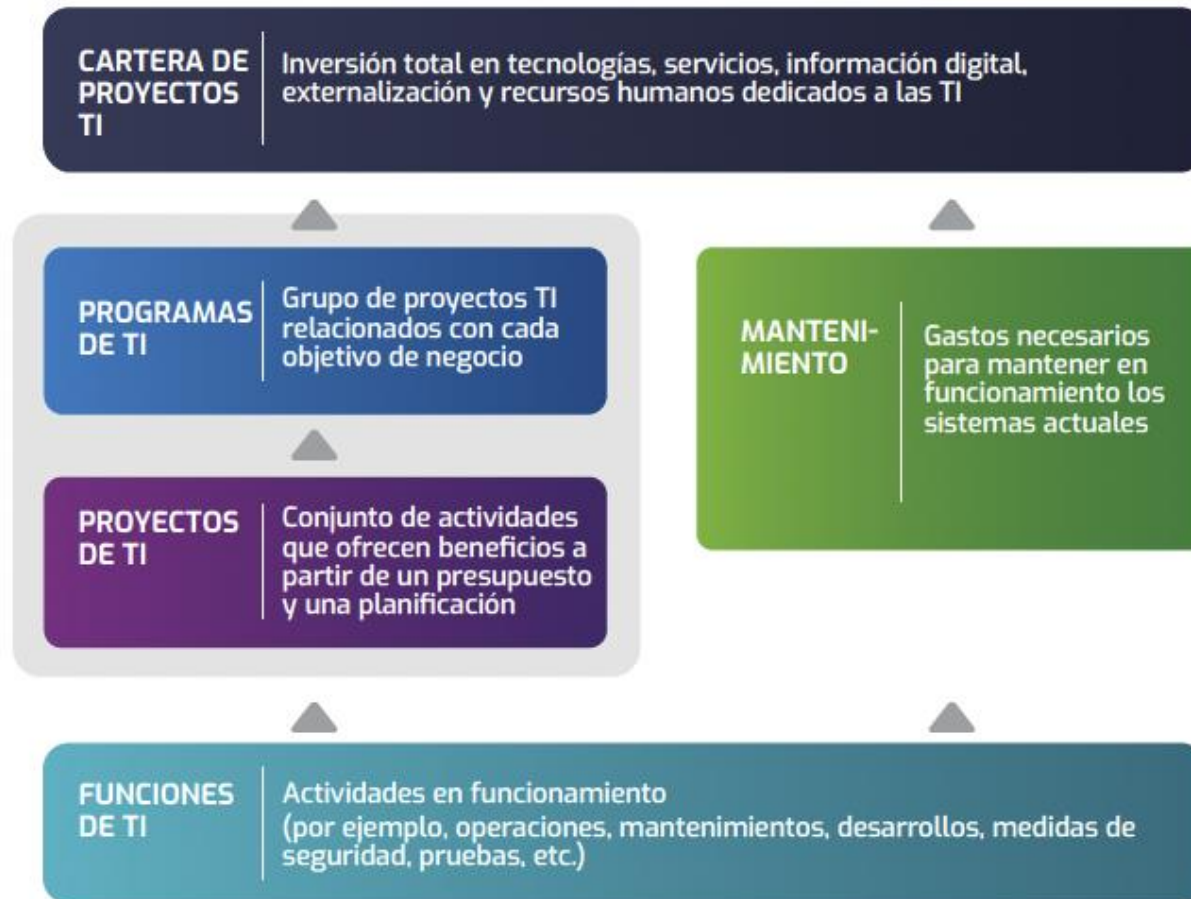
1. Alinear la estrategia de TI con la estrategia global de la organización
2. Determinar cuáles son los objetivos estratégicos más importantes en los que invertir en TI
3. Establecer cuáles son las necesidades tecnológicas de la organización
4. Establecer la prioridad de los proyectos TI a llevar a cabo
5. Determinar el valor que proporcionan las TI a la organización

Organización de una Cartera de Proyectos de TI

- Hay tres niveles de organización del trabajo de un proyecto TI (Project Management Institute) [2]
 - El propio proyecto (esfuerzo temporal para crear un producto único, suficientemente innovador y auto-contenido, representando un conjunto de actividades de desarrollo, con fechas de inicio y fin)
 - El programa o programas al que pertenece (conjunto de proyectos que se pueden vincular entre sí por algún motivo, objetivo, aspecto o relación)
 - La cartera de proyectos o portafolio que los contiene
- Una cartera de proyectos de TI debe incluir todos los nuevos proyectos de TI que se desea poner en marcha para mejorar la competitividad de la organización y, en su caso, deben agruparse varios proyectos en un programa para concentrar el impacto de los proyectos en un área estratégica determinada [1]
- No se debe olvidar incluir en la cartera aquellas operaciones destinadas a mantener en funcionamiento a las TI que soportan los principales servicios universitarios hasta el momento
 - Se estima que este tipo de operaciones de mantenimiento consumen dos tercios de las inversiones en TI de las universidades, y solo se destina el tercio restante a poner en marcha nuevos proyectos [1]

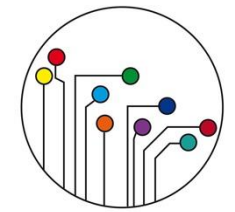


Elementos de una CdP-TI



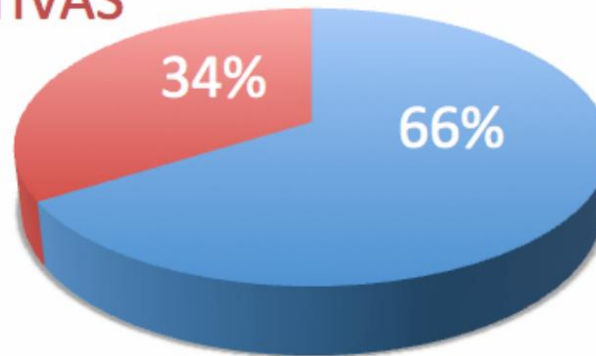
Fernández Martínez et al. [3]

Equilibrio entre nuevas iniciativas y mantenimientos

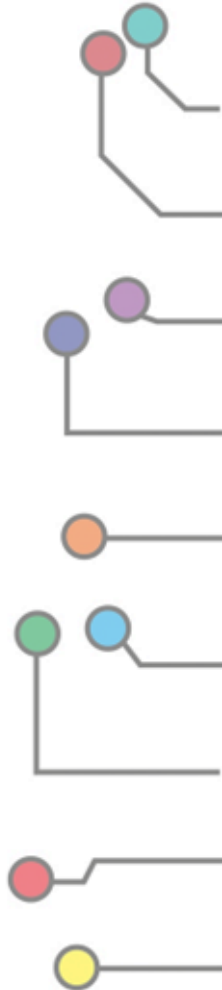


MÁSTER UNIVERSITARIO
INGENIERÍA INFORMÁTICA

**NUEVAS INICIATIVAS
DE NEGOCIO**



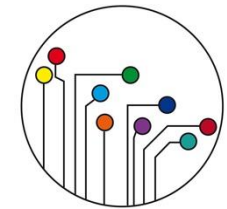
**SOSTENIBILIDAD
DEL NEGOCIO**



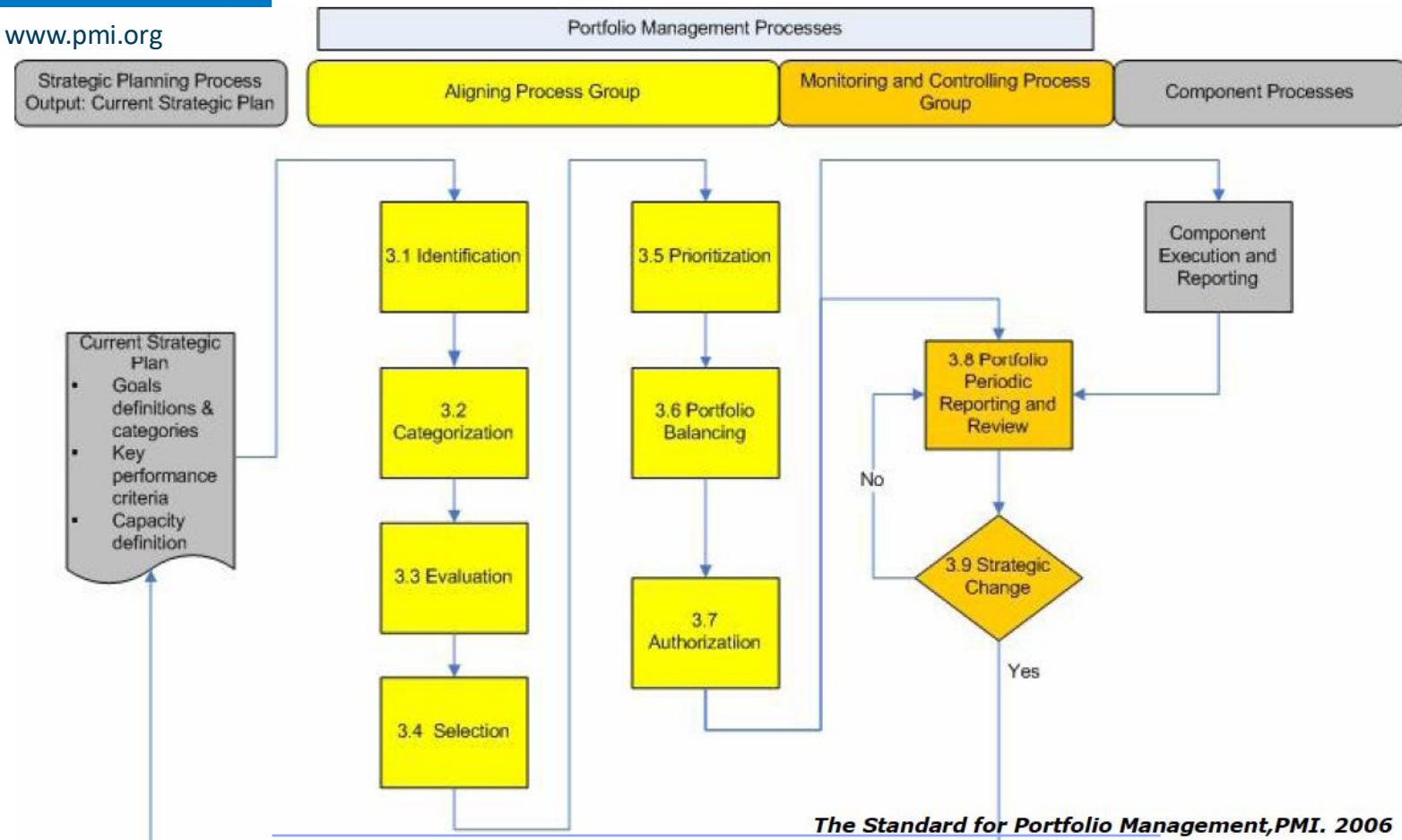
Pasos para implantar una CdP-TI [4]



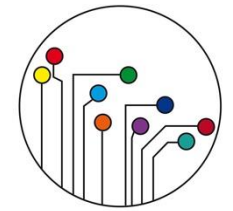
www.pmi.org



MÁSTER UNIVERSITARIO
INGENIERÍA INFORMÁTICA

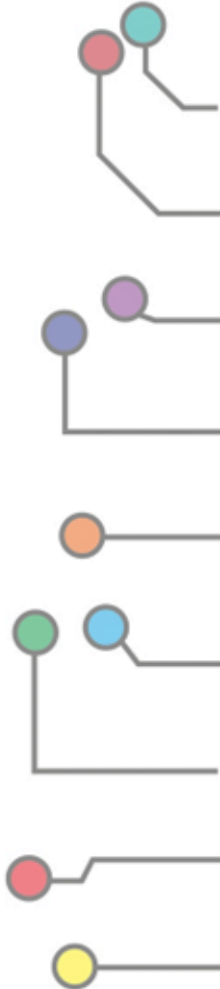


Pasos para implantar una CdP-TI [4]



MÁSTER UNIVERSITARIO
INGENIERÍA INFORMÁTICA

1. Configurar
2. Confeccionar
3. Priorizar
4. Ejecutar



Pasos para implantar una CdP-TI [4]

1. Configurar

1. ¿Con qué recursos financieros se cuenta?
2. ¿Con qué recursos humanos se cuenta?
3. ¿Cuáles son los criterios de evaluación de los Proyectos TI?
4. ¿Qué información debe aportar cada propuesta de Proyecto TI?

2. Confeccionar

3. Priorizar

4. Ejecutar

Pasos para implantar una CdP-TI [4]

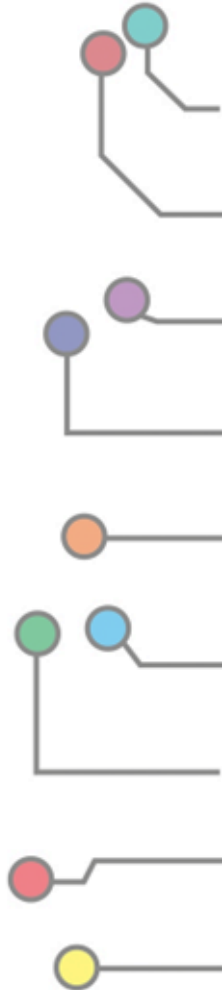
1. Configurar

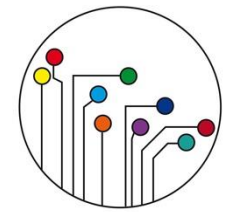
2. Confeccionar

1. Publicar la agenda de la Cartera de Proyectos TI
2. Periodo de presentación de propuestas
3. Evaluación de las propuestas

3. Priorizar

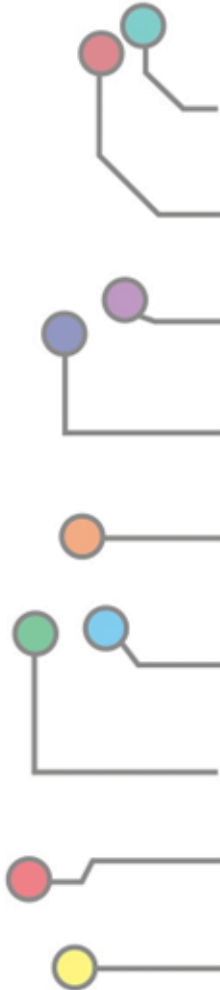
4. Ejecutar

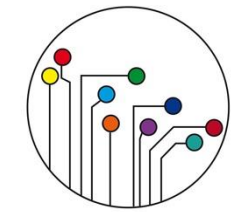




Pasos para implantar una CdP-TI [4]

1. Configurar
2. Confeccionar
3. Priorizar
 1. Priorización e inversión
 2. Publicación de los proyectos aprobados
4. Ejecutar





Pasos para implantar una CdP-TI [4]

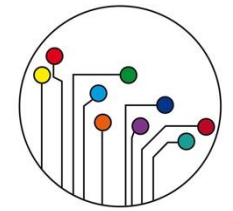
1. Configurar
2. Confeccionar
3. Priorizar
4. Ejecutar

1. Seguimiento del éxito de los proyectos TI



Agentes implicados en la CdP-TI

- Promotor
- Director de proyecto
- Apoyo técnico
- Director de TI (CIO)
- Equipo de Gobierno



MÁSTER UNIVERSITARIO
INGENIERÍA INFORMÁTICA

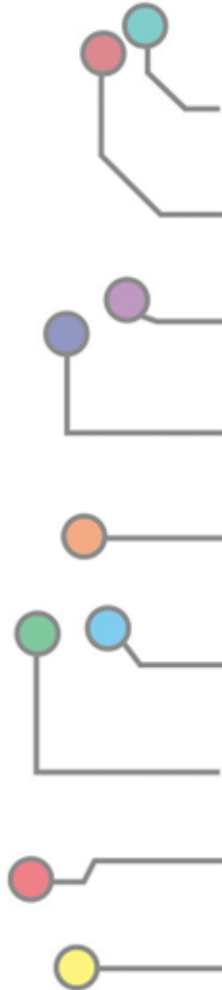


Agentes implicados en la CdP-TI

- Promotor

Es la persona que propone el proyecto y defiende la necesidad de su ejecución

- Director de proyecto
- Apoyo técnico
- Director de TI (CIO)
- Equipo de Gobierno

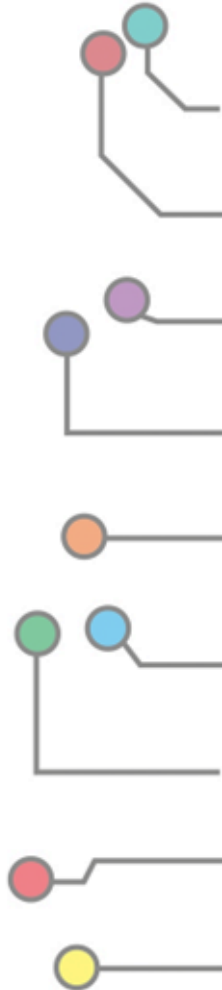


Agentes implicados en la CdP-TI

- Promotor
- Director de proyecto

Es la persona asignada por el Promotor del proyecto para la dirección y ejecución posterior del mismo y tendrá la responsabilidad de conseguir los objetivos propuestos. Debe ser un responsable funcional

- Apoyo técnico
- Director de TI (CIO)
- Equipo de Gobierno



Agentes implicados en la CdP-TI

- Promotor
- Director de proyecto
- Apoyo técnico

En la Unidad de Informática se designarán una o varias personas que podrán asesorar (en los aspectos técnicos) al Promotor y al Director del proyecto en la elaboración de la propuesta

- Director de TI (CIO)
- Equipo de Gobierno

Agentes implicados en la CdP-TI

- Promotor
- Director de proyecto
- Apoyo técnico
- Director de TI (CIO)

Responsable de aclarar a los promotores cualquier duda relacionada con la CdP, recibirá todas las solicitudes, las evaluará y elevará una propuesta de priorización al Equipo de Gobierno

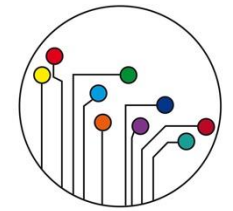
- Equipo de Gobierno

Agentes implicados en la CdP-TI

- Promotor
- Director de proyecto
- Apoyo técnico
- Director de TI (CIO)
- Equipo de Gobierno

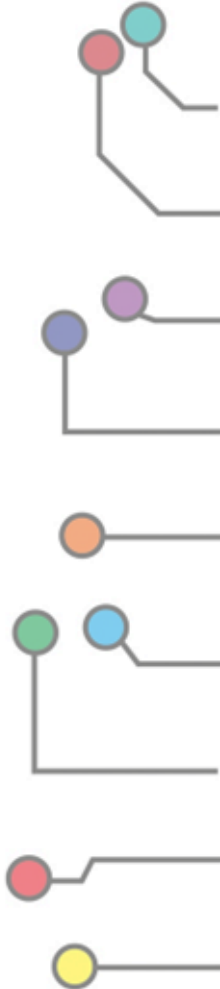
Encargado de establecer la financiación y los criterios para establecer la prioridad de los proyectos. Analizará las solicitudes, determinará su prioridad y confeccionará la cartera de proyectos final

Cartera estratégica [3]

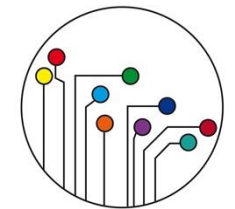


MÁSTER UNIVERSITARIO
INGENIERÍA INFORMÁTICA

- Consiste en acoplar dos grandes procesos que están íntimamente relacionados con el éxito final del proyecto
 - La alineación estratégica de los proyectos TI
 - Seguimiento de la ejecución de cada proyecto TI



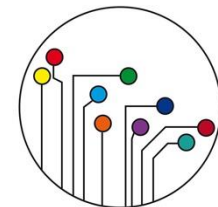
Cartera estratégica [3]



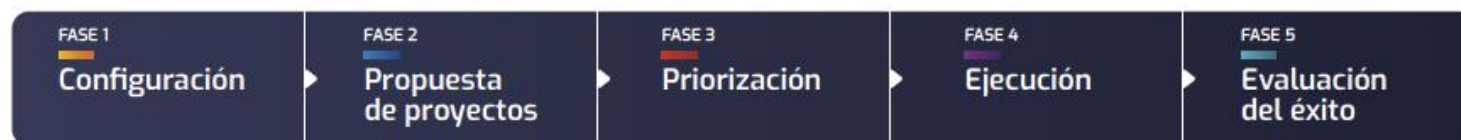
MÁSTER UNIVERSITARIO
INGENIERÍA INFORMÁTICA



Cartera estratégica [3]



MÁSTER UNIVERSITARIO
INGENIERÍA INFORMÁTICA



Claves para la implantación de la cartera estratégica en las universidades [3, 5]

1. Aproximación descendente
2. Estructura de toma de decisiones centralizada
3. El papel del CIO (*Chief Information Officer*)
4. Conseguir el apoyo del Rector, del Consejo de Dirección y de los responsables de TI
5. La oficina de la cartera estratégica de proyectos TI
6. Importancia de la documentación en la explotación de la cartera
7. Difusión
8. Minimizar y planificar los cambios de la cartera
9. Evitar sobrecargas de trabajo en el área TI
10. Importancia de evaluar el éxito de los proyectos
11. Transcendencia de la primera edición
12. Continuidad al cambiar el equipo de gobierno

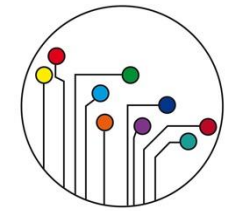
Ideas clave

La cartera de proyectos es solo una herramienta
que sirve para afianzar una cultura previamente adquirida

Esa cultura y los elementos que la componen
es lo que se llama...

Buen gobierno (en general)
y **Gobierno de las TI** (en particular)

Ejemplo [6]



MÁSTER UNIVERSITARIO
INGENIERÍA INFORMÁTICA

prezi.com/gies0lirz3rw/cartera-de-proyectos-de-ti-en-la-universitat-dalacant

IMPULSANDO EL
GOBIERNO DE LAS TI
MEDIANTE UNA
CARTERA DE PROYECTOS DE LAS TI

Cartera de Proyectos de TI en la Universitat d'Alacant

Sin descripción

de Antonio Fernández Martínez el 3 de abril de 2014 • 1 Tweetear 0

Más presentaciones de
Antonio Fernández Martínez

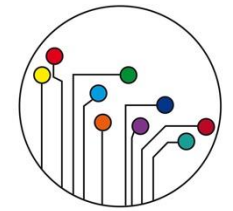
Referencias

1. P. Weill, S. L. Woerner y H. A. Rubin, "Managing the IT Portfolio (Update Circa 2008): It's All about What's New," *Research Briefing*, vol. VIII, no. 2B, 2008.
2. Project Management Institute, *A Guide to the Project Management Body of Knowledge: PMBOK (®) Guide*, 6th ed. Newtown Square, Pennsylvania, USA: Project Management Institute, 2017.
3. A. Fernández, F. Llorens-Largo, C. Juiz, F. Maciá y J. M. Aparicio, *Cómo priorizar los proyectos TI estratégicos para tu universidad*. San Vicente del Raspeig: Publicaciones de la Universidad de Alicante, 2018. Disponible en: <https://d66z.short.gy/HEdK9L>.
4. Project Management Institute, *Government Extension to the PMBOK® Guide – Third Edition*. Pennsylvania, USA: Project Management Institute, Inc., 2006.
5. F. J. García-Peñalvo y F. de la Prieta. (2022). Cartera estratégica de proyectos: el instrumento institucional para la transformación digital. En: *Universidad*. Disponible en: <https://bit.ly/3xiMfD7>.
6. A. Fernández Martínez. (2020). *Cartera de Proyectos de TI en la Universitat d'Alacant*. Disponible en: <https://d66z.short.gy/VuCYa7>.

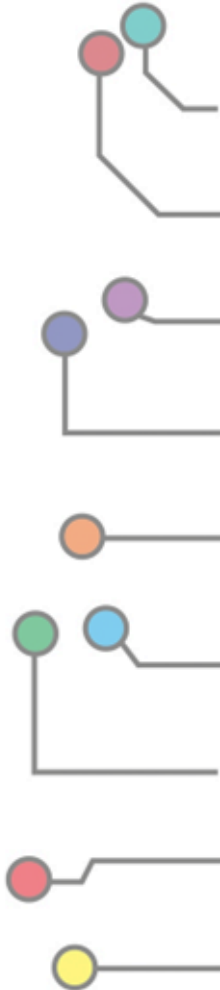
Agradecimientos

Esta lección está adaptada de

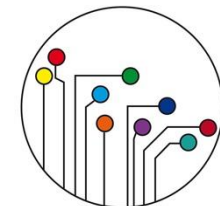
Llorens Largo, F. (2014). La Cartera de Proyectos TI



MÁSTER UNIVERSITARIO
INGENIERÍA INFORMÁTICA



Cita recomendada



MÁSTER UNIVERSITARIO
INGENIERÍA INFORMÁTICA

F. J. García-Peñalvo, "La cartera de proyectos," Recursos docentes de la asignatura Gobierno de Tecnologías de la Información. Máster Universitario en Ingeniería Informática. Curso 2025-2026, F. J. García-Peñalvo, Ed., Salamanca, España: Grupo GRIAL, 2026. [Online]. doi: 10.5281/zenodo.18614005.



La cartera de proyectos

Febrero de 2026

Dr. Francisco José García Peñalvo

GRupo de investigación en InterAcción y eLearning (GRIAL)
Universidad de Salamanca

fgarcia@usal.es
<http://grial.usal.es>

