



**UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICERECTORADO ACADÉMICO
DIRECCIÓN GENERAL DE LOS ESTUDIOS DE POSTGRADO
ÁREA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y DE GESTIÓN
POSTGRADO EN GERENCIA DE PROYECTOS**

TRABAJO ESPECIAL DE GRADO

**DISEÑO DE UN MODELO DE SELECCIÓN PARA LA CONFORMACIÓN
DEL PORTAFOLIO DE PROYECTOS, EN UNA EMPRESA DEL SECTOR
FINANCIERO**

Presentado por:

Clarennny Rosalía Márquez Hernández

Para optar al título de

ESPECIALISTA EN GERENCIA DE PROYECTOS

ASESOR

Jacqueline Sánchez

CARACAS, ABRIL DE 2.007

**UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICERECTORADO ACADÉMICO
DIRECCIÓN GENERAL DE LOS ESTUDIOS DE POSTGRADO
ÁREA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y DE GESTIÓN
POSTGRADO EN GERENCIA DE PROYECTOS**

TRABAJO ESPECIAL DE GRADO

**DISEÑO DE UN MODELO DE SELECCIÓN PARA LA CONFORMACIÓN
DEL PORTAFOLIO DE PROYECTOS, EN UNA EMPRESA DEL SECTOR
FINANCIERO**

Presentado por:

Clarennny Rosalía Márquez Hernández

Para optar al título de

ESPECIALISTA EN GERENCIA DE PROYECTOS

ASESOR

Jacqueline Sánchez

CARACAS, ABRIL DE 2.007

DEDICATORIA

A Dios Todopoderoso
quien permite que descubramos cada día
la sabiduría en los más sencillos parajes

A mi hija Veruzka,
fuente de inspiración,
con la esperanza de que en un futuro
abra caminos de la mano del saber y el conocimiento

RECONOCIMIENTO

A mis esposo, por el apoyo incondicional y motivación constante.

A mi tutora, por sus observaciones oportunas y pertinentes.

A mis compañeros de postgrado, por compartir sus conocimientos y experiencias.

A todos aquellos que de alguna u otra forma me brindaron apoyo en los momentos de mayor
Presión.

ÍNDICE

pp

INDICE DE TABLAS.....	v
INDICE DE FIGURAS.....	vi
INDICE DE GRÁFICOS.....	vii
RESÚMEN.....	viii
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPITULO 1. PROPUESTA DE PROYECTO.....	3
1.1. Planteamiento del Problema.....	3
1.2. Justificación e Importancia del Trabajo Especial de Grado.....	7
1.3. Objetivo General y Específicos.....	9
1.4. Marco Metodológico.....	10
CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO – CONCEPTUAL.....	22
2.1. La Planificación Estratégica.....	23
2.2. Relación de la Gerencia de Portafolio con la Estrategia y Operación de la Organización.....	24
2.3. Impacto de la Gerencia de Portafolio en los Negocios.....	25
2.4. Modelos de Madurez Organizacional.....	26
2.5. El Modelo de Madurez OPM3.....	27
2.6. Relación de la Gerencia de Portafolio, la Gerencia de Proyectos y Programas.....	29
2.7. Roles y Responsabilidades de los Stakeholders en la Gerencia de Portafolio.....	33
2.8. Los Procesos de la Gerencia de Portafolio.....	35
2.9. Técnicas e Instrumentos utilizados en la Gerencia de Portafolio.....	38
2.10. Definición de Términos y Acrónimos.....	39
CAPÍTULO 3. MARCO ORGANIZACIONAL.....	41
3.1. Análisis Externo e Interno.....	42
CAPÍTULO 4. RESULTADOS.....	51
4.1. Análisis de Resultados.....	51
CAPÍTULO 5. DESARROLLO DEL PROYECTO.....	55
CAPÍTULO 6. EVALUACIÓN DEL PROYECTO	74
CAPÍTULO 7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	76
BIBLIOGRAFÍA.....	79
ANEXOS.....	82

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA	pp
1. Sistema de Variables.....	11
2. Conformación de la muestra.....	14
3. Características de la muestra.....	14
4. Técnicas e Instrumentos de la Gerencia de Portafolio.....	39
5. Matriz DOFA.....	50
6. Categorías y subcategorías del análisis de contenido.....	52
7. Análisis de Discrepancia.....	53
8. Resultados de frecuencia evaluación OPM3.....	54
9. Contraste entre la Gerencia de Portafolio y la situación actual de la organización.....	57

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA	pp
1. Relación entre la estrategia organizacional y la Gerencia de Proyectos, Programas y Portafolios.....	25
2. Relación entre Portafolios, Programas y Proyectos.....	35
3. Organigrama.....	42
4. Cadena de Valor.....	47

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO	pp.
1. Madurez relativa de la organización.....	54
2. Madurez en términos de los tres dominios: Proyectos, Programas y Portafolio.....	54
3. Análisis de Fuerza de Campo.....	73

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICERECTORADO ACADÉMICO
DIRECCIÓN GENERAL DE LOS ESTUDIOS DE POSTGRADO
ÁREA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y DE GESTIÓN
Especialización en Gerencia de Proyectos

**DISEÑO DE UN MODELO DE SELECCIÓN PARA LA CONFORMACIÓN DEL
PORTAFOLIO DE PROYECTOS, EN UNA EMPRESA DEL SECTOR FINANCIERO**

Autor: Clarenny Márquez
Tutor: Jacqueline Sánchez
Fecha: Abril 2007

RESUMEN

El propósito de ésta investigación consistió en diseñar un modelo que optimice la selección de proyectos para la conformación del portafolio en una empresa del sector financiero, bajo la modalidad de investigación de tipo proyectiva, desarrollando al siguiente plan de trabajo para el logro de los objetivos establecidos: un diagnóstico de la situación actual de la organización; la investigación y determinación de modelos emergentes de selección de proyectos en fuentes secundarias; contrastar ambos resultados identificando las mejores prácticas e incorporarlas finalmente en la propuesta del modelo. Para conocer la situación actual se utilizaron dos instrumentos, uno de ellos diseñado por el investigador al cual se hizo validez de expertos y análisis de confiabilidad alfa de Cronbach arrojando un valor de 0,85; el segundo instrumento estandarizado propuesto por OPM3 permitió evaluar el nivel de madurez de la organización en los tres dominios, proyectos, programas y portafolios; administrados de acuerdo a sus características y propósito de la investigación, a una muestra intencional conformada por 30 individuos del nivel ejecutivo y personal de la Oficina de Proyectos, todos participantes en la formulación y/o conformación del portafolio. Los resultados más relevantes indicaron la necesidad de desarrollar mecanismos que permitan asegurar la contribución de los proyectos a la estrategia, un portafolio balanceado que contenga una representación de los tipos de proyectos según las necesidades organizacionales, la incorporación de nuevos procesos, técnicas y herramientas para mejorar de la definición, evaluación, selección y priorización de los proyectos, contando con documentación que demuestre los beneficios y valor agregado al negocio.

Producto de los resultados y la problemática planteada, se elaboró el modelo propuesto de selección de proyectos para la conformación del portafolio, basado en los procesos de alineación de la Gerencia de Portafolio, considerando las mejores prácticas del modelo teórico seleccionado y las empleados por la organización, el cual fue evaluado por la muestra seleccionada para determinar su viabilidad, resultando una propuesta perfectamente factible de ser aplicada en la empresa en estudio.

Palabras Claves: Portafolio, proyectos, programas, modelo, priorización, selección, criterios, plan, estrategia, negocios
Disciplina: Gerencia de Portafolio de Proyectos
Campo: Gerencia de Proyectos

INTRODUCCIÓN

La presente investigación tiene como propósito principal proponer un modelo de selección de proyectos que optimice la conformación del portafolio de proyectos, incorporando el uso de mejores prácticas en una organización del sector financiero.

En los últimos años, el portafolio de proyectos de la organización viene presentando altos índices de desviación, dado el volumen de iniciativas derivadas de las exigencias del entorno externo e interno y del crecimiento organizacional. Esta propuesta surge en respuesta a la necesidad que tiene esta organización de introducir nuevas estrategias de gerencia de proyectos, programas y portafolio, a fin de optimizar los procesos actuales.

Este trabajo presenta al inicio, el planteamiento del problema y la justificación, proporcionando evidencias y causas de la situación que lo originó, así como los objetivos que orientan el desarrollo de la investigación. También incluye la metodología utilizada, la cual proporciona los lineamientos requeridos para guiar la investigación, y comprende la determinación del sistema de variables; la población, la muestra y las técnicas e instrumentos empleados para la recolección de datos.

En el segundo capítulo se hace énfasis en el marco conceptual, conformado por los sustentos teóricos que soportan el estudio, tales como modelos, procesos, definiciones y teorías sobre las disciplinas de la Gerencia de Proyectos, Programas y Portafolio entre otras áreas relacionadas.

El tercer capítulo comprende los lineamientos estratégicos, el análisis interno y externo de la organización en estudio, fundamentando el análisis externo en las cinco fuerzas del Diamante de Porter, identificando competidores, productos sustitutos, el poder de proveedores y clientes, y la intensidad de la rivalidad en el sector financiero. El análisis interno se fundamentó en la cadena de valor, presentando finalmente las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, reflejadas en la matriz FODA.

En el capítulo 4, se presenta el análisis de los resultados, producto de la administración de las técnicas e instrumentos utilizados para diagnosticar la situación actual de la organización en relación a la problemática planteada, los modelos emergentes y la confrontación de los resultados sobre la situación actual y la deseada.

Como quinto capítulo, se desarrolla el diseño del modelo propuesto relacionado con la selección

de componentes (proyectos, programas y portafolios) para la conformación del portafolio, basado en los procesos de la Gerencia de Portafolio que alimentan y generan los insumos par la selección, priorización y conformación del portafolio de proyectos. Esta sección comprende la evaluación de factibilidad del modelo como estudio factible.

Finalmente, se hace una evaluación del proyecto, incorporando la opinión del autor, comentarios y consideraciones generales sobre su ejecución, así como sugerencias de continuidad para otros trabajos de investigación.

Esta evaluación, es complementada con las conclusiones y recomendaciones reflejadas en el capítulo seis.

CAPÍTULO 1. PROPUESTA DEL PROYECTO

Planteamiento del Problema

Hoy en día y con el transcurrir del tiempo, la mayoría de los riesgos de una organización se presentan cuando tiene que descartar las viejas estrategias para generar otras que le permitan responder a las oportunidades del mercado y ser competitiva.

Los cambios en el entorno son implacables y se requiere de cambios extraordinarios en los productos y servicios, así como la necesidad de identificar procesos, desarrollar otros y hasta evaluar nuevos mercados, lo que conlleva a las organizaciones a pensar en nuevas alternativas que faciliten a la gerencia la toma de decisiones más convenientes.

La Gerencia de Proyectos, Programas y Portafolio surge como alternativa para orientar la toma de decisiones en las organizaciones, proporcionando mejores prácticas, estrategias, técnicas y herramientas de análisis en los diferentes escenarios dentro y fuera de su entorno.

La organización financiera objeto de estudio no está a merced de esta realidad, exponiéndose cada año a un proceso de decisión para la selección de proyectos que cumplan con los objetivos y metas organizacionales, producto del incremento de iniciativas provenientes de las diferentes áreas que conforman su estructura.

Para el año 2006, de acuerdo a las estadísticas de la Oficina de Proyectos de la organización en estudio, el portafolio de proyectos estuvo conformado por 296 proyectos activos, de los cuales casi un 75% aproximadamente de éstos fueron replanificados debido principalmente, al desvío de recursos a otros proyectos, falta de plataforma tecnológica para el desarrollo y prueba, inadecuada estimación de tiempo y recurso humano al momento de la formulación del proyectos; culminando en el tiempo establecido sólo un 25% de ellos.

El portafolio de proyectos se encuentra clasificado en proyectos estratégicos o de inversión, táctico-operativos y regulatorios, orientados al cumplimiento de las demandas gubernamentales y/o legales. El 50% del portafolio está conformado por proyectos de inversión, un 30% operativos y el 20% regulatorios, sin embargo los criterios de clasificación no obedecen a ningún modelo, metodología o herramienta formal, sino a juicio de expertos, quienes por su experiencia y la información que poseen, realizan la selección y priorización fundamentados principalmente en la capacidad de recurso humano requerido.

Para el año analizado (Enero 2007), la meta inicial era de 160 proyectos que conformarían el portafolio. Se formularon casi 600, de los cuales un 50% fueron eliminados, ya que no contaban

con los criterios actuales de selección, manteniéndose una tendencia de proyectos en progreso similar al año anterior. El portafolio quedó conformado por 300 proyectos, más del doble de la meta propuesta, siendo los criterios principales para su selección: la capacidad de recursos humanos disponibles, la inversión del plan estratégico de acuerdo a las metas a lograr.

De los proyectos del portafolio aprobado, en un 95% participa y/o corresponden al área de Tecnología y están apalancados por el área de Calidad y Procesos, debido a que soportan el desarrollo de las aplicaciones propuestas para la introducción de nuevos servicios.

A pesar de que se han realizado esfuerzos para la preparación del personal que participa en la generación de iniciativas, la improvisación caracteriza a los formuladores al momento de realizar el proceso, ignorando, metodologías, procesos, técnicas y herramientas que inclusive son exigidas por la organización para la formulación y preparación del portafolio de proyectos.

Por otro lado, se generan iniciativas con características no proyectizables, convirtiendo en proyectos actividades que forman parte del proceso operativo de la organización, dificultando el análisis al momento de realizar la selección de los proyectos y la asignación de recursos en actividades diarias.

Del 100% del personal que participa en la creación de los proyectos, aún no se puede estimar un porcentaje, dada la rotación del personal formado. En la actualidad, alrededor de 400 personas activas han recibido el programa de formación en Gerencia de Proyectos que ofrece la empresa, número que de acuerdo a la Oficina de Proyectos no satisface la demanda de recursos formados y requeridos para los proyectos aprobados, impactando en la baja calidad en la ejecución de los mismos.

El programa de Gerencia de Proyectos de la organización contempla los procesos y herramientas tecnológicas que soportan la disciplina de la Gerencia de Proyectos. Sin embargo, el programa no considera contenidos relacionados con la Dirección de Portafolio de Proyectos y su relación con la estrategia organizacional, información estratégica de relevancia para aquellos que formulan y proponen las iniciativas proyectizables a ser incorporados en el portafolio de la empresa.

De acuerdo a los parámetros establecidos en la organización, un portafolio sano y aceptable, debe tener un rango de desviación entre el 5% y 10%, es decir, donde el 90% de los proyectos que lo conforman tienen un máximo del 10% de desviación.

Según estos parámetros, para el año 2006, el portafolio de proyectos presentó un 75% de desviación, donde el 25% de los proyectos presentaron una desviación mayor al 10%, haciéndose necesario una evaluación de la forma utilizada actualmente para la conformación del portafolio.

Considerando lo anteriormente expuesto, se dificulta la formulación, clasificación, selección y priorización de proyectos alineados a la estrategia del negocio, y como consecuencia su control y seguimiento. No existen indicadores que permitan la evaluación e introducción de mejores prácticas, desarrollo de las capacidades, revisión y consideración de las lecciones aprendidas en futuros procesos.

Esta situación puede conllevar a la conformación de un portafolio de proyectos desalineado a la estrategia del negocio y la posible exclusión de proyectos del portafolio de impacto positivo, o la incorporación de proyectos que agregan poco valor por preferencias basadas en juicios subjetivos.

Otros factores que pueden influir en el proceso de clasificación, selección y priorización de proyectos son:

- El volumen y variedad de proyectos generados por las diferentes áreas, generando un número inmanejable de iniciativas a evaluar, seleccionar y priorizar.
- La falta de lineamientos y criterios claramente definidos que marquen la pauta y orienten una selección y priorización efectiva, y el conocimiento de los mismos por parte de los formuladores.
- La falta de mecanismos e indicadores que permitan evaluar la efectividad de los métodos utilizados para la conformación del portafolio de proyectos. ¿Fueron los proyectos seleccionados y priorizados adecuadamente?
- Asignación de recursos inadecuada, sin tomar en cuenta la disponibilidad a los mismos y el impacto a otras actividades.
- La tendencia a solicitar resultados inmediatos, pasando por alto actividades planificadas que impactan en la calidad, presupuesto y producto requerido.
- La falta de conocimiento para la conformación del portafolio, genera retrabajo y sub-utilización de los recursos.
- La estimación de costos y asignación de presupuesto sin ninguna metodología formalmente establecida.
- La actitud y aptitud de los formuladores al momento de crear las iniciativas, planificar y gerenciar los proyectos se convierte en un factor crítico de éxito.

En consecuencia, resulta necesario proponer la creación de un modelo basado en criterios claros y

bien definidos para la selección de proyectos, programas y portafolio que esté alineados a la estrategia del negocio.

Adicionalmente resulta interesante y provechoso conocer el nivel de madurez de la organización el cual arrojará resultados e información relevante en relación a la gerencia de proyectos, programas y portafolio, con la finalidad de promover mejores prácticas en beneficio de las capacidades de la organización.

Considerando los aspectos antes mencionados, se deduce que el problema que motiva a realizar esta investigación está orientado a determinar:

¿Cómo diseñar un modelo que optimice la selección de los proyectos para la conformación del portafolio alineado a la estrategia del negocio, en una empresa del sector financiero?

¿Qué criterios utiliza la empresa actualmente que no le permite conformar un portafolio 100% alineado a la estrategia del negocio?

¿Cuáles serán las razones que conllevan a diversas áreas a proponer iniciativas de poco impacto y valor al negocio, que factores intervienen?

¿Cuántos proyectos han sido replanificados en los últimos años y por cuales razones?

¿Qué cantidad de proyectos generan valor al negocio, cuantos de ellos contemplan en su fase de definición un estudio financiero o caso de negocio?

¿Cuáles han sido los resultados de los proyectos en los últimos años en cuanto a tiempo, inversión, recursos, personal y clima laboral?

¿Cuáles son las políticas, lineamientos y procesos organizacionales actuales que respaldan la conformación del portafolio de proyectos de la empresa?

Justificación del Proyecto

Resultados comprobados han demostrado la importancia que ha tenido la introducción de mejores prácticas de administración de proyectos en el crecimiento y desarrollo de las organizaciones. En Venezuela, la Gestión de Proyectos se ha implantado de manera eficaz en varias organizaciones, entre las que se incluyen algunas entidades financieras locales, agregando valor y evidenciando mejoras considerables en sus procesos. Las organizaciones suelen apoyarse a través de sus oficinas de gerencia de proyectos para gestionar estos procesos y coordinar aquellas acciones relacionadas con la conformación de proyectos, programas y portafolios.

El mejoramiento continuo y prácticas innovadoras en la disciplina de Gerencia de Proyectos mantienen el interés de la empresa financiera objeto de estudio, en continuar con el desarrollo de los avances que esta disciplina ofrece e incorporar mejores prácticas a la forma de cómo están seleccionando y priorizando los proyectos del portafolio, requiriendo criterios más efectivos que aseguren el logro de la estrategia del negocio.

Las razones por las cuales resulta necesario atender esta situación, radica principalmente:

Por la situación a las que se enfrentan las diferentes áreas de la empresa a las que se les exige proponer iniciativas bajo la figura de proyectos, alineadas a las metas y objetivos para la consecución del plan estratégico.

La exigencia organizacional se hace cada más difícil, ya que se enfrentan al cumplimiento de una planificación estratégica con visión a largo plazo.

Para el año 2003, el plan estratégico fue definido a tres (3) años, para el año 2007, los objetivos estratégicos apuntan a un plan con visión de (10) años, lo que implica una mayor exigencia en el planteamiento de proyectos alineados a la estrategia cuyos resultados puedan lograrse en el tiempo y con los recursos y presupuestos planificados, así como una visión de futuro que contemple un conocimiento del mercado, la dinámica interna y externa de la organización, la necesidad de los stackholder, prever los movimientos del entorno económico, político, social; las expectativas de la directiva, y las necesidades del cliente. Estas expectativas requieren de la participación y formación integral de quienes propician los objetivos estratégicos que son convertidos en proyectos para su implementación.

La inexistencia de un modelo con lineamientos y criterios claros al momento de realizar la selección y priorización de los proyectos, dificulta la conformación de un portafolio más alineado y ajustado a las exigencias de una intención estratégica y su efectiva implementación.

En los últimos tres años (2003 – 2006), de los 10 proyectos propuestos y ubicados en los

primeros lugares, considerados en su mayoría como metas gold, ocho (8) de ellos han sido replanificados, otros diferidos para el siguiente año, a causa, entre otros factores, por falta de capacidad de recursos, presupuesto insuficiente y falta de tiempo de dedicación por solapamiento de tareas asignadas al personal quienes participan en los proyectos y a su vez se hacen cargo de responsabilidades operativas.

De acuerdo a Palacios, L. (2003), muchos de los problemas que se generan en el manejo de los proyectos en una organización parten del proceso de selección, donde se aprueban demasiadas iniciativas o proyectos pobremente formulados, y donde la concentración que se le logra cuando hay pocos proyectos en curso resulta una forma sencilla de mejorar los resultados de cada proyecto ejecutado.

El no atender esta situación, traería como consecuencias un impacto negativo en el negocio, invirtiendo en recursos financieros, tecnológicos, humanos y físicos en proyectos que no aportan valor; pérdida de tiempo, desconexión con la estrategia del mercado, desalineación con las metas estratégicas y disminución de aporte de beneficios a la empresa.

Considerando la situación anteriormente expuesta, esta investigación:

- Contribuiría con la organización en general, con los formuladores de proyectos y con la oficina de gerencia de proyectos específicamente, incentivando la integración de las áreas operativas, de apoyo y de negocio; propiciando la formulación de proyectos alineados a la estrategia del negocio.
- Dispondría de un modelo para la selección y priorización de proyectos con lineamientos corporativos y criterios útiles, para evaluar su incorporación al portafolio, desechando proyectos que no agregan valor al negocio.
- Facilitaría la toma de decisiones en todos los niveles que participan en la conformación del portafolio, áreas que proponen las iniciativas, Gerencia de Proyectos, Junta Directiva.
- Agregaría una tarea importante en las responsabilidades del personal de la oficina de proyectos, asesorando con criterios sólidos, creíbles y de manera anticipada a las áreas formadoras, de acuerdo al modelo establecido.
- Conocería el nivel de madurez de la empresa en cuanto a la administración de proyectos, programas y portafolio a través de la evaluación propuesta por OPM3 (Organizational Project Management Maturity Model), pudiendo generar acciones o planes de mejora a los procesos en esta disciplina en beneficio con las exigencias organizacionales.

Objetivos del Proyecto

Objetivo General

Diseñar un modelo de selección de proyectos para la conformación del portafolio, que satisfaga los requerimientos del plan estratégico de una empresa del sector financiero.

Objetivos Específicos

- Diagnosticar la situación actual en relación a la selección, priorización y criterios utilizados en la empresa para la conformación del portafolio de proyectos.
- Determinar la existencia de modelos efectivos de selección y priorización de proyectos partiendo de una investigación en fuentes secundarias.
- Analizar la situación actual para la conformación del portafolio de proyectos en la empresa comparándola con modelos de selección emergentes.
- Elaborar una propuesta para la selección de proyectos, que integre las mejores prácticas sugeridas en los modelos emergentes y las utilizadas por la empresa.

Marco Metodológico

Consideraciones Generales

En los trabajos de investigación se hace necesario la demostración objetiva, validez y confiabilidad de la información recabada en relación a la problemática planteada en el estudio.

En la siguiente sección, se presenta el diseño de la investigación, describiendo con detalle el conjunto de elementos requeridos para su ejecución, las técnicas e instrumentos de recolección de datos, las características de la muestra selecciona y los procedimientos empleados en la investigación para la consecución de los objetivos planteados, la descripción de cómo se realizará el análisis e interpretación de los resultados, de donde se deriva la información relevante para el diseño de un modelo efectivo de selección para la conformación de un portafolio de proyectos alineados a la estrategia de la empresa en estudio.

Sistema de Variables

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	VARIABLE	DEFINICIÓN DE LA VARIABLE	INDICADORES	ITEMS
Diagnosticar la situación actual en relación a la selección, priorización y criterios utilizados en la empresa para la conformación del portafolio de proyectos.	Criterios utilizados en la empresa para la conformación del portafolio	Son los que utiliza la empresa en los diferentes procesos para la conformación del portafolio	Aplicación de técnicas, herramientas y criterios de Identificación, Categorización, Evaluación, Selección, Priorización y Alineación	Parte A: 1, 3 Parte B: 4 Parte A: 2 Parte B: 1,4 Parte A: 4, 8 Parte B: Desde 2.1 hasta 2.34 y 4 Parte A: 6,7,9, 11,13 Parte B: 3.1, 3.2, 3.3 y 4 Parte A: 6,7,10,13 Parte B: 4 Parte A: 5, 12 Parte B: 4
Determinar la existencia de modelos de selección y priorización de proyectos partiendo de una investigación en fuentes secundarias.	Modelos	Son sistemas de elementos relacionados que proponen soluciones y sirve de patrón	Disertación entre modelos existentes	Revisión Bibliográfica
Analizar la situación actual para la conformación del portafolio de proyectos la empresa en comparación con modelos de selección emergentes	Situación actual de la conformación del portafolio confrontada con otros modelos	Escenarios encontrados en la empresa y propuestos en el modelo	Discusión Diferencias	Información objetivo nro.1 y nro. 2
Elaborar una propuesta para la selección de proyectos, que integre las mejores prácticas sugeridas en los modelos emergentes y las utilizadas por la empresa.	La Propuesta	Modelo de selección para la conformación del portafolio de proyectos	Desarrollo de procesos, criterios, técnicas, y herramientas	Manual con la propuesta

Tabla 1. Sistema de Variables

Tipo de Investigación

De acuerdo al problema planteado referido al diseño de un modelo que optimice la selección de los proyectos para la conformación del portafolio, y conforme a los objetivos planteados, la Investigación es de tipo Proyectiva.

Según la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2003), una investigación proyectiva contempla la presentación sistemática del diagnóstico de la situación, un planteamiento y fundamentación teórica de la propuesta, el procedimiento metodológico, las actividades, los recursos necesarios para su ejecución y el análisis de su viabilidad.

De acuerdo al tipo de investigación que se realiza en la disciplina de gestión de empresas, según Yáber, G. y Valarino, E. (2003,) este tipo de investigación contempla la detección de necesidades del ambiente interno o entorno de una organización, para luego desarrollar un producto o servicio factible, que pueda aplicarse en la organización o mercado.

Diseño de la Investigación

Considerando que el diseño de investigación se define en función de los objetivos establecidos en el estudio, orientándose el presente hacia una propuesta operativa factible y de recolección de datos directamente de la realidad, de acuerdo a Balestrini M. (1997) esta investigación se orienta hacia un diseño de Campo no Experimental, donde se observan los hechos tal como se manifiestan en su ambiente natural sin manipulación de variables, para un análisis e interpretación de sus resultados a posteriori.

Fundamentado en la modalidad de investigación, el proyecto se abordó de acuerdo a tres (3) fases:

1. Primera Fase: Diagnóstico de la situación actual de empresa objeto de estudio, con la finalidad de determinar la necesidad de la misma.
2. Segunda Fase: orientada a la búsqueda de modelos efectivos para la selección de proyectos dentro de la disciplina de la Gerencia de Proyectos.
3. Tercera Fase: Como resultado de las fases de diagnóstico y confrontación con modelos efectivos de conformación de portafolios de proyecto, la tercera fase consiste en el diseño de un modelo que permita dar respuesta a la problemática planteada.

Población y Muestra

Población o Universo

Una población o universo está referido a un conjunto de elementos de los cuales pretendemos indagar para conocer sus características.

Se entiende como población, de acuerdo a Gabaldon M. (1969, c.p. Balestrini, 1997) a “...un conjunto finito o infinito de personas, casos o elementos que presentan características comunes...” (p.137)

En el caso de la presente investigación, la población o universo de estudio está constituido por todos los vicepresidentes pertenecientes al nivel ejecutivo de la empresa, y personal de la Oficina de Gerencia de Proyectos quienes participan en actividades y toma de decisión para la conformación del portafolio de proyectos de la Organización.

Por lo tanto, es una población de tipo finita debido a que está conformada por un número delimitado de individuos, siendo éstos un total de 90 individuos. (Ver relación en la tabla Nro. 2)

Muestra del Estudio

La muestra, de acuerdo a Wikard Millares, (2005), es un subconjunto de la población con sus mismas características. La muestra representa a la población, y puede ser probabilística o no probabilística. En esta investigación la muestra es no probabilística de tipo intencional, donde se requiere la asignación de personas con características específicas para el logro de los objetivos establecidos, con el propósito de obtener información sobre la situación actual de la organización en determinados aspectos. Debido a esto, los resultados no son extrapolables sino orientados a la resolución de una problemática en particular.

Por lo tanto, por ser una muestra intencionada se seleccionó a aquellas personas que tienen conocimientos y participación directa en la selección, priorización y conformación del portafolio de proyectos de la organización, originando el tamaño de la muestra.

En consecuencia, la muestra quedó constituida por 10 personas pertenecientes a la Oficina de Proyectos y 20 personas pertenecientes al nivel ejecutivo. representando a la muestra, un total de

30 personas.

Cargos	Población	Muestra
Vicepresidentes	75	21
Gerentes	5	5
Coordinadores	10	4
TOTAL	90	30

Tabla 2. Conformación de la muestra

Adicionalmente la muestra es estratificada, por requerir una clasificación para la administración de los instrumentos diseñados para el diagnóstico. A continuación se describe la característica de la muestra de acuerdo a los estratos seleccionados.

Características de la muestra que respondió las preguntas del cuestionario descriptivo	Características de la muestra que respondió el instrumento de evaluación OPM3
10 empleados pertenecientes a la oficina de proyectos, que participan en actividades relacionadas con la Gerencia de Proyectos y Portafolios. Conformado por 1 Vicepresidente, 5 Gerentes y 4 Coordinadores.	Adicional a los 10 empleados de la Oficina de proyectos, se agregan, 20 empleados pertenecientes al tren ejecutivo, 14 de ellos formuladores de iniciativas proyectizables y 6 que participan adicionalmente en el comité de alineación. Todos Vicepresidentes

Tabla 3. Características de la muestra

Instrumentos de Recolección de los Datos

De acuerdo a los objetivos de la investigación se definen a continuación las técnicas, métodos e instrumentos que se utilizaron para el desarrollo de la propuesta.

Según Balestrini, M. (1997) los métodos se seleccionan de acuerdo a la búsqueda y observación de los hechos, cuyos resultados permitan construir y explicar conceptos teóricos que pueden ser operacionalizables.

Para el diseño de un modelo de selección de proyectos para la conformación del portafolio, que

satisfaga los requerimientos del plan estratégico de una empresa del sector financiero, se hace necesario cumplir con tres fases principales. La primera de ellas referida al diagnóstico de la situación actual, con la finalidad de conocer cómo se conforma el portafolio de proyectos en la empresa; la segunda, relacionada con la búsqueda de modelos efectivos y mejores prácticas; y una tercera fase orientada al diseño del modelo propuesto.

Para efectos de esta investigación, las técnicas utilizadas en la primera fase están clasificadas dentro de las denominadas fuentes primarias, centrándose en la observación de la realidad y exigiendo respuestas directas de los individuos sujetos de estudio a través de cuestionarios. Para la segunda fase, las técnicas a utilizar se sitúan dentro de las denominadas Análisis Documental, específicamente el análisis crítico, las fuentes bibliográficas y presentación de cuadros; finalmente, la tercera fase relacionada con el diseño del modelo, se utilizaron técnicas especializadas en la disciplina de la gerencia de portafolio y se emplearon técnicas de la disciplina de organización y sistemas para la representación del modelo propuesto.

Descripción de las Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

A continuación se describen las técnicas utilizadas de acuerdo a los requerimientos para el desarrollo de los objetivos establecidos en la investigación.

- **Técnicas de Relaciones individuales y grupales**

Para cumplir con el objetivo de la primera fase se proponen técnicas de tipo primario, por caracterizarse en la recolección de información directamente de la fuente y de la situación real.

En esta fase, el estudio se realizó mediante una metodología de naturaleza cuantitativa y cualitativa basada en la técnica de encuestas cuyo instrumento es el cuestionario. Conformado por preguntas abiertas y cerradas.

El instrumento para recoger los datos está conformado por dos partes, la primera parte contiene catorce (14) preguntas abiertas y la segunda parte conformada por 38 preguntas cerradas para seleccionar una opción como respuesta en dos momentos diferentes: (a) estado actual de la aplicación del proceso en la organización, y (b) estado deseable de la aplicación del proceso en la organización.

A este instrumento se le hizo una validación de contenido utilizando criterios de juicio de expertos en el área de Gerencia de Proyectos, el cual estuvo integrado por tres especialistas. También se hizo un análisis de confiabilidad para lo cual se aplicó una prueba piloto al 10% de la población, utilizando el coeficiente alfa de Cronbach, obteniendo un valor de 0.85, considerado alto para este tipo de instrumento.

Adicionalmente se aplicó la evaluación OPM3 con el objetivo de evaluar el nivel de madurez de la organización, para conocer cómo se está llevando a cabo la práctica de la gerencia de portafolio, proyectos y programas. El instrumento de evaluación del modelo de madurez OPM3, está conformado por 151 preguntas, con una escala de respuesta dicotómica (si/no), arrojando resultados en los tres dominios: Proyectos, Programas y Portafolios.

- **Técnicas Documentales**

Para completar la segunda fase correspondiente al segundo y tercer objetivo, de la dimensión de la investigación de tipo documental, se extrae las siguientes técnicas: la observación documental, el análisis crítico y la presentación de cuadros, que se utilizaron en la revisión del material bibliográfico, consultando para la selección de las mejores prácticas y modelos sugeridos para la selección y priorización de proyectos. Se realizó una búsqueda sistemática y observación de la literatura relacionada con el tema, con la finalidad de captar los planteamientos esenciales y extraer los datos e información útil para el estudio. La técnica del análisis crítico permitió la evaluación interna del contenido, centrado en el desarrollo de los textos consultados; la representación de cuadros permitió incorporar la información en forma gráfica quedando documentando el análisis comparativo entre los resultados del diagnóstico y los resultados de las fuentes secundarias, como insumo primordial para el diseño del modelo.

- **Técnicas para el Diseño del Modelo Propuesto**

- o **Técnicas de Gerencia de Portafolio**

Considerando la naturaleza de la propuesta, se utilizaron las herramientas y técnicas sugeridas en la disciplina de la Gerencia de Portafolio, de acuerdo al Project Management Institute (PMI) (2006), para el desarrollo del modelo de selección de proyectos.

A continuación se describen las técnicas y herramientas seleccionadas:

- Para la Identificación y Categorización de los componentes del portafolio se utilizó la documentación, el inventario y el juicio de expertos.
- Para la evaluación de los componentes se utilizó el Modelo de Scoring Multi Criterio, donde se asignan pesos a los criterios de evaluación, se valora cada proyecto de acuerdo a una escala de evaluación y se obtiene un puntaje total de cada proyecto por categorías de agrupación. Este proceso se realiza con juicio de expertos.
- Para la selección de los componentes del portafolio se utilizó el análisis de capacidad y validación por juicio de expertos; y
- Finalmente para la priorización se utilizó la técnica de Scoring basado en el ranqueo multi criterio.

Es importante destacar, que éste conjunto de técnicas y herramientas vinculadas al área de Gerencia de Portafolio, se propone como base para el diseño del modelo, estando consciente de que los resultados del diagnostico determinarán la incorporación de otros recursos técnicos.

- **Técnicas de Organización y Sistemas.**

Se utilizó la metodología de la disciplina de Organización y Sistemas para documentar el modelo propuesto, basado en el Diagrama de Flujo de Datos. Las técnicas utilizadas son: El Diagrama de Contexto, el Diagrama Cero y el Diagrama Hijo como representaciones gráficas de los procesos, complementadas por información textual o narrativa con explicaciones de las técnicas, herramientas y aspectos de relevancia del modelo propuesto.

A continuación se presenta una breve descripción de las técnicas de acuerdo a Kendall, K. y Kendall, J. (1997).

- El Diagrama de Contexto, representa el modelo propuesto de forma macro. El nivel de contenido tiene solamente un proceso general que representa al sistema completo.
- El Diagrama 0, permite un mayor detalle, representando hasta un máximo de nueve procesos, con entradas, salidas y entidades. Permite representar todos los procesos del modelo propuesto.

- En el Diagrama Hijo, cada proceso 0 es explotado para ser tratado de forma más detallada. Permite especificar paso a paso, los elementos necesarios para el desarrollo e implementación de cada proceso del modelo propuesto, las entidades involucradas, los archivos de datos y técnicas utilizadas.

Procedimiento

La investigación se dividió en tres (3) fases:

La primera fase consistió en:

- Realizar un diagnóstico de la situación actual para la selección y priorización de los proyectos en la empresa. El diagnóstico se llevó a cabo de la siguiente manera:
 - o Diseño de un instrumento de recolección de información (Cuestionario descriptivo).
 - o Administración del cuestionario descriptivo a la muestra seleccionada:
El cuestionario fue aplicado de forma individual a la muestra seleccionada, recogiendo los resultados de forma inmediata.
 - o Para la tabulación y análisis de resultados del cuestionario, se realizó el análisis de contenido a cada una de las preguntas abiertas, identificando desde el campo a la teoría las categorías de mayor relevancia y las sub- categorías. Las respuestas se reflejaron en una matriz de categorización. Para el análisis de las preguntas cerradas se aplicó el sistema estadístico SPSS, obteniendo resultados cuantitativos sobre la situación actual y situación deseada.
 - o Adicionalmente se administró el instrumento de evaluación propuesto por OPM3. La aplicación del instrumento se realizó de forma grupal, presentando cada ítem en una pantalla y bajo la modalidad del consenso y con la participación de toda la muestra seleccionada, se evaluaron cada uno de los ítems. Esta modalidad de administración grupal, es una de las sugeridas en el estándar del modelo OPM3.
 - o Tabulación y Análisis de resultados del Cuestionario OPM3

OPM3 ofrece en su versión online la tabulación de los resultados de evaluación, sin embargo, en la actualidad la página en Internet <http://OPM3online.pmi.org> no está disponible para la compra de licencias, por lo que se procedió al análisis porcentual para la

obtención de los resultados, arrojando información cuantitativa, fundamentada en los mismos basamentos estadísticos que utiliza OPM3, el análisis porcentual y la frecuencia.

La segunda fase comprendió:

- Investigación de los modelos existentes para la selección, priorización y conformación de portafolio de proyectos a partir de fuentes secundarias.
 - Aplicación de las técnicas documentales descritas anteriormente para la búsqueda y recolección de información en las diferentes fuentes bibliográficas disponibles, de acuerdo a las mejores prácticas en la disciplina de Gerencia de Proyectos, Programas, Portafolio y áreas afines.
 - Selección del modelo teórico, producto de la búsqueda documental relacionada con las mejores prácticas.
- Realizar un análisis de los resultados del diagnóstico de la situación actual y los modelos encontrados de las fuentes secundarias.
 - Elaboración de una matriz con la información del diagnóstico producto del análisis de contenido, la parte cuantitativa del cuestionario y los resultados de la evaluación OPM3 contrastados con los elementos contenidos en el modelo teórico seleccionado.

La tercera fase la conforma:

- El diseño del modelo de la selección de proyectos para la conformación del Portafolio.
 - Consiste en la elaboración de un instructivo que compila: los procesos requeridos para la conformación del portafolio de proyectos, incluyendo las técnicas y herramientas en cada proceso y su uso, diseño de matrices e instrumentos y la elaboración de una narrativa explicativa de los elementos del modelo propuesto.
- El estudio de Factibilidad.
 - Para determinar el grado de viabilidad de implantación de la opción de solución seleccionada se analizaron los factores que facilitan la implantación y los que se oponen a la situación deseada, que son las fuerzas que se pueden trabajar en favor y contra de las iniciativas de la solución seleccionada. El análisis se hizo en correspondencia a la fuerza del entorno y los diagramas de fuerza de campo propuesto por Posner, K. y Applegarth, M. (2001).

En el estudio de factibilidad se involucraron a los actores que participaron en el estudio, de acuerdo con la composición de la muestra previamente descrita. En este sentido, en una

primera ronda, se les dió una hoja de papel con las siguientes instrucciones:

1. Enumere todas las fuerzas que conducen el cambio hacia la situación deseada.
2. Enumere todas las fuerzas que resisten el cambio hacia la situación deseada.
3. Asigne un puntaje a cada una de las fuerzas usando una escala numérica: uno es extremadamente débil, y 10 es extremadamente fuerte.
4. Plantee las fuerzas. Enumere las fuerzas impulsoras a la izquierda. Y enumere las fuerzas que refrenan a la derecha.

En la segunda ronda, se les dio otra hoja con las cinco principales fuerzas a favor y las cinco principales fuerzas en contra para realizar el mismo procedimiento descrito anteriormente. De esta manera se determinó la factibilidad de implantación de la solución propuesta.

Análisis de los Datos

El análisis de los datos es de tipo cualitativo y cuantitativo. La administración del cuestionario, arroja resultados cualitativos, aplicando la técnica de Análisis de Contenido o método de Categorización propuesto por Martínez, M. (1999); así como resultados cuantitativos, aplicando el Paquete Estadístico para las Ciencias Sociales (SPSS), y el análisis porcentual y frecuencia.

De acuerdo a Martínez, M (1999), el Análisis de Contenido, propone el cumplimiento de cuatro pasos principales, a saber:

1. Reelección de las preguntas subrayando las partes más significativas,
2. División del contenido en unidades temáticas,
3. Identificar las categorías o temas de mayor frecuencia y relevancia,
4. Establecimiento de subcategorías o indicadores.

Para la segunda parte del cuestionario, se utilizó la estadística descriptiva realizando un análisis de discrepancia.

En el caso de la evaluación OPM3, los datos fueron analizados partiendo de un análisis de frecuencia y porcentual.

En ambos casos, los datos son representados de forma cuantitativa y gráfica, acompañados por la incorporación de un texto expositivo, donde se describe el comportamiento de los datos.

Consideraciones Éticas y Legales

Finalmente, dentro del marco metodológico se contemplan algunas consideraciones de tipo ético y legal importantes a tomar en cuenta al momento de planificar el desarrollo de la investigación.

Las consideraciones éticas y legales están fundamentadas principalmente por las expuestas en las normas APA y el Project Management Institute, ente regulador de la disciplina Gerencia de Proyectos, Programas y Portafolios.

Entre ellas se mencionan a continuación:

- La información reflejada en este documento es de carácter confidencial ya que implica elementos estratégicos del negocio bancario.
- Sólo se revelará información autorizada por la empresa y por consentimiento del cliente.
- No se develará bajo ningún motivo el nombre de la organización objeto de estudio así como información que pudiese poner en riesgo la seguridad de la información.
- La divulgación de la información se realizar con responsabilidad, cuidando que los hallazgos no conduzcan a conclusiones falsas, evitando la improvisación, y subjetividad.
- Se asegura la utilización de metodologías y análisis respaldados por investigaciones científicas, y dentro del margo de los procesos del Project Management Instituto (PMI).

CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

El mundo en que las organizaciones operan, hoy día es más complejo que antes. Los cambios en la tecnología, el ámbito comercial y el económico, abren muchas oportunidades pero, también representan muchos desafíos, retando a las organizaciones a definir estrategias y hacer grandes esfuerzos por puntear entre sus competidores, mejorar y crecer en medio de la única constante: el cambio.

Por tal motivo, un gran desafío para las organizaciones lo representa el logro de sus objetivos estratégicos, ya que tienen que desarrollar habilidades para traducir los objetivos en los resultados esperados, mientras se adaptan a las fuerzas y amenazas externas.

Las Empresas han tenido entonces que intuir, diseñar, corregir y a veces hasta abandonar estrategias a causa de los cambios intespectivos y frecuentes en el entorno social, político y económico, con el propósito de poder desarrollar y mantener ventajas competitivas.

En tal sentido, Villalba, J. (1996), considera que la ventaja competitiva de una empresa, está representada por un conjunto de atributos que la distinguen de sus competidores, reconocibles hasta por sus clientes.

Una estrategia competitiva constituye la selección de proyectos estratégicos que tienen que ser compatibles con la disponibilidad de recursos, las limitaciones técnicas y ambientales existentes.

Ahora, ¿qué se entiende como estrategia en el escenario organizacional?. Para Francés, A. (2001), la palabra estrategia proviene del griego *strategos* que significa general, originario del campo militar, donde los objetivos suelen estar muy bien definidos y claros pero cuyos resultados están cargados de cierta incertidumbre, ya que no se puede predecir con certeza lo que realmente pasará.

Las organizaciones están sujetas a una economía de mercado, cambiante y fluctuante, influenciadas por un entorno altamente competitivo, por lo que no están a merced de esta incertidumbre.

Es este medio organizacional, según Francés, A., la estrategia se concibe como “la combinación de medios a emplear para alcanzar los objetivos, en presencia de incertidumbre (p.27)

Para Mintzbert (1991, c.p.Villalba, 1996) la estrategia de una organización es un patrón de conducta observable, adoptado por las organizaciones en respuesta de un imperativo de su entorno, originado por competidores o por el medio ambiente económico en donde se desenvuelve.

Según Kaplan, R. y Norton, D. (2001) las estrategias contemplan cuatro (4) perspectivas alrededor de las cuales se desarrollan los objetivos organizacionales, éstas son: la perspectiva de los accionistas, de los clientes, de procesos internos y el mejoramiento continuo o mejor conocida como capacidades medulares. Otros autores adicionan una quinta perspectiva, relacionada con lo social, representada en algunas organizaciones a través de la responsabilidad social y empresarial. Se dice que una estrategia bien formulada permite orientar los esfuerzos y la asignación de los recursos de una organización, definiendo posiciones basadas en sus capacidades medulares, identificando las fortalezas y debilidades, así como preparándose para enfrentar el entorno, conociendo sus oportunidades y amenazas en el medio exterior.

La Planificación Estratégica

Las organizaciones hacen uso de un proceso conocido como Planificación Estratégica, para poner en acción sus estrategias.

Por consiguiente, para Francés, A (2001), la Planificación Estratégica es un proceso en el cual se define de manera sistemática los lineamientos estratégicos de la organización y suelen ser plasmados en documentos denominados planes.

Entre los lineamientos estratégicos que conformar el plan estratégico de una organización están: la visión, la misión, los valores, las políticas, los objetivos, las metas y estrategias, lineamientos de referencia a la hora de implementar acciones para la consecución de las metas organizacionales, haciendo uso de proyectos, programas y portafolios para su ejecución.

A continuación se realiza una breve descripción de éstos lineamientos estratégicos, de acuerdo a la concepción de Francés, A.:

- La visión refleja hacia donde se quiere proyectar la empresa a futuro, usualmente tiene un horizonte de tiempo determinado y suele cambiar de acuerdo a las expectativas de los dueños. Francés A. la define como la “imagen objetivo de la empresa o corporación a ser alcanzada en un horizonte de tiempo dado” (p.45)
- La misión, es entendida como la razón de ser, su identidad corporativa y es de carácter más permanente.
- Los valores plantean el marco ético-social dentro del cual la organización lleva a cabo todas sus acciones, orientando la toma de decisión y el comportamiento y conducta esperada de los empleados.
- Las políticas son lineamientos, reglas o guías que expresan la forma de cómo deben

ocurrir ciertas acciones.

- Los objetivos organizacionales son logros concretos que se tienen planteados alcanzar y que son compartidos por los miembros de una organización.
- Las metas son valores que se le asignan a los indicadores y expresan el nivel de logro deseado por los objetivos.

Toda esta información queda documentada y plasmada en lo que se conoce como la matriz estratégica, insumos importantes para la gerencia de proyectos, programas y especialmente para la conformación del portafolio de proyectos.

Relación de la Gerencia de Portafolio de Proyectos con la Estrategia y Operación de la Organizacional.

A la hora de definir el portafolio de proyectos de una organización, resulta imperante conocer e indagar sobre su visión, misión, valores y planes estratégicos, así como conocer la estructura, y sus sistemas de operación para la producción de los productos y/o servicios que ofrece. Ésto permitirá apuntar a una selección de proyectos efectiva y sinérgica, contando con un portafolio más alineado y orientado a la consecución de los objetivos y metas estratégicas de la empresa.

Según el Project Management Institute (2006), de la visión y misión se desarrollan las estrategias y los objetivos. Para la ejecución de éstos, se requiere de la aplicación de un alto nivel de gerencia y planificación de las operaciones, así como de una planificación y gerencia de portafolio.

La figura nro. 1, refleja la relación entre la estrategia organizacional, el nivel de operaciones y la gerencia de proyectos, programas y portafolio.

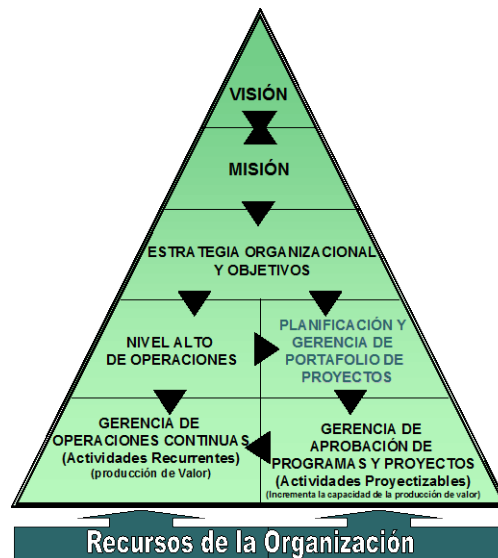


Fig. 1. Relación entre la estrategia organizacional y la Gerencia de Proyectos, Programs y Portafolio.

Las organizaciones cuentan con proyectos y programas organizados para lograr sus estrategias. La aplicación de la gerencia de portafolio permite una conexión entre las metas y la asignación de los recursos, siendo uno de los controles requeridos para tal fin, la priorización de las intenciones estratégicas, lo que proporciona dirección para determinar los recursos financieros que se requieren para la ejecución del portafolio.

La función operativa de la organización, se describe como las actividades organizacionales rutinarias y del día a día, esto involucra actividades y procesos que no son necesariamente proyectos, pero que podría ser un componente importante a evaluar al momento de conformar el portafolio.

Impacto de la Gerencia de Portafolio de Proyectos en el éxito de los Negocios.

De acuerdo a la ponencia realizada por Alsina, J. (2006), desde la perspectiva organizacional, un proyecto exitoso se podría caracterizar por estar dentro del presupuesto acordado, en el tiempo requerido, con el alcance y calidad esperada a satisfacción del cliente; pero también sería necesario no sólo velar por el desempeño efectivo de los proyectos, sino también seleccionarlos inteligentemente, para que resulten beneficios para el logro de la estrategia corporativa, como por

ejemplo, no comprometer los recursos escasos en proyectos innecesarios para la organización, mostrar atención además del costo-beneficio a detalles tales como, la innovación, el mercado, la competencia; hasta eliminar proyectos que se convierten en una carga pesada para la empresa.

Sin embargo, desde la perspectiva de un gerente de proyectos, o la perspectiva de los accionistas, ¿qué sería más importante, el éxito en los proyectos o el éxito en los negocios?.

El éxito en los negocios, depende de la fijación de estrategias exitosas, factibles y sostenibles, apoyadas por recursos y personal capacitado, que permita una ubicación en los primeros lugares, con una gerencia de proyectos bien establecida y soportada, bajo un liderazgo con metas claramente establecidas y basada en innovación, colaboración y efectividad.

De acuerdo a la perspectiva de Alsina, J. un requisito importante para el éxito en los negocios, es el éxito en los proyectos, contando con proyectos bien seleccionados que cumplan con sus objetivos definidos, gracias a un buen sistema de gerencia de proyectos y portafolios con políticas y lineamientos claramente establecidas, flexibles y apoyadas por la alta gerencia y o el comité de dirección de proyectos, así como un claro conocimiento del nivel de madurez que tiene la organización en cuanto a la gerencia de proyectos, programas y portafolios, permitiendo saber en todo momento el estado actual de la organización, hacia donde quiere dirigirse y cómo puede lograrlo.

Modelos de Madurez Organizacional

Un modelo de madurez es un referente que permite conocer donde se encuentra la empresa, cómo está haciendo las cosas, cómo puede mejorarlas y definir procesos para que alcance o aumente su nivel de madurez. (Project Management Institute, 2003)

Las Empresas se benefician al aplicar el modelo de madurez, ya que le permite entre otras cosas, comparar las prácticas utilizadas con las mejores prácticas en Gerencia de Proyecto, Programas y Portafolio, reflexionar sobre cómo se pueden aplicar éstas mejores prácticas y ponerlas en funcionamiento en su cultura para alcanzar un grado más elevado de madurez y algo muy importante, crear un enlace entre los negocios y la estrategia de la empresa relacionada con los proyectos.

Existe una gran variedad de modelos de madurez en gerencia de proyectos, de los cuales sólo algunos de ellos han tenido éxito. De acuerdo a Alsina, J. (2006) entre los modelos más conocidos se encuentran:

- CMM (Capability Maturity Model) del software Engineering institute.

- P3M3, (Portfolio, Program and Project Management Maturity Model) de Itil.
- El modelo de madurez en Gerencia e Proyectos de Harold Kersner
- PMM, el modelo de madurez de “PM Solutions”, basado en el CMM.
- OPM3 (Organizational Project Management Maturity Model) del Project Management Institute (PMI).

A continuación, se presenta más en detalle el Modelo de Madurez OPM3, base fundamental dentro de los objetivos de esta investigación.

El Modelo de Madurez OPM3

El Modelo de Madurez OPM3 permite comparar el estatus de la organización con prácticas de los tres dominios en la disciplina de proyectos: Gerencia de Proyectos (PM), Gerencia de Programas (PrM) y Gerencia de Portafolio de Proyectos y Programas (PPM).

OPM3 es una sigla que significa Modelo de Madurez de Dirección de Proyecto de Organización, cuya norma se desarrolló bajo la administración del Instituto de Dirección de Proyectos. El propósito de esta norma es proveer una vía a las organizaciones para entender la dirección de proyectos organizacionales y medir su madurez con un comprensivo y extenso fundamento de mejores prácticas en la dirección de proyectos en la organización. OPM3 también ayuda a organizaciones que desean aumentar su madurez en la dirección de proyectos para planear la mejora, lo que lo hace un elemento diferenciador de otros modelos.

Según el Project Management Institute (2003), una mejor práctica, es una manera óptima, actualizada y reconocida por el sector para lograr una meta u objetivo. Para la dirección de proyectos de la organización, esto incluye la habilidad de entregar proyectos pronosticables, consistentes, y sustancialmente exitosos para llevar a cabo las estrategias de la organización.

OPM3 (*Modelo de Madurez Organizacional de la gerencia de proyectos*) se diseña para ayudar a las organizaciones a traducir la estrategia en resultados exitosos, de forma consistente y predecible. (Project Management Insititute, 2003)

En su ponencia, Alsina, J. (2006) expone que el OPM3 está conformado por tres (3) partes principales a ser implementada en seis pasos:

1. **El Conocimiento de la norma.** Donde se describe la importancia de conocer y evaluar la madurez de la organización, su relación con la dirección de proyectos y el cómo de la evaluación.
 - o Incluye la Planificación de la evaluación inicial

2. **La Evaluación.** Describiendo y presentando los métodos, instrumentos y procedimientos para realizar la evaluación del nivel de madurez de la organización. La evaluación consiste en la administración de un instrumento conformado por 151 preguntas en los tres niveles de dominio: proyectos, programas y portafolio, el cual puede llenarse de forma individual o en grupo a través de tormenta de ideas, como una de sus versiones de administración.
 - o Incluye la planificación de la etapa de mejoras, con la finalidad de aumentar el nivel de madurez
3. **La Implementación** de los procesos para mejorar el nivel de madurez, elemento que hace diferenciador este modelo de otros, ya que incorpora normas y mejores prácticas en las tres áreas (proyectos, programas y portafolio) a fin de ser adoptadas de acuerdo a las necesidades de mejora de la empresa según los resultados de la evaluación.
 - o Incluye la repetición de las etapas anteriores con la finalidad de aplicar el mejoramiento continuo.

Para alcanzar un buen nivel de madurez en la empresa, es necesario contar con un personal formado en gerencia de proyectos, con competencias para conformación equipos de alto desempeño, en el diseño e implementación de sistemas tales como la gerencia de portafolio de proyectos, así como la conformación de un comité de dirección de proyectos y de una Oficina de Gerencia de Proyectos (OMP) como elementos principales para el éxito.

Según Alsina, J. (2006), las mejores prácticas del uso del OMP3 abarcan una gama de experiencias ilimitadas, entre ellas se mencionan las siguientes:

- Desarrollo de estructuras organizacionales apropiadas al negocio,
- Estandarización e integración de procesos,
- Control y mejoramiento continuo de procesos,
- Selección y priorización de proyectos alineados a la estrategia del negocio,
- Utilizar criterios exitosos para la toma de decisiones sobre continuar o eliminar proyectos,
- Desarrollo de las competencias del personal en Gerencia de Proyectos,
- Asignación de recursos para proyectos,
- Mejora de equipos de proyectos.

En resumen, son muchos los factores que influyen para lograr la alineación estratégica. Factores como clientes, productos, procesos, y hasta las personas que trabajan en la organización tienen que ser considerados al momento de medir la alineación estratégica. OPM3 se diseña para ayudar a las organizaciones a encuadrar aspectos diversos de su funcionamiento con su estrategia de negocio en general. Su aplicación ayuda a las organizaciones a establecer políticas y normas para asegurar que sus procesos, actividades, iniciativas, proyectos, la operatividad y funciones en general sean consistentes con los objetivos estratégicos, así como para apoyar el establecimiento de mejoras alineadas con la estrategia de la organización.

Por lo tanto, el diagnóstico del nivel de madurez de la organización proporcionará información válida, real y actualizada de cómo la organización emplea los procesos de los tres dominios, arrojando datos valiosos para la determinación de criterios útiles para la selección de proyectos y programas que conformarán el portafolio de la organización.

Relación de la Gerencia de Portafolio, la Gerencia de Proyectos y Programas

La dirección de proyectos de la organización es la administración sistemática de proyectos, programas, y portafolios en alineación con el logro de las metas estratégicas. El concepto de dirección o gerencia de proyectos de la organización está basado en la idea que hay una correlación entre las capacidades de una organización con la Dirección del Proyectos, la Dirección de Programas, y la Administración de Portafolio, siendo efectivos para llevar a cabo la estrategia. El grado en que una organización practica la dirección de proyectos está relacionado con su madurez organizacional para gerenciarlos.

El termino proyectos de acuerdo Dye. L. y Pennypacker, J. (1999) es concebido como un emprendimiento temporal y único, que tiene como propósito crear productos y servicios dentro de los parámetros previamente definidos por la organización.

De acuerdo a la Guía de Fundamentos de la Gerencia de Proyectos (*PMBOK® Guide*), (2004) un proyecto es un esfuerzo temporal para crear un único producto, servicio, o resultado.

Según el Project Management Institute de acuerdo al (*PMBOK® Guide*), los proyectos son frecuentemente implementados como un medio para ejecutar el plan estratégico.

Un proyecto puede entonces ser definido de acuerdo a sus características distintivas como “un emprendimiento temporario realizado para crear un producto o servicio único” (PMBOK, 2004, p.12). Es temporario ya que cada proyecto tiene un inicio y fin definido; y la característica de

único hace que el producto o servicio resultante sea diferente. Por lo tanto, no todas las actividades de la organización pueden ser reconocidas como proyectos.

Desde la perspectiva de Palacios L. (2003), para alcanzar una visión integral y garantizar el éxito de su implementación, es fundamental entender qué tipo de proyecto es el que se desea realizar. Para Palacios, es imposible clasificar a todos los proyectos en una sola categoría, por lo que propone utilizar la herramienta denominada “continuum”...“Este instrumento consiste en graficar una recta cuyos extremos representan conceptos opuestos y luego ubicar el proyecto a evaluar en base a su posición relativa en la línea...” (Palaciós, L. 2003, p.36).

Entre los continuum propuestos está el continuum de rentabilidad, que va desde el interés social, pasando por los proyectos autogestionarios y la alta rentabilidad; por otro lado está el contínuum de mercado, el cual lo conforman los proyectos de consumo masivo, consumo industrial y manoconsumidor.; y el continuum de temporalidad, donde se clasifican los proyectos de acuerdo largo plazo (5 años), mediano plazo (2 años) y corto plazo (6 meses). También se generan continuum en base a las categorías de multidisciplinaridad basada en las distintas disciplinas que se necesitan para su desarrollo, el tamaño basado en el monto de inversión, o la generación de Conocimiento en proyectos destinados a generar nueva información, tecnología.

La mayoría de los proyectos sea cual fuese su tipo, compiten por la insuficiente demanda de recursos, debido a que usualmente hay mas proyectos para seleccionar que recursos para atenderlos. Debido a ello, las organizaciones agrupan, definen criterios, evalúan, seleccionan y priorizan las iniciativas con la finalidad de poderlos gerencial, conformando un portafolio de proyectos y programas.

Para Day. L y Pennypacke, J. (1999), entre los sinónimos de portafolio que se encuentran en la literatura están: colección, acumulación, ensamble, carpeta; sin embargo, para efectos de esta investigación utilizaremos la palabra portafolio.

“Un portafolio de proyectos es una colección de proyectos que en su conjunto contempla la estrategia de inversión organizacional”. Day L. y Pennypacker, J. (1999, p. xii)

La Gestión de Portafolio de Proyectos se concibe como “el arte y la ciencia de aplicar conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas para la colección de proyectos ordenados de acuerdo a la conveniencia o la satisfacción de las necesidades y expectativas de una organización con estrategia de inversión” (Day L. y Pennypacker, J. (1999, p. xii)

Para estos autores, la priorización de los proyectos dentro del programa y la asignación de recursos, son actividades cruciales a la hora de conformar el portafolio.

Dependiendo del tamaño de la organización, su complejidad y sofisticación, puede manejar múltiples proyectos de forma simultáneamente. Los grupos de proyectos a veces constituyen un programa que es un grupo de proyectos relacionados y manejado de una manera coordinada para obtener los beneficios sin la necesidad de controlarlos ni manejarlos individualmente.

Semejantemente, según las especificaciones del Project Management Institute (2006), un portafolio es una colección de proyectos y/o programas que se agrupan para facilitar la dirección eficaz y lograr los objetivos estratégicos. Los proyectos o programas del portafolio no necesariamente son interdependientes o directamente relacionados.

La Dirección de Programas tiene dos atributos que lo diferencian de la Dirección de Proyectos: (1) la dirección de multi-proyectos; y (2) los elementos de funcionamiento continuados, como la dirección del post-despliegue de los productos y servicios producidos. La Dirección del Programa es, entonces, una extensión en el alcance más allá de las tareas temporales inherente en la Dirección del Proyectos, incluyendo el ciclo de vida de los productos, actualizaciones o las mejoras adicionales.

Las organizaciones menores pueden limitarse a un solo portafolio, mientras que las organizaciones más grandes pueden necesitar utilizar grupos múltiples de portafolios. Semejantemente, algunas organizaciones pueden que tenga los portafolios separados para los proyectos estratégicos y operacionales, porque la selección y criterio de la evaluación tenderán a ser dramáticamente diferentes.

Características de la Gerencia de Portafolio, de acuerdo al Project Management Institute (2006):

- Los portafolios tienen alcance en los negocios que son planificados de acuerdo a las metas estratégicas de la organización.
- Proveen información oportuna a los stackholder sobre el tiempo, desempeño y riesgos que puedan poner en peligro el desempeño del portafolio.
- El éxito o logro está medido en términos del cumplimiento general de los componentes del portafolio
- El estilo de liderazgo se enfoca en el valor agregado para la toma de decisiones de los componentes del portafolio.

- El valor a la organización se mide a través del uso de técnicas como el retorno de inversión (ROI), Valor Presente Neto (VPN) Payback Period (PP), entre otros.

Estas técnicas se convierten en criterios claves a considerar para la evaluación de los proyectos y son insumos importantes para su selección.

El payback o período de recuperación es un método que calcula el número de años necesarios para recuperar la salida inicial su interés radica solamente en el tiempo de recuperación de la misma, por tanto el criterio de decisión se basa en elegir el proyecto que recupere la inversión inicial en menor tiempo.

La tasa promedio de retorno (TPR) es un método que relaciona el flujo promedio anual de efectivo y la inversión inicial mostrando una tasa de rendimiento promedio del proyecto. El criterio de elección en este caso, será de aquel proyecto con mayor tasa de rendimiento.

El valor presente neto (VPN) es un método que considera el valor del dinero en el tiempo y compara el valor presente de los beneficios de un proyecto contra el valor de la inversión inicial. Cuando el valor presente neto es positivo, el proyecto es viable ya que cubre la inversión y genera beneficios adicionales. Cuando el valor presente neto es negativo, el proyecto debe rechazarse ya que los beneficios esperados no cubren la inversión inicial.

Si los proyectos son independientes, ambos son factibles de realizarse desde el punto de vista económico porque su valor presente neto es positivo. En el caso de que los proyectos fueran mutuamente excluyentes, el proyecto B será el que se deberá seleccionar ya que el valor presente neto de este proyecto es superior al valor presente neto del proyecto A.

La tasa interna de rendimiento (TIR) es un método que considera el valor del dinero en el tiempo y determina la tasa de rendimiento en la cual el valor presente neto de un proyecto es igual a cero. En el caso de decisiones contrarias en los métodos, es recomendable hacer uso del análisis incremental, esto es restar el proyecto de menor inversión inicial al proyecto de mayor inversión inicial.

A la diferencia entre los proyectos, se le calcula su VPN y si éste, es positivo, conviene el proyecto de mayor inversión inicial ya que el excedente es capaz de cubrir al proyecto menor y todavía ofrecer una ganancia. Por otra parte, si VPN del excedente es negativo, debe seleccionarse el proyecto de menor inversión inicial ya que el proyecto mayor no es capaz de cubrir sus beneficios y generar ganancias.

Roles y Responsabilidades de los Stakeholders en la Gerencia de Portafolio

Los Stakeholder son individuos u organizaciones que están activamente involucrados con el portafolio, cuyos intereses pueden estar afectados negativa o positivamente. Ellos pueden ejercer influencia en los componentes, procesos y decisiones del portafolio. En la siguiente sección se describen sus roles y responsabilidades durante el desarrollo de los procesos de conformación del portafolio según el Project Management Institute (2006):

- Los Gerentes Ejecutivos: transmiten las metas estratégicas a la gerencia de portafolio.
- La Junta de revisión de Portafolio: la gerencia de portafolio le transmite cómo los componentes están alineados con las metas estratégicas e información del desempeño de los componentes del portafolio
- Sponsor: Son los patrocinadores que aprueban la inversión financiera para la ejecución de los proyectos, programas y portafolios.
- Los Gerentes de Proyectos/Programas: son responsables de la efectiva planificación, ejecución, seguimiento y entrega de los proyectos asignados al equipo.
- Los Gerentes de Portafolio: continuamente monitorean la planificación en la totalidad del entorno, proporcionan a los líderes visión y análisis. Juegan un rol clave para la priorización de los proyectos haciendo un efectivo balance de los componentes y su alineación con las metas estratégicas.
- La Oficina de Gerencia de Proyectos/y/o Programas (PMO): coordina la gerencia de todos los componentes bajo su dominio. Dependiendo de su estructura, incluye los procesos de la gerencia de portafolio.
- El Equipo de Proyectos: es responsable de completar los entregables planificados, de acuerdo a los requerimientos previamente especificados
- La Gerencia de Operaciones: es responsable de continuar las operaciones del negocio.
- Los Gerentes Financieros: realizan el análisis financiero de los componentes, revisión del presupuesto de portafolio, desempeño y recomendaciones sobre la entidad.
- Clientes: Internos y Externos beneficiarios de los logros y productos resultantes de los componentes del portafolio. La satisfacción del cliente puede ser uno de los criterios y

objetivos estratégicos que determinen el conjunto y priorización de los componentes del Portafolio.

- Accionistas y socios del negocio: proporcionan información clave sobre la estrategia y hacia donde va el negocio.

Todos éstos roles deben tomar decisiones asertivas dentro del ámbito de acción que les corresponde. De acuerdo a Palacios L. (2003), "...éstas decisiones deben estar fundamentadas en hechos, datos, cuantificando estadísticamente para limitar los intangibles, el "yo pienso" (p.46).

Según Palacios, la experiencia latina hace pensar que la aprobación de los proyectos suele estar concentrada en una o pocas personas que tienen incidencia directa en la toma de Decisiones.

Sin embargo,

"Es muy común observar como el clientelismo y el amiguismo característicos de las organizaciones latinas, tienden a ser factores demasiado influyentes en las decisiones, aprobándose ideas basadas, más en intereses de pocos, que en el bien común. Los indicadores obtenidos en el Estudio de Pobreza para Venezuela, permiten sustentar esta afirmación". (Palacios, L. 2003, p.47)

Por lo tanto, cuando aparece una idea, surge la necesidad de tomar una decisión para rechazarla o apoyarla y así ser formulada, y como consecuencia la idea será modificada o aprobada para cuantificar sus beneficios económicos. Sin embargo, Palacios afirma que en su evaluación predomina la subjetividad del evaluador de percibir las bondades de la idea.

Para disminuir esta subjetividad se sugiere el empleo de matrices de fortalezas y debilidades, uso de cuestionarios de criterio o el análisis de portafolio, donde las decisiones se toman ponderando opiniones de experto o por consenso tipo panel.

De los resultados de un ejercicio realizado en más de 40 ocasiones, por Palacios, L. (2003), se encontró que la elección de un proyecto depende en gran parte de la "Habilidad que tenga el promotor de adaptar los números a un proyecto de forma que sea creíble su presentación y no una utopía" (p.227). Adicionalmente, al carisma de la persona y la percepción de éxito previa en otras ideas.

En resumen, el plan estratégico de la organización y los recursos disponibles, guían las inversiones en los proyectos y programas, sin embargo el alcance de la Dirección de Portafolio se extiende más allá, ya que se relaciona más estrechamente a la dirección general y otras disciplinas de gerencia que la Dirección de Proyecto y Programas, siendo el más estratégico de

los tres dominios.

Considerando lo anteriormente descrito, la Administración de portafolio, es la dirección centralizada de uno o más portafolios; incluye la identificando, selección, priorización, autorización, gerencia y control de proyectos, programas, y cualquier otro trabajo que se realiza en la organización, para lograr los objetivos estratégicos del negocio.

Los Procesos de la Gerencia de Portafolio

El desarrollo un diseño de selección y priorización de proyectos para la conformación del portafolio, que satisfaga los requerimientos del plan estratégico de la empresa del sector financiero, tiene como base las mejores prácticas y procesos establecidos y reconocidos en el estándar de la Gerencia de Portafolio contenida in A Guide to de Project Management to de Body of Knowledge (PMBOK Guide), y la Organizacional Project Management Maturity Model (OPM3).

En tal sentido, el Project Management Institute (2006), afirma que “...los componentes del portafolio son cuantificables, medibles, ranqueables y priorizables”. (p.16).

Por lo tanto, un portafolio refleja la inversión a realizar o planificada por la organización, la cual está alineada con las metas y objetivos estratégicos de la organización. Si los componentes del portafolio no están alineados con la estrategia, la organización puede razonablemente cuestionar por qué el trabajo se está realizando y la forma en que se está ejecutando.

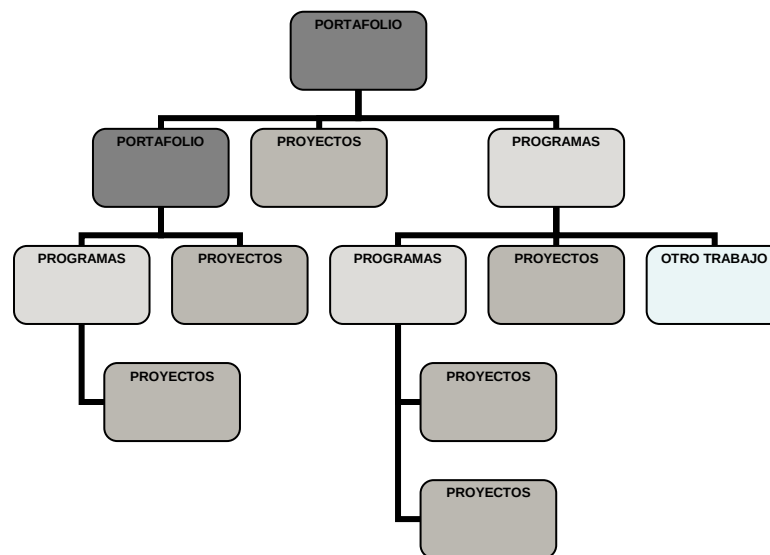


Fig. 2. Relación entre portafolio, proyectos y programas

De acuerdo al estándar de la Gerencia de Portafolio, según el Project Management Institute (2006), La Gerencia de Portafolio está conformada por dos grandes grupos de procesos:

1. El Grupo de Procesos de Alineación; y
2. El Grupo de Procesos de Seguimiento y Control.

El primer grupo determina cómo los componentes pueden ser identificados, categorizados, evaluados, seleccionados, priorizados, Balanceados, y finalmente autorizados para obtener como resultado el Portafolio de la Organización.

El segundo grupo revisa el desempeño periódico de los indicadores que reflejan su alineación con las metas estratégicas. Se analizan los componentes en el portafolio para evaluar como se están desempeñando en relación con los indicadores claves y el plan estratégico.

Todas las estrategias organizacionales están determinadas por el nivel ejecutivo, y convertidas en definiciones de objetivos y metas estratégicas. Estas metas son pasadas a las actividades de la gerencia de portafolio para asegurar que los componentes están alineados a las metas organizacionales. Basado en esto, la Gerencia de Portafolio selecciona, prioriza y realiza una propuesta de componentes del portafolio luego de un balanceo de los componentes.

Debido a que el alcance de la presente investigación está delimitada al diseño de un modelo de selección de proyectos para la conformación del portafolio, que satisfaga los requerimientos del plan estratégico de una empresa del sector financiero, a continuación se describen en detalle los procesos relacionados con el primer grupo de procesos de la gerencia de portafolio, es decir, los procesos de alineación, donde se encuentran incluidos los procesos de selección y priorización así como a los procesos que los anteceden, que generan insumos para el desarrollo de la propuesta.

- **Grupo de Procesos de Alineación de la Gerencia de Portafolio**

1. Identificación: consiste en la creación de una lista actualizada de los componentes que serán manejados en la gerencia de portafolio. Incluye componentes previos y nuevos, una descripción, rechazo de componentes que no se ajustan a la definición de criterios predeterminados, Es sumamente importante contar como insumo clave con el plan estratégico de la organización entre otros lineamientos.
2. Categorización: Implica la definición y designación de una clasificación, con la finalidad de

agrupar los componentes, determinando aquellos que están relacionados con las metas estratégicas y aquellos relacionadas con metas comunes o de la operación. Una categoría puede incluir varios elementos de un departamento, o unidades de negocio de la organización, y están basadas en la planificación estratégica y objetivos del negocio. Estas categorías a la vez pueden tener sub-categorías.

3. Evaluación: Este proceso facilita el proceso de selección. Requiere de todo tipo de información cualitativa y cuantitativa. Se evalúan los componentes en relación a una lista de criterios claves.
4. Selección: produce una corta lista de los componentes basados en los resultados de las recomendaciones del proceso de evaluación y la determinación de los criterios validados por la organización y valida la evaluación mediante análisis de capacidad de recursos físicos, humanos y financieros utilizando el juicio de expertos.
5. Priorización: Implica un ranqueo de los componentes dentro de cada estrategia o categoría, fragmento de tiempo invertido, riesgos asociados versus retorno, y foco de la organización, de acuerdo a los criterios establecidos.
6. Balanceo de Portafolio: consiste en la mejora del conjunto de componentes del portafolio a fin de asegurar que están relacionados con las metas estratégicas utilizando los criterios de la gerencia de portafolio previamente predefinidos. Dentro de sus procesos más importantes están el añadir nuevos componentes que tienen que ser seleccionados y priorizados nuevamente; identificar componentes y/o eliminarlos basado en la revisión del proceso; finalmente hacer un rebalanceo para ser presentada en el proceso de autorización con una lista maestra.
7. Autorización: el propósito de este proceso es asignar formalmente los recursos financieros y humanos requeridos para el desarrollo de los casos de negocios o ejecutar los componentes seleccionados y comunicar formalmente las decisiones tomadas producto del balanceo del portafolio.

El segundo grupo de procesos (monitoreo y control) de la gerencia de portafolio, no serán desarrollados ya que no forman parte del alcance de la presente investigación.

Adicionalmente, es importante puntualizar que, dentro del grupo de procesos de Iniciación de la Gerencia de Portafolio, esta investigación se enfoca y está enmarcada en los procesos de

Identificación, Categorización, Evaluación, Selección y Priorización propiamente dicha y tocará de forma indirecta los procesos de Balanceo y Autorización.

Por lo tanto, los procesos de Identificación, Categorización y Evaluación generan los insumos que se necesitan para poder desarrollar los procesos de Selección y Priorización, necesarios para identificar finalmente los componentes del portafolio (Proyectos, Programas, Portafolios) dentro de la Gerencia de Portafolio, foco central de esta investigación.

Técnicas e Instrumentos utilizadas en la Gerencia de Portafolio

De acuerdo al Project Management Institute (2006), cada proceso dentro de la Gerencia de Portafolio contiene un conjunto de técnicas e instrumentos a ser utilizados para su desarrollo y puesta en práctica, insumos y basamentos para el diseño de la propuesta.

De acuerdo al alcance de esta investigación, especificado anteriormente, se describen algunas de éstas técnicas e instrumentos para el desarrollo de los procesos de Identificación, Categorización, Evaluación, Selección y Priorización.

PROCESO DE LA GERENCIA DE PORTAFOLIO	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS SUGERIDOS
IDENTIFICACIÓN	• Documentación de todos los componentes inventariados basados en los descriptores claves • Comparación de los componentes inventariados con la definición de los componentes • Identificación de los componentes • Juicio de Expertos
CATEGORIZACIÓN	• Categorización de componentes • Juicio de Expertos
EVALUACIÓN	• Modelo Scoring que incluye peso de criterios claves • Representaciones Gráficas • Juicio de Expertos
SELECCIÓN	• Análisis de Capacidad del Recurso Humano • Análisis de Capacidad Financiera • Análisis de Capacidad de Recursos Tangibles-Físicos • Juicio de Expertos

PRIORIZACIÓN	• Ranking • Técnicas Scoring con múltiples criterios • Juicio de Expertos
--------------	---

Tabla 4. Técnicas e Instrumentos de la Gerencia de Portafolio (Procesos de alineación)

En consecuencia, la propuesta esta fundamentada en las mejores prácticas, estándares, procesos y técnicas establecidas en el dominio de la Gerencia de Portafolio, abalado por el Project Management Institute (PMI); complementada por los criterios identificados en la organización obtenidos del diagnóstico de las áreas claves, y los resultados de su nivel de madurez.

Definición de Terminología y Acrónimos

OPM3 Modelo de Madurez de Gerencia de Proyectos de la Organización (Organizational Project Management Maturity Model)

GP Gerencia de Proyectos

PM Gerencia de Proyectos (Project Management)

PrM Gerencia de Probramas (Program Management)

PPM Gerencia de Portafolio de Proyectos (Project Portfolio Management)

EVM Gerencia de Valor Ganado (Earned Value Managemet)

PMO Oficina de Gerencia deProyectos

PMBOK Guía de los fundamentos de la dirección de Proyectos

GB Comité de Dirección de Proyectos (Governance board)

Barrida: actividades de visitas y de promoción realizadas por un grupo de personas del área de ventas a una zona geográfica específica para ofrecer los productos y servicios de la organización en un tiempo determinado.

Caso de Negocio: Una documentación del estudio de factibilidad económica utilizado para establecer la validez de los beneficios de un componente a seleccionar.

Clase (Portafolio): Un descriptor clave que determina si un componente es un caso de negocio,

un proyecto, programa, portafolio u otro tipo de trabajo.

Comité de Alineación: Equipo conformado por la alta gerencia responsable de asegurar la alineación de las iniciativas proyectizables con la estrategia. Funge también como experto al aplicar la técnica de juicio de expertos en la propuesta del modelo de selección de proyectos en la organización objeto de estudio.

Componente (Portafolio): actividad o conjunto de actividades que son gestionadas a través de los procesos de la gerencia de portafolio. Ejemplo de componentes son: un caso de negocios, un proyecto, un programa, un portafolio, u otro tipo de trabajo.

Criterio Clave: medidas predeterminadas, valores o condiciones usadas en el modelo de scoring para medir la alineación de los componentes con las metas estratégicas.

Descriptor Claves: conjunto de características utilizadas para categorizar y documentar un componente para futuras toma de decisiones.

Formuladores: son personas que tienen la responsabilidad de generar, proponer o formular los proyectos en la organización en base a las metas del plan estratégico.

Iniciativas Proyectizables: son las propuestas que realizan los formuladores de acuerdo a las metas que pueden convertirse en proyectos para el logro del plan estratégico.

Portafolio: Está conformado por un conjunto de proyectos o programas que no necesariamente están relacionados, pero que se han agrupado para facilitar una gestión eficiente de proyectos y para garantizar el logro de los objetivos y estrategias de la organización (PMBOK, 2004).

Proceso: conjunto de actividades interrelacionadas, las cuales se realizan para obtener un producto o servicio, en función de unos insumos o recursos proporcionados a estas actividades.

Producto: Se refiere al resultado o salida de un proceso, el cual puede ser un elemento determinado o la capacidad de ofrecer un servicio. Éste es cuantificable y verificable; además está sujeto a la aprobación o rechazo por parte del cliente.

Stakeholders: También llamados interesados o involucrados. Según lo define el PMBOK (2004), se refiere a esas personas y organizaciones como clientes, patrocinadores, organización ejecutante y el público, involucrados activamente en el proyecto, o cuyos intereses pueden verse afectados de manera positiva o negativa por la ejecución o conclusión del proyecto. También pueden influir sobre el proyecto y sus productos entregables.

CAPÍTULO 3. MARCO ORGANIZACIONAL

En el año 1992 se conforma la institución financiera objeto de estudio, producto de la integración de sus empresas filiales. Para el año 2002 después de una octava fusión se consolida como Banca Universal; y en la actualidad, año 2007 cuenta con una red de sucursales de casi 400 agencias comerciales distribuidas a nivel nacional siendo uno de los bancos con mayor presencia en el territorio nacional.

Es una organización de servicios financieros integrales, dedicada a conocer y satisfacer las necesidades de sus clientes, ofreciendo productos y servicios financieros a la medida. Está orientada a establecer relaciones duraderas con su clientela basada en confianza mutua, facilidad de acceso y excelencia en calidad de servicio.

Es líder en los sectores de Persona y Comercio, combinando tradición e innovación, focalizada en el desarrollo de su talento humano y avanzada tecnología.

Su visión se orienta hacia la globalización e internacionalización de la banca.

Dentro de sus planes y objetivos esta el mejoramiento de la calidad de servicio, y ser pioneros en productos y servicios innovadores y a la vanguardia.

Entre sus políticas se contempla la consecución de objetivos a través de la Gestión de Proyectos, con áreas estratégicas y especializadas para tal fin. Cuenta con el desarrollo de una plataforma tecnológica para la planificación, control y monitoreo de proyectos, y todo un equipo humano orientado al diseño e implementación de mejores prácticas en ésta materia.

De la planificación estratégica de la empresa y sus capacidades medulares, surgen las metas y objetivos que luego son transformados en proyectos estratégicos, tácticos, operativos y regulatorios que impactan en los resultados organizacionales.

Este proyecto de investigación, abarca a toda la organización ya que se trata del desarrollo de un modelo óptimo de selección para la conformación del portafolio de proyectos alineado al Plan Estratégico.

La organización cuenta con una Gerencia de Proyectos orientada gestionar y gerenciar el portafolio de proyectos.

A continuación se presenta el modelo de Negocios de la Organización:

Áreas Corporativas: Son aquellas áreas de la organización responsables de brindar un excelente servicio a sus clientes internos. Entre ellas se mencionan: Mercadeo, Productos, Contabilidad, Contraloría, Finanzas, Tecnología, Calidad y Procesos, Capital Humano, Consultoría Jurídica,

Seguridad, Conservación, Infraestructura, Cobranza, Atención al cliente.

Áreas del Back End: Son áreas de soporte, responsables de atender los requerimientos que demandan las áreas del Front y Corporativas. Ejemplos: Pasivo, Crédito, Medios de Pago, Tarjetas de Crédito, Fideicomiso, Internacional, Mercado de Capitales.

Áreas del Front End: La representan áreas de distribución y venta de productos y servicios, responsables de brindar servicio a sus clientes internos y externos para lograr satisfacción de las necesidades del cliente y la rentabilidad del negocio. Ejemplo: Bancas Especializadas, Red de Agencias, la Fuerza de Ventas, el Centro de Atención al Cliente, entre otras.

A continuación se muestra la Estructura Organizacional a nivel Macro:

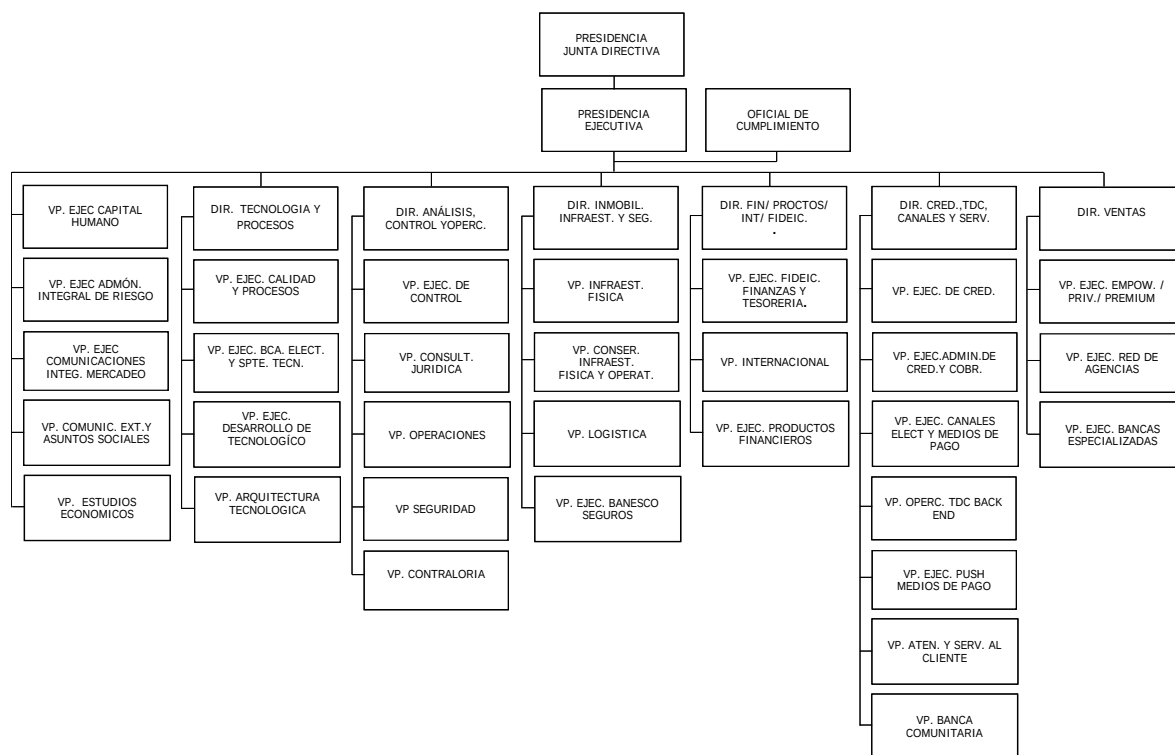


Fig. 3 Organigrama

Análisis Externo e Interno de la Organización

Con la finalidad de tener un conocimiento más detallado sobre la organización objeto de estudio, se realizó el análisis externo e interno, conociendo así el entorno de acuerdo a las oportunidades y amenazas, fortalezas y debilidades. Esto ayudará a comprender la formulación de su estrategia y lineamientos corporativos.

Análisis Externo de la Organización

Para el análisis externo, se utiliza el modelo de las 5 Fuerzas de Porter, o también conocido como el Diamante de Porter.

Porter (1990, c.p. Francés, 2001), estudió los factores determinantes del éxito competitivo en los sectores económicos nacionales en el mercado internacional obteniendo como resultados que la competitividad depende principalmente de la capacidad de la empresa para innovar y el mejoramiento de productos o servicios de manera sostenible, capacidad competitiva que se ve inmersa en determinantes del entorno.

Este modelo se ha convertido en el más utilizado para el análisis de la competencia en las empresas del sector industrial.

A continuación los resultados del análisis externo:

1. **Intensidad de la Rivalidad en el Sector Financiero:** Existe gran cantidad de competidores a nivel nacional en el sector financiero, grandes, medianas y pequeñas organizaciones financieras, a nivel de entidades de ahorro y préstamo y bancos universales. Se encuentran esparcidos en el territorio nacional, sin embargo la organización en estudio cuenta con representación y presencia a nivel nacional ubicándose entre las tres primeras empresas del país en términos de tamaño y recursos.

En los últimos dos años se ha evidenciado un crecimiento del sector con la aparición de nuevos bancos, el crecimiento de otras entidades expandiéndose hacia otras regiones y bancos que eran regionalistas tienen ahora presencia en otras fronteras del territorio nacional. Adicionalmente existe la presencia de entidades financieras con gran reputación y valor de marca.

En cuanto a los productos y servicios que se ofrecen, existe una gran variedad e innovadores productos que son lanzados al mercado, pero replicados casi de forma inmediata por los competidores en general y en otros casos mejorados, diferenciándose por la calidad del servicio prestado y los modelos de atención.

Existen competidores con trayectoria internacional que ofrecen productos atractivos y seguros para el cliente.

Las restricciones gubernamentales como el control de cambio, control de las tasas activas, las medidas sociales y económicas han obligado a cambios de estrategias y adopción de nuevos lineamientos exigidos por el gobierno. Esto ha traído cambios en las estrategias como la baja

en las tasas pasivas poco atractivas para la colocación de dinero e incentivo al ahorro.

2. **Entrantes Potenciales:** Entre las barreras de entrada a entidades potenciales se encuentran la lealtad de los clientes, la cual depende de la cantidad de productos que los atan y llevan a establecer relaciones de negocio duraderas y a largo plazo dificultando el rompimiento de los compromisos ya sea por comodidad, trato y servicio y los procedimientos engorrosos para el cambio a otra institución financiera. La identificación con la marca, también es un elemento que impacta en la preferencia de los clientes potenciales y actuales, donde la imagen, la seguridad y credibilidad de la entidad genera confianza en los ahorristas. Bancos con trayectoria son de gran interés y se llevan una gran cuota de mercado.

Otro elemento que exige este sector para el ingreso de competidores nuevos, lo representa el soporte de capital, así como las exigencias regulatorias y permisologías a nivel bancario y gubernamental, como lo es la Superintendencia de Bancos, el Banco Central de Venezuela y el Ministerio de Finanzas, entre otros.

La tecnología e innovación constante representa un reto para los que quieren entrar a competir, ya que se requiere de una gran inversión y preparación o experiencia, en la actualidad se hace cada vez más frecuente el uso de canales electrónicos que evitan la inversión de tiempo en largas colas para operaciones como consultas, depósitos, transferencias, retiros, entre otros. Adicionalmente se requiere de una inversión altísima en infraestructura física que soporte el servicio y oferta de productos exigidos por los clientes a nivel nacional, ofrecidos por las actuales entidades financieras y que por cultura venezolana son insustituibles para algunas operaciones.

La Entidad Financiera objeto de estudio posee identidad de marca, reconocida por todos sus clientes y amparada por una fuerte campaña publicitaria que la hace ser reconocida en los lugares más recónditos. Su estrategia de cruce de productos y servicio al cliente personalizado, diseñando productos específicos a las necesidades de sus clientes, le permite establecer relaciones a largo plazo y como consecuencia lealtad de los clientes. Es una de las entidades con mayor presencia a nivel nacional, favoreciéndola ya que está al alcance de clientes potenciales.

Todos los competidores ofrecen casi los mismos productos, diferenciándose en la estrategia de comercialización y servicio al cliente.

3. **Amenaza de Productos y Servicios Sustitutos:** entre los productos y servicios sustitutos se encuentran las Casas de Bolsa, las Entidades de Ahorro y Préstamo, los prestamistas

independientes que ofrecen dinero inmediato sin mayores exigencias ni requisitos, Entidades del gobierno como Banfoandes, Foncrei, cooperativas. empresas de inversión, acciones en la bolsa de valores, bonos, inversiones en bienes inmuebles que tienen un nivel mínimo de depreciación a largo plazo lo que disminuye la colocación de dinero en los bancos en contraste con las tasas de interés ofrecidas en las entidades financieras.

4. **El Poder de Negociación de los Compradores:** Los compradores en el sector financiero están representados por los clientes externos persona natural o jurídica y de tipo privada o estatal, interesados en los productos y servicios que ofrece el Banco; los clientes internos representados por los empleados de la organización quienes hacen sus operaciones financieras en la entidad a la que pertenecer; los clientes potenciales, que son prospectos para incluir en la cartera de clientes y los clientes inactivos.

Definitivamente los clientes tienen un alto poder e influencia en el éxito de los objetivos propuestos en las organizaciones financieras. Hay una batalla constante donde se solicitan tasas de interés, diseño de productos a la medida, y un sin fin de exigencias que los clientes hacen y exigen al sector financiero. La capacidad de respuesta, la calidad de servicio, el acceso a los productos y servicios con una exigencia mínima de requisitos y la confianza y el acceso a medios electrónicos seguros forman parte de la diferenciación de una entidad con otra.

El mercado es muy grande ya que abarca el 100% de la población quien podría tener muchas necesidades de inversión, adquisición de seguros, desarrollo de pequeñas y medianas empresas, como un ejemplo a la diversidad de necesidades de los clientes bancarios.

5. **El Poder de Negociación de los Proveedores:** Esta entidad financiera mantiene relación con un sin número de proveedores, que van desde el desarrollo de habilitadores tecnológicos, bienes muebles e inmuebles, imprentas, servicio de empresas de seguridad y limpieza, servicios de correspondencia, currier, asesorías y consultorías, elaboración de papelería, hasta servicios y desarrollos intelectuales, entre otros. Hay que considerar que para las empresas del Sector Financiero nacionales suelen coincidir los mismos proveedores, sin embargo las plataformas tecnológicas, por ejemplo, suelen estar diseñadas a las exigencias y necesidades de cada empresa, aunque con el mismo proveedor. Los costos de cambio varían de acuerdo al tipo de servicio o producto que se exige. A nivel tecnológico el costo que implica el cambio de proveedor es sumamente alto, esto sin tomar en cuenta el nivel de compromiso que queda establecido a través de contratos firmados de larga duración.

Los contratos de confidencialidad son de gran importancia en este sector ya que existe un alto riesgo por el manejo de la información que poseen los proveedores, representa en muchas oportunidades el desarrollo de productos y servicios para hacerle frente a la competencia. Los proveedores internacionales también juegan un papel importante como es el caso de las tarjetas de crédito. Visa, Mastercard poseen lineamientos y políticas estandarizadas y por las cuales se rigen todas las entidades financieras. El poder de los proveedores en este sector, es de gran impacto ya que puede afectar directamente la calidad de servicio, la capacidad de respuesta, imagen y credibilidad de las Organizaciones Financieras.

Análisis Interno de la Organización

El análisis interno del negocio permitió identificar las fortalezas y debilidades de la empresa objeto de estudio frente a la competencia, con la finalidad de evaluar su capacidad y determinar las ventajas competitivas.

Se utiliza como herramienta para el análisis interno, la Cadena de Valor Extendida propuesta por Kaplan y Nortorn (1996, c.p. Francés, 2001), debido a que esta propuesta incluye la innovación adicional a las actividades operativas, elemento que en los últimos años se ha convertido en fuente de ventaja competitiva. Esta variable es característica y forma parte de los valores y misión de la organización objeto de estudio.

La cadena de valor permite representar de forma sistemática las actividades de cualquier unidad estratégica de negocio.

De acuerdo a Francés. A. (2001) “Valor es el precio que el comprador está dispuesto a pagar por el producto con base a la utilidad que éste le proporcione una situación libre de mercado. (p.85)

Según Kaplan y Norton (1996, c.p. Francés, 2001), la propuesta de valor al cliente se compone de los atributos del producto o servicio (calidad, precio y funcionalidad), la imagen (publicidad, la marca) y la relación entre la empresa y el cliente (capacidad de respuesta, servicio al cliente, manejo de reclamos y quejas).

El análisis de la cadena de valor pretende identificar todas aquellas actividades en las cuales se puede añadir valor al producto.

Los segmentos o actividades de la cadena de valor están representados por actividades relacionadas con la innovación, y actividades relacionadas con la operación propiamente dicha, dentro de éstas actividades operativas se incluyen las actividades de apoyo y staff de

acuerdo a las nuevas tendencias organizacionales.

Las actividades de apoyo y staff, le prestan soporte a las actividades de línea.

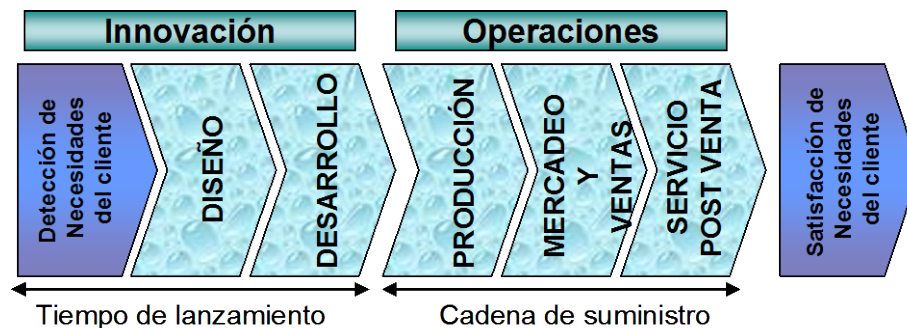


Fig. 4. Cadena de Valor de la Empresa del Sector Financiero objeto de estudio de esta investigación.

Fuente Francés. A.

Detección de las Necesidades del Cliente: El punto de partida radica en la identificación de las necesidades de servicios y productos financieros del cliente, interno, externo, tanto en persona natural como jurídica y de acuerdo a los diferentes segmentos de mercado. Así, se inicia el diseño y desarrollo de los productos y servicios pensando en la cadena de distribución y suministro, es decir, ya sea para ser atendido por las Bancas Especializadas o la Red de Agencias.

- **Innovación:** Creación de novedosos productos, servicios y modelos de atención al cliente, basados en necesidades focalizadas, integrales, calidad de servicio y atención personalizada, rapidez de respuestas y tecnología de punta.
 - **Diseño:** De productos y servicios financieros e identificación de productos y servicios que satisfagan las necesidades de los diferentes segmentos de clientes actuales y futuros. Incluye las formas de comercialización y la etapa de evaluación de los lineamientos estratégicos de la organización y en consecuencia la propuesta de iniciativas para lograr las metas y objetivos estratégicos. Creación de planes a la medida de las necesidades de clientes naturales y/o jurídicos, de acuerdo a los segmentos de clientes. Incluye el cómo se realizará la distribución y entrega u oferta de los productos y servicios de acuerdo a las áreas de atención, agencias comerciales y bancas especializadas. Incluye el diseño de la estrategia de mercadeo y publicidad.
 - **Desarrollo:** De cada una de las iniciativas y propuestas requeridas en el diseño.

Definición de lineamientos, protocolos de transferencia de clientes y delimitación de fronteras entre las diferentes áreas de ventas. Desarrollo de plataformas tecnológicas que soportan la entrega de los productos y servicios y sus procesos respectivos, así como la preparación de soporte de todas las áreas que prestan apoyo durante las operaciones.

- En esta etapa se ubica la ejecución de la planificación estratégica, a través del desarrollo e implementación de las iniciativas o proyectos.
- Operaciones: Referida a la canalización de requerimientos de los clientes, actividades de back end necesarias para satisfacer las necesidades identificadas de los diferentes segmentos de clientes.
 - Producción: Incluye la prestación de soporte y apoyo, la contratación de los proveedores para la producción de los canales electrónicos tales como máquinas de autoservicio, telecajeros, servicios de internet al cliente; contratación de entidades didácticas con experiencia para la capacitación de personal calificado a través de programas en ventas y relacionados con la operación, creación de planes de incentivo, aprovisionamiento de papelería y recursos en general, adquisición y remodelación de áreas de atención e infraestructura, cuidando un estándar e imagen, creación de mecanismos de seguridad, evaluación y control de riesgo del negocio y seguridad de la información. Elaboración de manuales de procesos.
 - Mercadeo y Ventas: El mercadeo se realiza a través de fuertes y constantes campañas publicitarias a través de medios como la televisión, radio, prensa escrita, y participación de la empresa en concursos de imagen. Se realizan estudios de mercado, encuestas de satisfacción al cliente y barridas.

La venta de productos y servicios financieros se operacionaliza a través de los diferentes canales de distribución de acuerdo al segmento de mercado asignado. Las agencias comerciales distribuidas a nivel nacional, ofreciendo a través de la asesoría financiera los productos activos, pasivos y servicios de acuerdo a las necesidades del cliente que asiste de forma voluntaria a las agencias. Las Bancas Especializadas, que de acuerdo al tipo de clientes negocia y entrega los productos y servicios a la medida (Petróleo, Agrícola, Privada, Grandes y Pequeñas Empresas y Corporaciones), La Fuerza de Ventas, la cual a través de sus ejecutivos de ventas captan nuevos clientes a través de la venta móvil, las áreas de

Tarjetas de Crédito, a través de la colocación de puntos de ventas en los comercios.

- Servicio Post Venta: Incluye el mantenimiento de los productos y servicios a los clientes captados, a través de llamadas telefónica y visitas personalizadas, canalización de nuevos requerimientos, atención a quejas y reclamos sobre tarjetas de crédito, estados de cuentas, consumos no realizados, entre otros. Este servicio se realiza a través del Centro de Atención Telefónica, Agencias comerciales, Bancas Especializadas, áreas de Servicios al cliente. Servicio de asesoría e información de status de endeudamiento en créditos hipotecarios, créditos de vehículos.

Satisfacción de Necesidad del Cliente: El proceso termina con la satisfacción de las necesidades del cliente, iniciando nuevamente el ciclo con la detección de nuevas necesidades de clientes actuales y potenciales, exigencias del entorno, necesidades específicas de los clientes, oportunidades de mercado y regulaciones gubernamentales.

Con este análisis se tiene una visión más cercana del funcionamiento interno de la organización a través de la interacción de sus áreas estructurales.

Sin embargo, para tener una visión más completa resulta importante disponer de una herramienta que identifica elementos que agreguen valor, en concordancia con la estrategia, la cultura organizacional y el entorno.

De acuerdo a estudios realizados por Kono, (1992, c.p. Francés, 2001), los rasgos de la cultura de la empresa objeto de estudio, se encuentra en la clasificación de empresas en transición entre una cultura burocrática y una cultura vitalizada, caracterizada por la generación de ideas, en procesos de adaptación para asimilar los cambio, con temor al fracaso, penalizando los errores, en proceso de establecimiento y documentación de sus operaciones, políticas y lineamientos.

Finalmente, se construye la Matriz DOFA, insumo de gran importancia para el diseño de la propuesta de selección y priorización de proyectos para la conformación del portafolio, evaluación de las estrategias y su alineación con las metas y objetivos. La matriz DOFA aporta de forma esquemática y concreta información pertinente como para evaluar las estrategias, metas y objetivos, que podrían propiciar nuevas iniciativas o proyectos.

Teniendo presente los resultados del análisis interno y externo de la empresa, a continuación se presentan el análisis de la Matriz DOFA, mostrando algunas fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas identificadas en la empresa objeto de estudio.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
• Reconocida por la Calidad de Servicio. • Líder nacional en Tarjetas de Crédito. • Líder en presencia física a nivel nacional. • Innovación en productos y servicios. • Personal altamente calificado. • Líder en Responsabilidad Social. • Estrategia de ventas (cruce de productos) que fortalece la lealtad del cliente. • Atractiva y agresiva campaña publicitaria. • Diseño de productos a la medida. • Reconocimiento de marca en calidad, innovación y servicio. • Plan estratégico apalancado en la Gerencia de Proyectos.	• Lentitud en el desarrollo de habilitadores tecnológicos que apoyen al negocio. • Falta de coordinación entre las áreas: Ventas / Áreas de Apoyo y Staff. • Excesivo trabajo manual, operaciones lentas por falta de apoyo tecnológico. • Uso deficiente de los canales de comunicación, falta de información aguas abajo.
AMENAZAS	OPORTUNIDADES
• Crecimiento del Sector, descentralización de bancos a otras regiones. • Medidas gubernamentales económicas y sociales que ponen obstáculos y regulan iniciativas del sector. • Economía volátil. • Réplica casi inmediata de productos y servicios mejorados por la competencia.	• Experiencias negativas de clientes con otras entidades financieras. • Alto porcentaje de clientes potenciales. • Incursionar en el mercado internacional. • Muy pocos competidores con presencia en el exterior.

Tabla 5. Matiz DOFA

CAPITULO 4. RESULTADOS

En la siguiente sección se presentan los resultados producto de la administración de los instrumentos de recolección de datos.

Análisis de Resultados

Del análisis de contenido realizado a las preguntas abiertas del cuestionario, surge como resultado las categorías y subcategorías que recogen las respuestas de mayor relevancia suministrada de la muestra seleccionada.

Las categorías resultantes son:

- Dificultad para demostrar la alineación del portafolio de proyectos con la Estrategia.
- Confusión en los procesos de conformación del Portafolio de Proyectos.
- Priorización de proyectos empírica.
- Portafolio desbalanceado.
- Dificultad para evaluar y seleccionar proyectos.
- Necesidad de sustentar las iniciativas proyectizables.

CATEGORIZACIÓN	TEXTO
Dificultad para demostrar la alineación del portafolio de proyectos con la Estrategia. • Evasión para mejorar o incorporar nuevos mecanismos • Falta de sustentos que permitan asegurar la alineación del portafolio de proyectos con la estrategia	Informante 1 “Las metas provienen del plan estratégico que se supone lo realiza la junta directiva, éstas son analizadas para saber cuales son o no proyectizables, <u>el cumplimiento de las metas proyectizables supone alineación con la estrategia.</u> ” “...La participación del comité de alineación, de acuerdo a su experiencia, <u>revisa la formulación de los proyectos y decide que proyectos se quedan y cuales son eliminados</u> <u>Tanto para la evaluación como para la selección y priorización se utiliza el índice de atractivo, la votación y la jerarquización...</u> ”
Confusión en los procesos de conformación del Portafolio de Proyectos • Desconocimiento de mejores prácticas en la disciplina de Gerencia de Portafolio	“La matriz de índice de atractivo tiene aproximadamente un año de elaborada, y nos estamos dedicando a indagar más, sin embargo lo que conocemos de gerencia de portafolio lo hemos tomado de los cursos a los que se ha asistido, <u>“no tengo el estándar de Portafolio aún”.</u> ”
Priorización de proyectos empírica • Falta de metodología y sustentación para la priorización de proyectos de forma objetiva	“Los proyectos que son ranqueados en los primeros lugares como resultado del índice de atractivo, son colocados por la junta directiva en otra posición, utilizando una escala de deseables,

CATEGORIZACIÓN	TEXTO
Dificultad para Evaluar y Seleccionar Proyectos - Falta de criterios claros, definidos y conocidos por todos. - Falta de sustentación al formular los proyectos, dificultando su evaluación y selección	indeseables e importantes, <u>esto hace que el ranqueo sea muy subjetivo</u>, así como la <u>falta de sustento para justificar el ranqueo producto del índice de atractivo</u>” Informante 4 “...El número tan elevado de proyectos formulados, dificulta la evaluación y selección de los proyectos, lo hace un proceso largo, muy ambicioso y poco realista. <u>Primero se seleccionan los R ya que son obligatorios</u>, sin embargo hay que asegurar que realmente cumplan las características de un proyecto regulatorio, por eso de que no metan “gato por liebre”; <u>luego los gold que prácticamente están aprobados y finalmente quedan los T-O, que prácticamente quedan en su mayoría eliminados por la cantidad de proyectos previamente seleccionados de las otras categorías.</u>”
Necesidad de sustentar las iniciativas proyectizables Identificación de descriptores para la calificación de proyectos	“<u>Pienso que los que formulan los proyectos, deben generar casos de negocio debidamente sustentados y reflejados en un instrumento que facilite la evaluación y selección de los proyectos</u>, no sólo que me diga cuanto va a ingresar o las mejoras para la organización si nó de donde lo sacó, que estudio o análisis lo está sustentado, así se puede argumentar a la hora de ranquearlos”.
Portafolio Desbalanceado - Mecanismo ineficaz para estimar la cantidad de componentes en el portafolio. - Conformación de un solo portafolio con componentes de diferentes características. - Apertura para incorporar formar más efectivas para conformar el portafolio.	Informante 6 “...Para la clasificación de los proyectos, sólo existen tres tipos de proyectos en la organización. E, TO y R. <u>Depende hacia donde va la organización se podrían tomar en cuenta otras categorías, sin embargo hasta ahora no puedo seleccionar ninguna como prioridad...</u>”
Necesidad de sustentar las iniciativas proyectizables Identificación de descriptores para la calificación de proyectos	“<u>No contamos con un sustento teórica que permita asignar el % de proyectos E, el %de proyectos T-O. Actualmente se mezclan todos y no consideramos que sea una estrategia efectiva por las características diferentes de los tipos de proyectos.</u> Los R. están incluidos de una vez, solo verificamos que realmente cumplan las características de un proyecto R.” “Los formuladores de proyectos <u>no sustentan los beneficios, productos, etc.</u> Se necesita contar con un instrumento de evaluación de proyectos sencillo, para que los formuladotes puedan llenarlo, de tal manera que cuando formulen el proyecto lo hagan con un estudio previo (caso de negocio), que contenga: <u>Análisis financiero, otros beneficios no financieros, objetivos, productos a lograr, duración estimada, costo, rentabilidad, nivel de riesgo, todo sustentado.</u>” “<u>Queremos evitar que el criterio de disponibilidad de recursos sea un criterio para seleccionar o eliminar proyectos.</u>”

Tabla 6. Categorías y Subcategorías del Análisis de Contenido

De acuerdo con la metodología planteada se muestran los resultados cuantitativos de la aplicación del cuestionario, producto de la segunda parte conformado por preguntas cerradas.

Tabla Nro. 7 Análisis del Discrepancias

Ítem	Media EA	DS	Media ED	DS	Sig	Dif
1	1.0	0.00	1.0	0.00	-	-
2	0,30	0.48	0,20	0.42	0.34	0.10
3	0.90	0.31	0.20	0.42	0.001*	0.48
4	0.90	0.31	0.40	0.51	0.015*	0.50
5	0.80	0.42	0.40	0.51	0.104	0.29
6	0.00	0.00	0.00	0.00	-	-
7	1.00	0.00	1.00	0.00	-	-
8	0.90	0.31	0.90	0.31	-	-
9	0.80	0.42	0.30	0.48	0.015*	0.32
10	0.70	0.15	0.30	0.15	0.104	0.40
11	1.00	0.00	0.50	0.16	0.015*	0.50
12	0.80	0.42	0.30	0.80	0.015*	0.50
13	0.80	0.42	0.20	0.42	0.005*	0.60
14	1.00	0.00	0.80	0.42	0.168	0.20
15	1.00	0.00	0.30	0.48	0.001*	0.70
16	0.00	0.00	0.00	0.00.	-	-
17	0.20	0.42	0.00	0.00	0.168	0.20
18	0.00	0.00	0.00	0.00	-	-
19	1.0	0.00	1.0	0.00	-	-
20	0.00	0.00	0.00	0.00.	-	-
21	0.00	0.00	0.00	0.00.	-	-
22	0.40	0.51	0.80	0.42	0.037*	-0.40
23	0.20	0.42	0.10	0.31	0.343	0.10
24	0.00	0.00	0.00	0.00	-	-
25	0.60	0.51	0.10	0.31	0.015*	0.50
26	0.80	0.42	0.20	0.42	0.005*	
27	0.00	0.00	0.00	0.00.	-	-
28	0.00	0.00	0.00	0.00.	-	-
29	0.00	0.00	0.00	0.00.	-	-
30	0.90	0.31	0.30	0.48	0.005*	
31	0.00	0.00	0.00	0.00.	-	-
32	0.90	0.31	0.30	0.48	0.005*	
33	0.40	0.51	0.20	0.42	0.168	
34	0.00	0.00	0.00	0.00.	-	-

De los resultados se observa en primer lugar que los ítems que presentaron diferencias significativas entre las medias de las respuestas a los ítems entre el estado actual (EA) y el estado deseado (ED), son los siguientes: 3,4,9,11,12, 13, 15, 22, 25, 26, 30 y 32.

Estos ítems representan los siguientes elementos claves ha considerar para el diseño de la propuesta: (a) Mejoramiento de procesos, (b) Ventaja competitiva, (c) Tasa interna de retorno, (d) Retorno de inversión, (e) Período de reembolso, (f) Generación de flujo de efectivo, (g) Criterios de riesgos relacionados con el negocio, (h) Capacidad de recursos humanos, (i), Impacto en el mercado (j) Criterios de mercado relacionados con la probabilidad de éxito, (k) Criterios técnicos

asociados con la alineación arquitectónica, y (l) Criterios técnicos asociados con la probabilidad de éxito del proyecto.

Con respecto a la evaluación del OPM3, se obtuvieron los siguientes resultados sobre la madurez de la organización en términos de los tres dominios que lo conforman: proyectos, programas y portafolio.

Frecuencia obtenida del total de encuestados, cantidad de sí y cantidad de no:

FRECUENCIA	
SI	NO
1451	1570

Tabla 8. Resultados de Frecuencia evaluación OPM3

Madurez relativa de la Organización:



Gráfico 1. Madurez relativa de la organización

Madurez en término de los tres dominios:

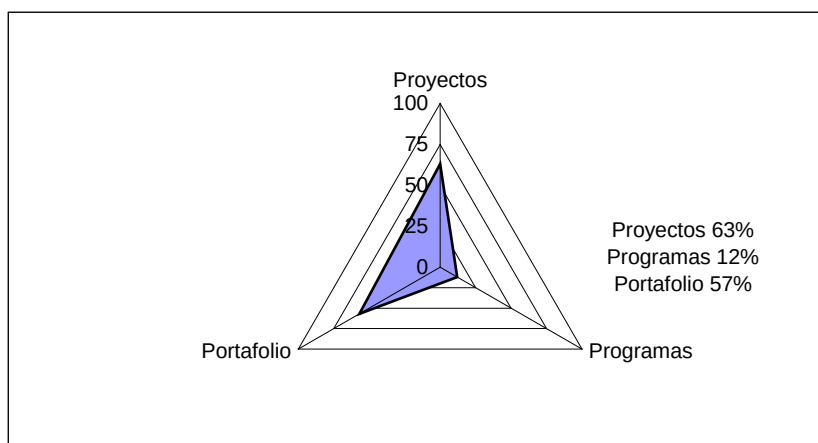


Gráfico 2. Madurez en término de los tres dominios: Proyectos, Programas y Portafolio

De los resultados de puede deducir que la organización presenta un mayor dominio en los procesos de proyectos, seguido por los procesos de portafolio, parece no existir práctica en cuanto al dominio de programas. Sin embargo, evaluando los resultados de los tres dominios en general la organización presenta un nivel por debajo del 50%, por lo que todos necesitan de la implantación de mejoras, para aumentar su nivel de madurez, haciendo énfasis en la Gerencia Programas seguida por la Gerencia de Portafolio.

CAPITULO 5. DESARROLLO

Este capítulo ofrece un marco completo, preciso y detallado de la ejecución del presente trabajo de investigación, en base al desarrollo de los pasos para el cumplimiento de los objetivos planteados, general y específicos siguiendo los lineamientos expuestos en el marco metodológico.

Desarrollo de la primera fase:

En esta sección, se enfatizan los elementos necesarios, desarrollados para llevar a cabo el diagnóstico de la situación actual de la empresa para la selección y priorización de los Proyectos.

En esta fase, los aspectos desarrollos consistieron en:

- El diseño del instrumento de validación del cuestionario, administrado a los especialistas del área. (Ver Anexo Nro 1.)
- El diseño del instrumento tipo cuestionario descriptivo para el diagnóstico. (Ver Anexo Nro. 2).
- La traducción al español del instrumento de evaluación OPM3. (Ver Anexo Nro. 3).

Desarrollo de la Segunda Fase: la cual comprende la ejecución de los aspectos relacionados con:

- La investigación de los modelos existentes para la selección, priorización y conformación efectiva de Portafolio de Proyectos a partir de fuentes secundarias;
- La selección del modelo, criterios, técnicas y herramientas producto de la investigación documental relacionada con las mejores prácticas; y finalmente,
- El Análisis de la situación actual en contraste con las mejores prácticas ofrecidas en el modelo teórico seleccionado.

Para el desarrollo de esta fase se partió de la búsqueda en fuentes bibliográficas de las mejores prácticas relacionadas con la Gerencia de Proyectos, seleccionando al estándar de la Gerencia de Portafolio de Proyectos como modelo efectivo para fundamentar la propuesta del modelo de acuerdo al objetivo general de la presente investigación.

La selección de esta propuesta, se debe principalmente, a que contempla procesos, técnicas y herramientas efectivas, basadas en las mejores prácticas, y permiten dar respuesta a la problemática planteada, así como su fácil y adecuada adaptación a la organización objeto de estudio, la cual fundamenta en la actualidad todas sus actividades relacionadas con proyectos en

la disciplina de la Gerencia de Proyectos, ofreciendo continuidad a la implementación de mejoras.

Para el análisis comparativo entre los resultados del diagnóstico actual de la organización y el modelo teórico seleccionado, se elabora una matriz donde se contrastan los resultados de la situación actual con los elementos propuestos en el modelo, quedando reflejadas las causas e información de mayor relevancia para ser incorporadas en el modelo propuesto.

Tabla. 9. Contraste entre la propuesta de la Gerencia de Portafolio y la situación actual de la organización.

Estándar Gerencia de Portafolio	Situación actual de la Organización
• Para la conformación del portafolio de proyectos, propone el empleo de 7 procesos: identificar, categorizar, evaluar, seleccionar, priorizar, balancear y autorizar el portafolio de proyectos. • Los procesos aseguran la identificación de criterios previamente definidos a través de técnicas efectivas para la evaluación y selección de los componentes del portafolio. • Cada proceso incluye técnicas y herramientas claramente definidas y diversas para su desarrollo. • Propone una metodología paso a paso, arrojando información relevante para la toma de decisiones en los diferentes procesos, con la finalidad de contar con mayores insumos al momento de decidir sobre la selección y finalmente la conformación del portafolio. • El proceso de Balanceo de Portafolio, incluye técnicas y herramientas adicionales para asegurar la alineación de los componentes del portafolio con la estrategia del negocio. • Los procesos de la Gerencia de Portafolio incluye la alineación de los componentes del portafolio con la estrategia corporativa, agregar o eliminar componentes basados en indicadores claves para medir su desempeño en relación al plan estratégico.	• El portafolio de proyectos es producto del inventario, evaluación y priorización, basados en prácticas empíricas. • Hay confusión en los pasos, procesos y técnicas para la conformación del Portafolio de Proyectos, por desconocimiento de mejores prácticas en la disciplina de Gerencia de Portafolio. • Hay dificultad para evaluar y seleccionar los proyectos, por falta de criterios claros, definidos y conocidos por todos, se dispone de un instrumento que facilite a los formuladores la sustentación de las iniciativas. • Para la priorización de proyectos se utilizan criterios y herramientas elaboradas de forma empírica, desconociendo la metodología, técnicas y herramientas que permitan un sustento teórico. Se obtiene una priorización que posteriormente es modificada por el área estratégica. • Se utiliza un instrumento para evaluar los proyectos, de los cuales se consideran para la propuesta los criterios relevantes para la organización como: Valor al negocio, Complejidad, riesgos del negocio y del proyecto. • Se genera un portafolio de proyectos desbalanceado, ya que se utiliza un mecanismo ineficaz para estimar la cantidad de componentes en el portafolio, sin sustentación para identificar el porcentaje de proyectos de acuerdo a las categorías establecidas. • Existe dificultad para demostrar la alineación del portafolio de proyectos con la estrategia. • Se utiliza un comité de alineación del portafolio, el cual contribuye con la alineación del portafolio, sin embargo adolece de elementos más objetivos que faciliten la toma de decisiones en los diferentes procesos.

Desarrollo de la Tercera Fase

En esta fase se elaboró un modelo de selección para la conformación del portafolio de proyectos, que permite asegurar mayor alineación del portafolio de proyectos con la estrategia de la empresa en estudio.

El modelo propuesto es el resultado de las mejores prácticas contenidas en el estándar de Gerencia de Portafolio, modelo teórico seleccionado como referencia, y de los resultados obtenidos de la detección de necesidades producto del diagnóstico realizado a la organización y el contraste de ambos escenarios.

Adicionalmente, se desarrolla un instrumento con la finalidad de evaluar la factibilidad de la solución propuesta empleando el Análisis de Fuerza de Campo.

Modelo propuesto de Selección para la conformación del portafolio de proyectos en la empresa en estudio

CONFORMACIÓN DE LA PROPUESTA

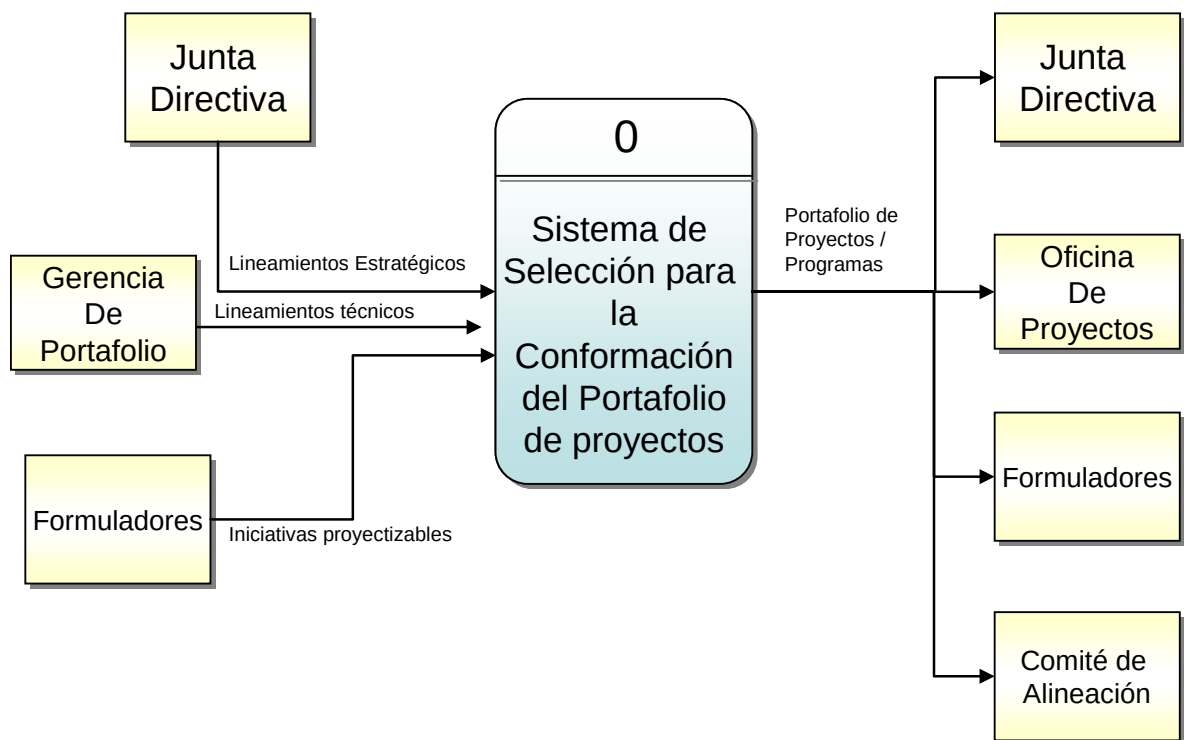
El Objetivo de ésta parte introductoria de la propuesta consiste en ubicar al usuario en los diferentes elementos contenidos en el modelo, facilitando su comprensión.

- Se presenta en primera instancia una visión general del modelo a través de un Diagrama de Contexto
- Se presentan posteriormente todos los procesos que integran el modelo propuesto a través de un Diagrama 0.
- Se presenta finalmente un desagregado de cada proceso, especificando más en detalle los elementos relacionados. Lo acompaña una descripción narrativa con especificaciones del flujo de proceso, aspectos diseñados a la medida de la organización, entre ellos listas de criterios, matrices, técnicas y herramientas, y consideraciones generales de acuerdo a las características de cada proceso.
- A continuación se grafica los símbolos utilizados en los flujo de datos, para la interpretación adecuada del modelo:

	PROCESOS Significa que se realizan acciones o grupo de acciones
	FLUJO DE DATOS Muestra transferencia de información Desde o hacia un proceso
	ENTIDAD Es una persona, grupo, departamento o cualquier sistema que recibe u origina información o datos
	ARCHIVO DE DATOS Almacena archivos, matrices, base de datos, permite buscar y registrar información

DIAGRAMA DE CONTEXTO

SISTEMA DE SELECCIÓN PARA LA CONFORMACIÓN DEL PORTAFOLIO DE PROYECTOS EN UNA ORGANIZACIÓN DEL SECTOR FINANCIERO



NOTA: La Gerencia de Portafolio forma parte de la Oficina de Proyectos, siendo una de sus funciones

DIAGRAMA 0
PROCESOS DE ALINEACIÓN PARA LA CONFORMACIÓN DEL
PORTAFOLIO DE PROYECTOS

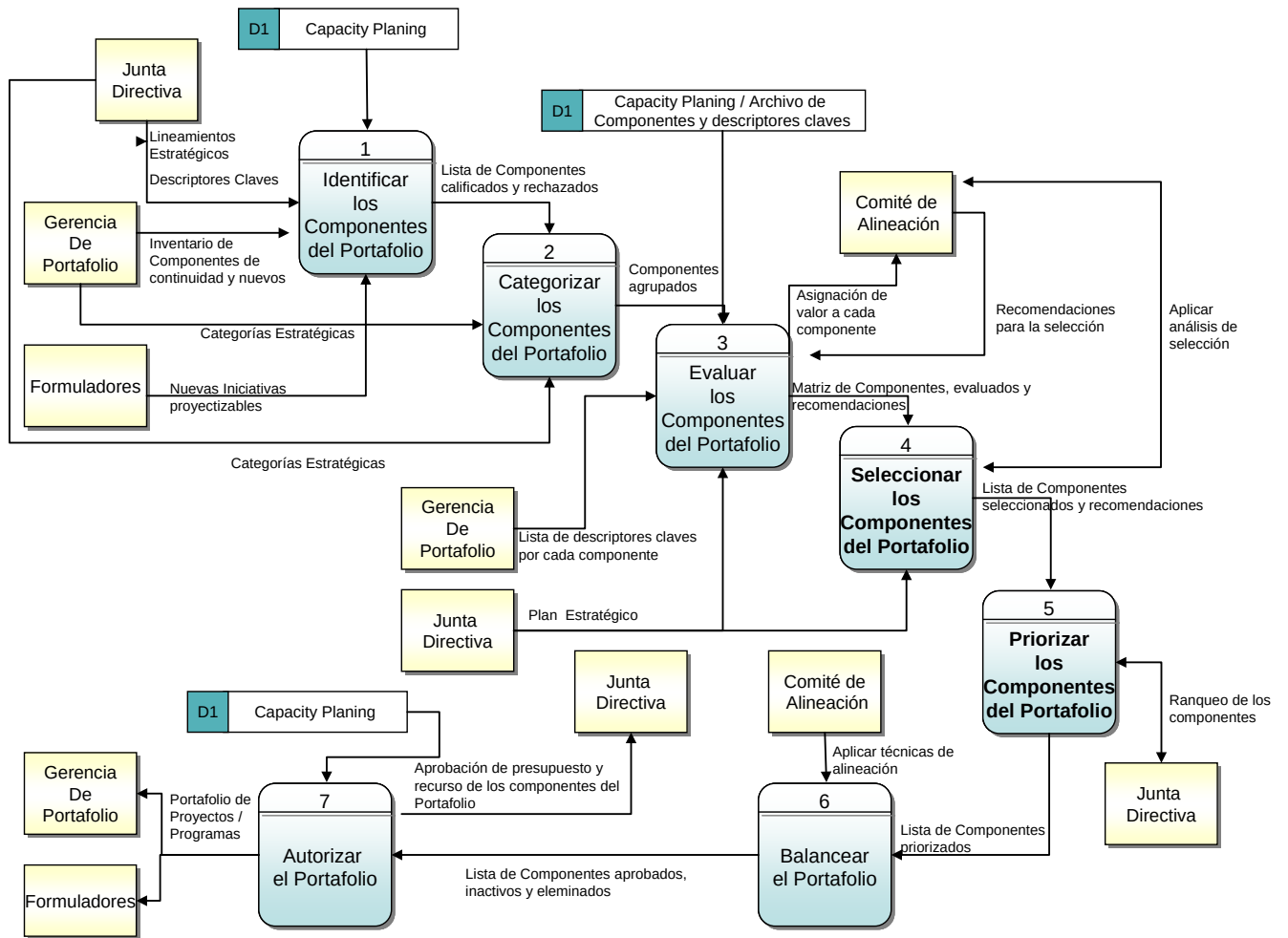
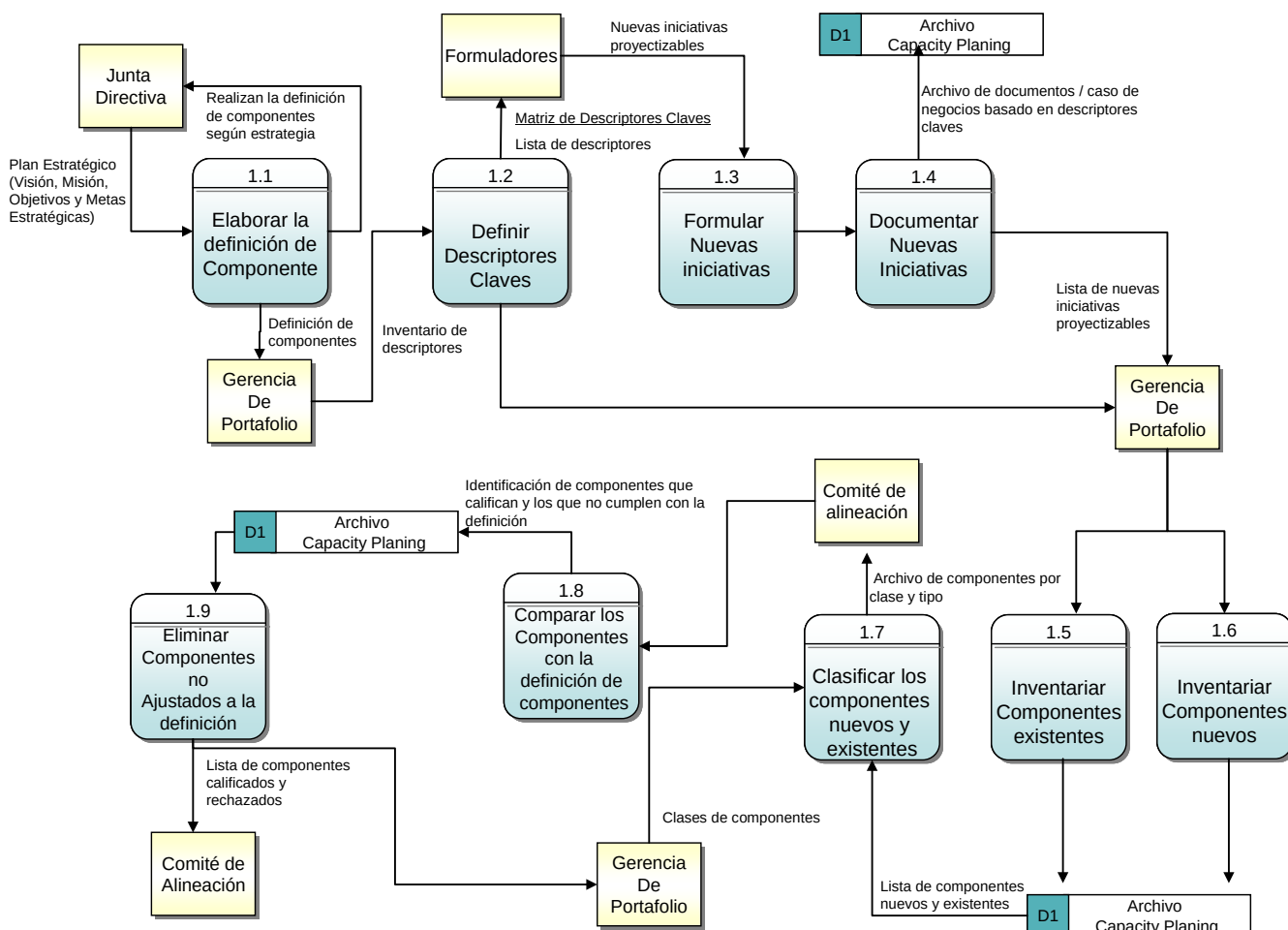


DIAGRAMA HIJO (1)

PROCESO DE IDENTIFICACIÓN DE COMPONENTES DEL PORTAFOLIO



DESCRIPCIÓN NARRATIVA DEL PROCESO

"IDENTIFICAR COMPONENTES DEL PORTAFOLIO"

El diseño de la propuesta según los requerimientos de la organización comprende:

- **LA DEFINICIÓN DE COMPONENTE:** La definición de componentes depende de la estrategia organizacional. En esta propuesta queda definido como componente, aquellas actividades o iniciativas proyectizables que apunten directamente al logro de las metas. Sean éstas de tipo estratégicas, operativas u orientadas a cubrir una necesidad de tipo regulatorio.
- **CLASES DE COMPONENTES:** para la organización se definen tres clases: Proyectos, Programas y Portafolio. Los programas quedan conformados por un conjunto de proyectos orientados a cubrir necesidades comunes. El portafolio puede estar conformado por proyectos y/o programas.
- **TIPOS DE COMPONENTES:** La organización organiza los proyectos de acuerdo a: E, EG, T-O y R. Sólo se mencionan las siglas ya que es información de carácter confidencial.

MATRIZ DE DESCRIPTORES CLAVES: se diseña una matriz conformada por un conjunto de elementos (descriptores) que facilitan documentar las iniciativas incluyendo casos de negocio, con la finalidad de sustentar las propuestas, asegurando su alineación con las metas y objetivos del plan estratégico. Como ejemplo de descriptores están los estudios financieros.

Descripción de Archivos de Datos:

Capacity Planing: Herramienta computarizada donde quedan registrados los componentes del portafolio para su planificación, seguimiento y control. En este archivo debe quedar incorporada la matriz de descriptores claves. Así como la creación de campos en la herramienta para la documentación de los proyectos.

TÉCNICAS UTILIZADAS:

Documentación de los componentes basado en los descriptores claves

Juicio de Expertos para la validación y toma de decisión

DISEÑO DE LA MATRIZ DE DESCRIPTORES
(Proceso Identificación de Componentes)

MATRIZ DE DESCRIPTORES CLAVES PARA LA CALIFICACIÓN DE PROYECTOS DEL PORTAFOLIO

NRO.	NOMBRE DEL PROYECTO	DESCRIPCIÓN	CLASE	TIPO	OBJETIVO/META ASOCIADA	BENEFICIOS CUANTITATIVOS	BENEFICIOS CUALITATIVOS	CLIENTE / USUARIO	SPONSOR / PROMOTOR
		Breve definición	Proyecto Programa Portafolio	EGTO RG	Link con las metas y objetivos del plan estratégico para su selección	Nuevos Ingresos Reducción de Costos Retorno de Inversión Tasa Interna de Retorno Valor presente neto Reducción de tiempos Mejora de la Calidad Otros: especifique	Reducción de Riesgo Requerimientos Legales Desarrollo de Plataforma Oportunidad de negocio Otro: Especifique		

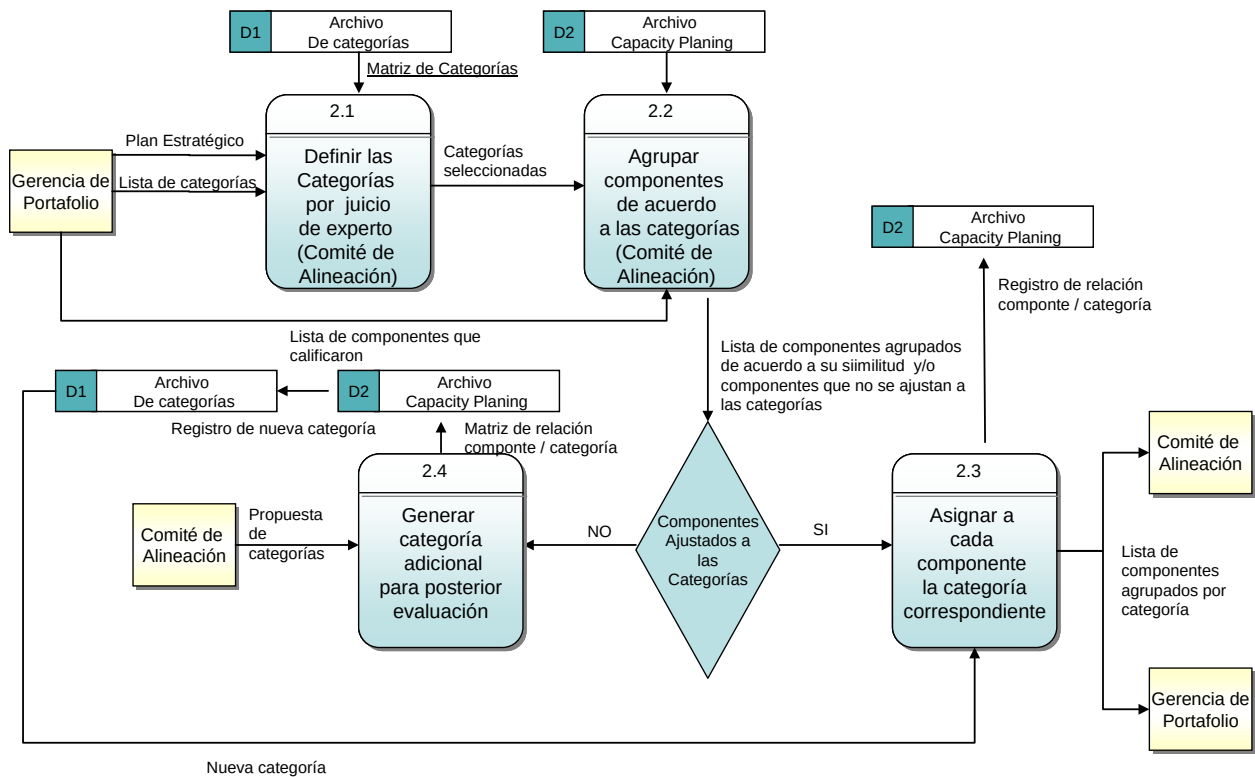
NOTA: CADA CELDA DEBE ESTAR DEBIDAMENTE DOCUMENTADA Y ARGUMENTADA, ESPECIALMENTE LA CELDA DE BENEFICIOS CUANTITATIVOS LA CUAL DEBE ESPECIFICAR DATOS ESPECÍFICOS DEL ESTUDIO FINANCIERO

Continuación de la matriz...

STAKEHOLDERS CLAVES/ AREAS INVOLUCRADAS	RECURSOS REQUERIDOS	ESTIMACIÓN DE TIEMPO	DEPENDENCIA CON OTROS PROYECTOS	ENTREGABLES CLAVES	PRESUPUESTO ESTIMADO	UNIDAD DE NEGOCIO	DEFINICIÓN E IMPACTO EN EL MERCADO	ESTIMACIÓN DEL NIVEL DE RIESGO EN EL MERCADO / NEGOCIO

DIAGRAMA HIJO (2)

PROCESO DE CATEGORIZACIÓN DE COMPONENTES DEL PORTAFOLIO



DESCRIPCIÓN NARRATIVA DEL PROCESO

"CATEGORIZAR COMPONENTES DEL PORTAFOLIO"

El diseño de la propuesta según los requerimientos de la organización comprende:

- **MATRIZ DE CATEGORÍAS:** Permite la agrupación de los componentes de acuerdo a su similitud, identificando hacia donde apuntan sus objetivos y generación de valor, obteniendo una organización o agrupación de los componentes en categorías, que facilitan su posterior evaluación en relación a la alineación con la estrategia.

Descripción de Archivos de Datos:

- **Archivo de Categorías:** Lista de categorías registradas en la matriz de categorías.

TECNICAS UTILIZADAS:

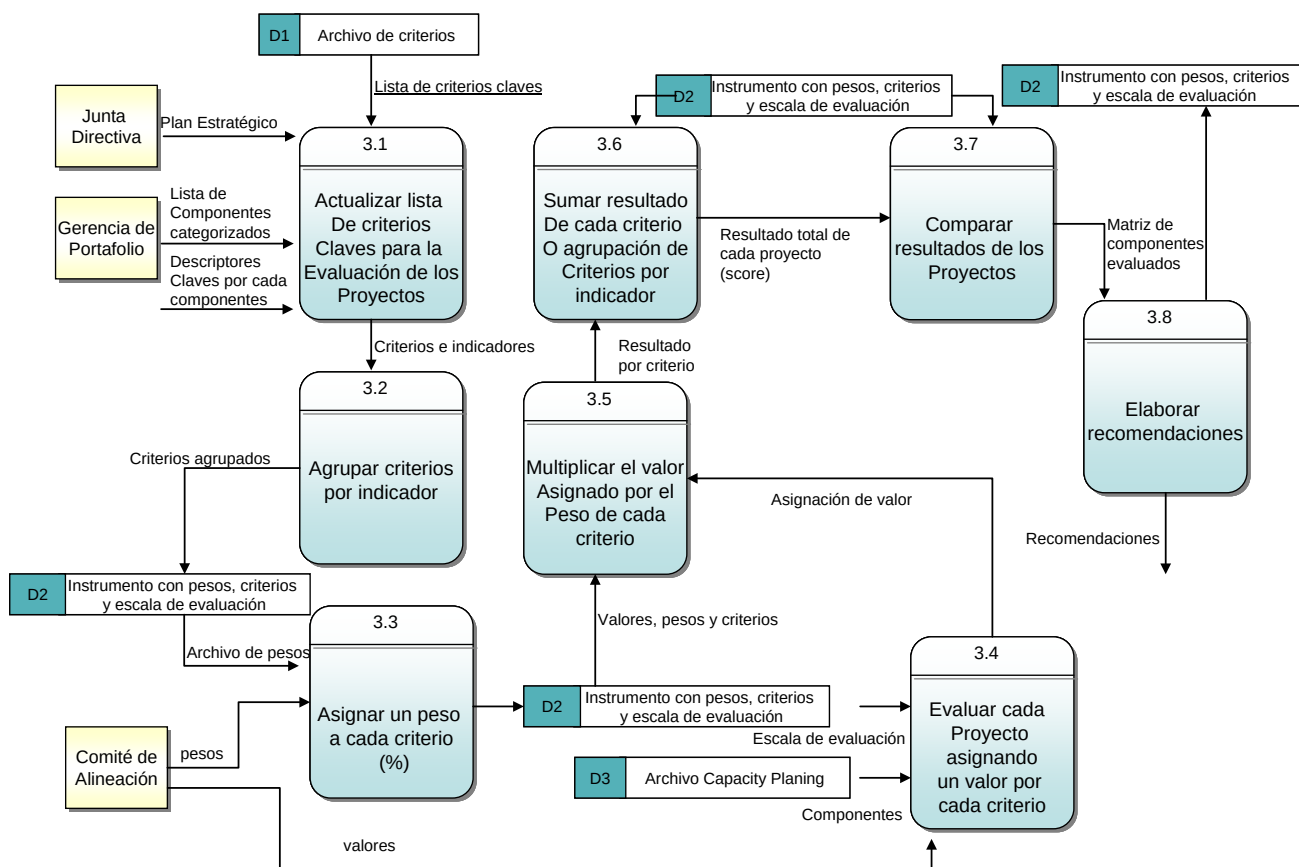
- **Juicio de expertos:** se utiliza la técnica de juicio de expertos para la definición de las categorías y la agrupación de los componentes de acuerdo a las categorías definidas principalmente por que las categorías dependerán del plan estratégico y la visión de la organización. Por lo tanto, las categorías pueden cambiar en la medida que el plan estratégico es modificado. Es un trabajo en conjunto entre la gerencia de portafolio y el área estratégica de la organización, en este caso se involucra al Comité de Alineación.
- **Categorización de componentes:** cada componente basado en los descriptores claves es comparado con las categorías, quedando agrupados por las categorías identificadas y definidas a través de juicio de expertos

MATRIZ PARA CATEGORIZAR LOS COMPONENTES DEL PORTAFOLIO

COD.	CATEGORÍA
	Incremento de la Rentabilidad (aumento de ingresos) (01)
	Incremento de la Rentabilidad (Reducción de costos) (02)
	Reducción del nivel de Riesgo (03)
	Mejoramiento del rendimiento / eficiencia (04)
	Obligación Regulatoria (05)
	Incremento de la cuota de mercado (06)
	Mejoramiento de Procesos (07)
	Mejoramiento Continuo (08)
	Actualización (09)
	Desarrollo de herramientas internas (10)
	Compatibilidad Tecnológica(11)
	Otras Categorías: Asignar nombre y codificar

NOTA: Esta matriz debe ser una continuación de la matriz de identificación de componentes en el portafolio, con el objetivo de contar con la información integrada en un solo sitio de almacenamiento de datos.

(3) PROCESO DE EVALUACIÓN DE COMPONENTES DEL PORTAFOLIO



DESCRIPCIÓN NARRATIVA DEL PROCESO “EVALUAR COMPONENTES DEL PORTAFOLIO”

El diseño de la propuesta según los requerimientos de la organización comprende:

- Un Instrumento de evaluación de componentes : escala de evaluación.
- Una Lista de criterios claves para la evaluación de los componentes.

Descripción de Archivos de Datos:

- Archivo de Criterios claves: contiene la lista de criterios claves definidos por la organización para la evaluación de los proyectos y programas (componentes)
- Instrumento con peso, criterios y escala de evaluación por componente: contiene los pesos asignados a los criterios, y la escala de evaluación, todo relacionado en una matriz que permite la evaluación de los componentes por cada categoría. Este archivo de datos debe tener un enlace con el sistema computarizado de la organización (Capacity Planing).

TECNICA UTILIZADAS:

- **MODELO SCORING BASADO EN MULTIPLES CRITERIOS:** utilizado para evaluar cada componente. El peso determina la importancia de cada criterio en la evaluación del componente. El valor asignado mide si cada criterio es encontrado o aplica en el proyecto. Se define una escala de evaluación (bajo ,medio, alto), para evaluar el grado de aplicación del proyecto en relación al criterio.
- **JUICIO DE EXPERTOS:** empleado para la asignación de pesos a los criterios, y realizar la evaluación.

LAS REPRESENTACIONES GRÁFICAS aunque no están incluidas como técnica en el modelo propuesto, es una opción para evaluar un proyecto en base a dos criterios. Tiene la limitante de usar sólo dos criterios pero la ventaja de contar con una representación visual.

Consideraciones Generales:

Es recomendable evaluar los componentes por cada categoría

Hacer recomendaciones producto de la evaluación: por cada componente, por cada categoría, y del portafolio en general

LISTA DE CRITERIOS CLAVE PARA LA EVALUACIÓN DE LOS COMPONENTES DEL PORTAFOLIO

LISTA DE CRITERIOS CLAVES "PROPUESTOS EN EL MODELO" PARA LA EVALUACIÓN DE COMPONENTES DEL PORTAFOLIO	OTROS CRITERIOS DISPONIBLES
Criterios de Negocio:	Criterios de Negocio:
• Alineación estratégica	• Productividad
• Mejoramiento de Procesos	
• Ventaja Competitiva	
• Satisfacción del Cliente	
Criterios Financieros	Criterios Financieros
• Incremento de Ingresos	
• Reducción de costos	
• Tasa Interna de Retorno	
• Valor Presente Neto	
• Retorno de Inversión	
• Período de reembolso	
• Generación de Flujo de efectivo	
Criterios relacionados con Riesgo	Criterios relacionados con Riesgo
• Riesgos Tecnológicos	• Riesgos de aceptación del mercado
• Riesgos del negocio	• Imagen de marca
• Riesgos de Implementación del Proyecto	
Criterios de cumplimiento Legal /Regulatorio	
Criterios relacionados con el Recurso Humano	Criterios relacionados con el Recurso Humano
• Disponibilidad de Recursos	• Competencia específica
	• Satisfacción del empleado
	• Facultamiento del Recurso Humano
	• Impacto en las condiciones de trabajo
Criterios de Mercado	Criterios de Mercado
• Impacto en el mercado	• Tiempo para mercadear
• Probabilidad de éxito	• Impacto en la línea de producción
	• Estimación de la vida del producto
Criterios Técnicos	Criterios Técnicos
• Alineación arquitectónica	• Conformación de estándar
• Probabilidad de éxito	
• Confiabilidad, utilidad, soporte	
• Soporte y entrega de información	

NOTA: Una vez categorizados y sub-categorizados los proyectos, es necesario y recomendable seleccionar los criterios claves que aplican a cada categoría, para su posterior evaluación.

INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN DE PROYECTOS

Indicadores	Lista de Criterios	Peso (%)	ESCALA DE EVALUACIÓN			Categoría XXY					
			BAJA	MEDIA	ALTA	Proyecto 1		Proyecto 2		Proyecto 3	
						Valor	Total	Valor	Total	Valor	Total
CRITERIOS DE NEGOCIO	Alineación estratégica	8%	0	5	10					10	0,8
	Mejoramiento de Procesos	4%	0	5	10						
	Ventaja Competitiva	6%	0	5	10						
	Satisfacción del Cliente	5%	0	5	10						
CRITERIOS FINANCIEROS	Incremento de Ingresos	7%	0	5	10						
	Reducción de costos	7%	0	5	10						
	Tasa Interna de Retorno	5%	0	5	10						
	Valor Presente Neto	5%	0	5	10						
	Retorno de Inversión	5%	0	5	10						
	Período de reembolso	5%	0	5	10						
	Generación de Flujo de efectivo	5%	0	5	10						
CRITERIOS DE RIESGO	Riesgos Tecnológicos	4%	0	5	10						
	Riesgos del negocio	5%	0	5	10						
	Riesgos de Implementación del Proyecto	3%	0	5	10						
CRITERIO REGULATORIO	Criterios de cumplimiento Legal /Regulatorio	5%	0	5	10						
CRITERIO RRHH	Disponibilidad de Recursos	4%	0	5	10						
CRITERIOS DE MERCADO	Impacto en el mercado	4%	0	5	10						
	Probabilidad de éxito	3%	0	5	10						
CRITERIOS TÉCNICOS	Alineación arquitectónica	2%	0	5	10						
	Probabilidad de éxito	4%	0	5	10						
	Confiabilidad, utilidad, soporte	3%	0	5	10						
	Soporte y entrega de información	1%	0	5	10						
		100%	TOTAL VALOR								
			CRITERIOS DE NEGOCIO (0 al 1)								
			CRITERIOS FINANCIEROS (0 al1)								
			CRITERIOS DE RIESGO (0 al1)								
			CRITERIO REGULATORIO (0 al 1)								
			CRITERIO RRHH (0 al 1)								
			CRITERIOS DE MERCADO (0 al 1)								
			CRITERIOS TÉCNICOS (0 al 1)								

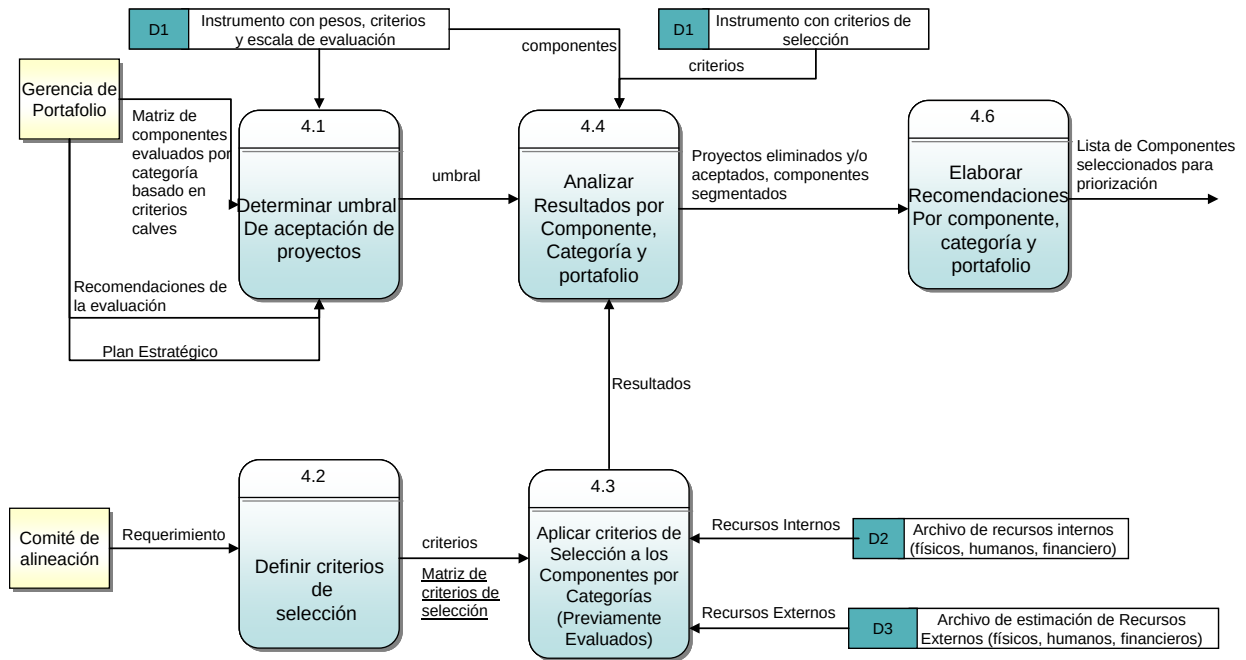
Seleccionar un valor (0-5-10) una vez comparando el proyecto con cada criterio

Multiplicar el valor asignado por el peso del criterio

sumatoria del total de cada criterio, obteniendo la evaluación total de cada proyecto, pudiendo comparar la evaluación de todos los proyectos de la categoría

Evaluación del Proyecto por cada Indicadores o grupo de criterios

(4) PROCESO DE SELECCIÓN DE COMPONENTES DEL PORTAFOLIO



DESCRIPCIÓN NARRATIVA DEL PROCESO “SELECCIONAR COMPONENTES DEL PORTAFOLIO”

El diseño de la propuesta según los requerimientos de la organización comprende:

- Una Matriz de criterios para la selección de componentes, la cual incluye:

Análisis de Capacidad de Recursos Humanos: Medir capacidad de recursos internos, estimar recursos externos

Análisis de Capacidad Financiera: Medir la capacidad de financiamiento interno y establecer la disponibilidad de financiamiento. externo. De acuerdo a los procesos de financiamiento y presupuesto de la organización.

Análisis de Recursos activos: Identificar tipos de activos requeridos (equipos, infraestructura, tecnología)

Descripción de Archivos de Datos:

Archivo de Recursos Internos: debe contener un archivo con toda la información de los recursos humanos, físicos y financieros con los que cuenta la organización

Archivo de estimación recursos externos: debe contener toda la información de los recursos humanos, físicos y financieros que la organización estima contar y proveer de forma externa.

TECNICAS UTILIZADAS:

Análisis de Capacidad de Recursos: Basado en la matriz de criterios para la selección.

CONSIDERACIONES GENERALES:

La selección de proyectos, es el proceso que ayuda a la organización a reducir el número de proyectos que conformaran el portafolio. Los recursos humanos, físicos y financieros son factores que limitan el número de proyectos que la organización puede ejecutar. Por lo tanto, se sugiere realizar el análisis de los tres criterios de selección para validar la evaluación de los proyectos realizada en el proceso anterior.

Adicionalmente, es conveniente elaborar recomendaciones producto de éstos análisis, por categoría, componente y portafolio global.

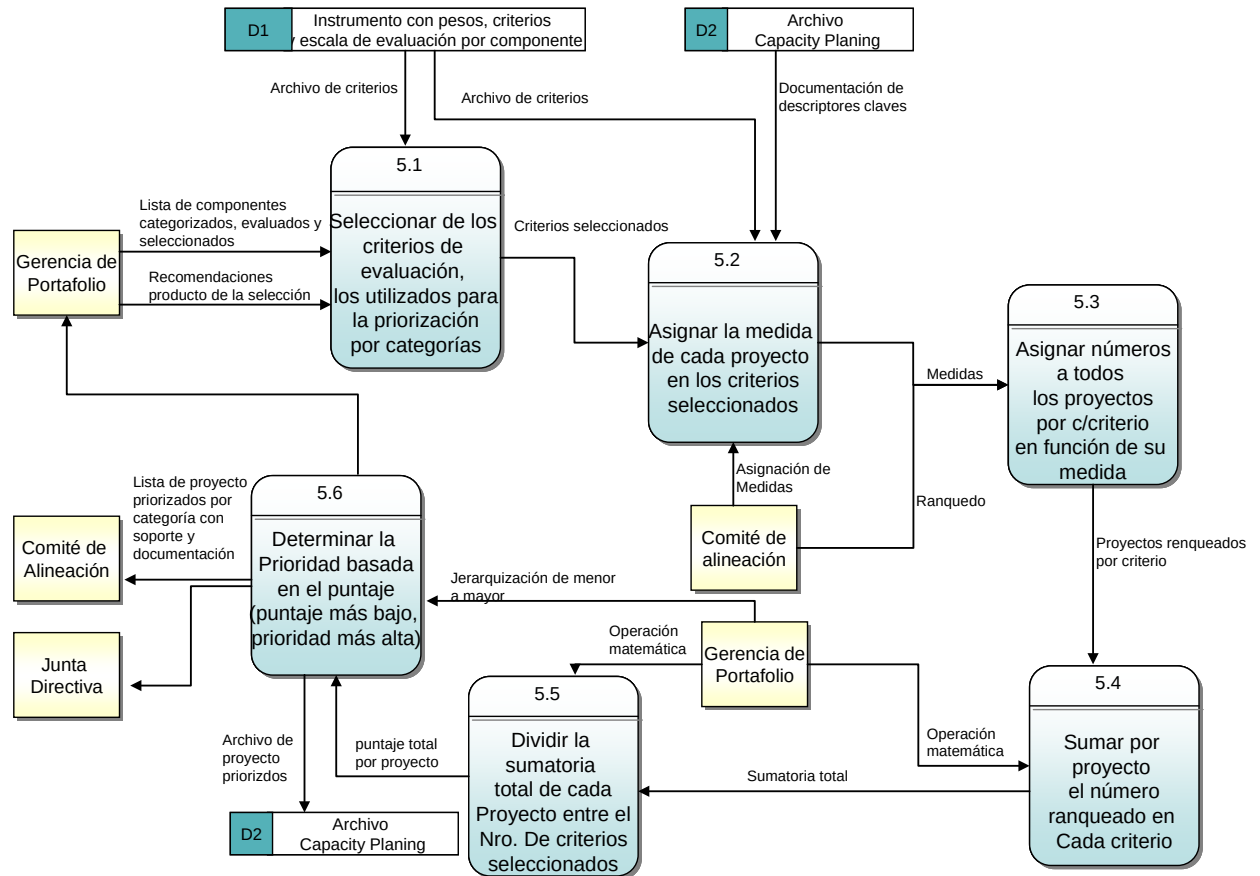
Con éstos insumos, los componentes del portafolio están listos para ser priorizados.

LISTA DE COMPONENTES EVALUADOS POR CATEGORÍA BASADO EN CRITERIOS DE SELECCIÓN

CATEGORIA	PROYECTOS	TOTAL EVALUACION	CRITERIOS DE SELECCIÓN					
			ANALISIS DE CAPACIDAD DE RRHH		ANALISIS FINANCIERO		ANALISIS DE CAPACIDAD DE RECURSOS FISICOS	
			INTERNO	EXTERNO	INTERNO	EXTERNO	INTERNO	EXTERNO
1	Proyecto 1	7	Identificar Nro. recursos requeridos	Estimar Nro. recurso requerido				
1	Proyecto 2	6						
1	Proyecto 3	5						
1	Proyecto 4	3						
1	Proyecto 5	2						

Ejemplo de definición del umbral: Proyectos con valor obtenido igual o menor a 2, basado en juicio de expertos

(5) PROCESO DE PRIORIZACIÓN DE COMPONENTES DEL PORTAFOLIO



DESCRIPCIÓN NARRATIVA DEL PROCESO “PRIORIZAR LOS COMPONENTES DEL PORTAFOLIO”

El diseño de la propuesta según los requerimientos de la organización comprende:

- Una Matriz para la priorización de los proyectos basada en multicriterios, la cual incluye:

Filas para la incorporación de los proyectos a priorizar por categoría

Columnas para la incorporación de los criterios de evaluación seleccionados para hacer la priorización

Columnas por criterios para la asignación de las medidas, el ranqueo y el puntaje final

Descripción de Archivos de Datos:

- Capacity Planing: Descrito en los procesos anteriores, en este caso de utilidad para ubicar los proyectos y descriptores claves donde están registrados las medidas de cada proyecto (documentación y caso de negocios)
- Instrumento con peso, criterios y escala de evaluación por componente: descrito en procesos anteriores, en este caso útil para la selección de los criterios

TECNICAS UTILIZADAS:

Ranqueo por peso usando multi criterio: la cual permite comparar los proyectos con varios criterios obteniendo así un orden de prioridad.

CONSIDERACIONES GENERALES:

La priorización se realiza en función de los criterios de cada categoría, pudiendo comparar de acuerdo al método utilizada dos o más criterios. Consiste principalmente en asignar un peso a cada criterio para ranquear los componentes y así determinar cuales de ellos reciben la prioridad mas alta en el portafolio . A menor puntaje, mayor prioridad y viceversa.

Para el éxito en este proceso, se requiere del cumplimiento de pasos claves de los procesos y etapas descritas en los flujos anteriores. Particularmente:

- Una adecuada documentación y argumentación de los beneficios cualitativos y cuantitativos de los proyectos propuestos en la etapa de identificación, siendo esto el insumo más importante para la asignación de las medidas de cada proyecto en los criterios seleccionados. En caso de no poseer éstos datos, se puede acudir a la técnica de criterios simple, donde se selecciona un solo criterio y se compara proyecto por proyecto para obtener la prioridad.
- La priorización por categorías facilita la priorización y evita la mezcla de proyectos diferentes y a los que no se les puede aplicar los mismo criterios. Si el procesos de evaluación se realiza de forma efectiva, ya existe una lista de criterios a seleccionar.

INSTRUMENTO DE PRIORIZACIÓN DE PROYECTOS

Basado en el Modelo de Scoring Multicriterio

PROYECTOS	CRITERIO 1 (Nivel de Importancia del proyecto)		CRITERIO 2 (Retorno de Inversión)		CRITERIO 3 (Nivel de Riesgo)		PRIORIDAD	
	Medida	Ranqueo	Medida	Ranqueo	Medida	Ranqueo	Puntaje	Prioridad
Proyecto 1	5	1	2,5 MM	3	2.1	1	1,67	1
Proyecto 3	4	2	3 MM	2	2.2	2	2,00	2
Proyecto2	3	3	5 MM	1	3	3	2,33	3
Proyecto 4	2	4	1,5 MM	4	5	4	4,00	4

Sumar ranqueos
Dividir el resultado entre el nro total de los criterios. Ej: $(3+1+2)/3$

Asignar número a menor puntaje en el ranqueo mayor prioridad

Determinación del Análisis de Factibilidad del Modelo Propuesto

El análisis de factibilidad se redujo en la segunda vuelta a las siguientes variables:

1. Utilidad.
2. Exigencia de argumentación.
3. Flexibilidad.
4. Integralidad.
5. Facilidad de adecuación tecnológica.

El instrumento fue respondido por los actores que participaron en el estudio de necesidades previo. Los resultados obtenidos se muestran en el gráfico 3, en el mismo se consideran las medias de las respuestas emitidas por los entrevistados.



Gráfico 3. Análisis de Fuerzas de Campo

Del análisis de las fuerzas que actúan para establecer la factibilidad de la solución seleccionada, se aprecia que sólo la variable 3: flexibilidad, tiene un impacto negativo. Esto se debe a que en la actualidad se realizan actividades sin seguir una metodología específica, mezclando los elementos de los diferentes procesos, mientras que el modelo propuesto, exige cierto apego a procedimientos, técnicas y herramientas para poder lograr la conformación de un portafolio de proyectos más efectivo y alineado a la estrategia.

Sin embargo, en términos generales, se considera que la propuesta de un Modelo de selección para la conformación del portafolio de proyectos, es perfectamente factible de ser aplicado en la empresa en estudio, en tanto es el resultado del apoyo de la Junta Directiva la cual deberá establecer lineamientos organizacionales para lograr la colaboración de los diferentes áreas involucradas en pro de su implementación

CAPITULO 6. EVALUACIÓN DEL PROYECTO

Producto de lo formulado en el proyecto inicial y lo obtenido realmente en el desarrollo del trabajo, se presentan las siguientes consideraciones:

- Los objetivos formulados se pudieron desarrollar en su totalidad.
- Se contó con la colaboración y disponibilidad de la muestra seleccionada, especialmente y con mayor interés del personal gerencial responsable de la gestión estratégica relacionada con la Oficina de Gerencia de Proyectos, quienes serán impactados y beneficiados directamente con los resultados de la investigación.
- A pesar de su colaboración, al inicio de la aplicación del cuestionario existía cierta reserva para suministrar la información, ya que es de índole estratégica, situación que fue cambiando en el transcurso de la interacción.
- Sin embargo, hay información que no se pudo develar debido a la confidencialidad exigida por la empresa. Para reflejar cierta información se valió del uso de palabras similares a las utilizadas en la realidad, aunque limita la adecuación del modelo a la realidad organizacional. En este sentido, tampoco se devela el nombre de la empresa objeto de estudio.
- Es relativamente fácil la incorporación de mejoras en la empresa con todo lo que tiene que ver con proyectos, especialmente con la Gerencia de Portafolio, ya que en la actualidad dentro de los objetivos del área de proyectos está la introducción de mejoras en esta disciplina.
- Aunque se evaluó el nivel de madurez de la organización a través del OPM3, obteniendo resultados de gran importancia, los expertos sugieren, esperar el desarrollo de la versión OPM3 2008, la cual incorporará cambios significativos, que apuntan no sólo a la evaluación de los procesos sino a la evaluación de la empresa como sistema.
- El modelo propuesto para la selección y priorización de proyectos, incluyó adicionalmente el desarrollo de tres procesos que los anteceden (identificación, categorización y evaluación de los proyectos del portafolio), debido a los insumos que éstos demandan y que sin ellos no sería adecuada y efectiva la selección y priorización de los proyectos, de acuerdo al modelo teórico seleccionado.

- Esto trajo como consecuencia una mayor dedicación de tiempo en la elaboración del modelo, e incorporación de otros elementos no contemplados originalmente, pero que agregaron valor a la propuesta.
- El alcance de la investigación se limita al diseño del modelo y su análisis como propuesta factible, por lo que se sugiere su continuidad en la fase de implementación del modelo, divulgación a través de un plan comunicacional, y para futuras investigaciones la generación de indicadores que permitan evaluar constantemente la efectividad del modelo.

CAPITULO 7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

Tomando en consideración los resultados obtenidos y el desarrollo de los objetivos propuestos en la investigación realizada en una empresa del sector financiero, se puede concluir que:

- Los resultados obtenidos refuerzan la necesidad de contar con un modelo que incorpore mecanismos para asegurar la alineación del portafolio de proyectos con la estrategia, clarificando los procesos, utilizando técnicas y herramientas que faciliten la ejecución de las actividades en cada etapa, definiendo criterios conocidos por todos y que sustenten los beneficios cualitativos y cuantitativos de las iniciativas proyectizables.
- En este sentido, el modelo propuesto de selección y priorización de proyectos para la conformación del portafolio permite asegurar una mayor contribución de éstos a las metas y objetivos de la organización.
- La propuesta resultó ser un estudio factible para ser implementado en la empresa en estudio, dadas sus características de utilidad, exigencia de argumentación, integralidad y facilidad de adecuación tecnológica, evaluadas como favorables por la muestra seleccionada. A esta viabilidad también contribuye la familiaridad del personal de la organización con las actividades de la Gerencia de Portafolios y Gerencia de Proyectos implementadas en la organización en su día/día.
- Los resultados también indicaron la importancia de incluir estudios de tipo financiero para argumentar sus iniciativas, tales como el cálculo de la tasa de retorno interno, el retorno de inversión, el valor presente neto, entre otros elementos que permitan conformar un caso de negocios digno de evaluar durante los procesos de evaluación y selección de los proyectos.
- El portafolio de la organización está conformado por varios proyectos de tipo E, O y R; por otro lado, no existe la agrupación de los proyectos en categorías, lo que contribuye a la conformación de un portafolio desbalanceado, mezclando y aplicando los mismos criterios para su evaluación y selección a todos los proyectos ya sean de tipo E, O y R.
- Por otro lado, el nivel de madurez de la organización sugiere la implementación de mejoras en los tres dominios que la conforman: Proyectos, Programas y Portafolios, aunque por los resultados obtenidos en el área de programas, no existe la práctica de éste dominio. En lo que

respecta a la Gerencia de Portafolio, la incorporación de mejoras relacionadas con la estandarización y medición ayudaría a la empresa a aumentar y desarrollar su nivel de madurez.

- Finalmente, la Gerencia de Portafolio es el dominio que guarda mayor relación con el nivel estratégico de la organización, y donde se encuentran los procesos de selección y priorización de proyectos, donde su práctica exige argumentación teórica y sustentación en experiencias exitosas para ser aceptadas y utilizadas por la alta gerencia. En este caso, el modelo propuesto consideró las mejores prácticas tanto de la Gerencia de Portafolio como las empleados por la organización, adaptándolo a sus requerimientos.

Recomendaciones

La organización objeto de estudio es una de las pocas organizaciones del sector financiero con mayor experiencia en la práctica de la gerencia de proyectos, ha incorporado planes de formación a su personal relacionados con esta disciplina y desarrollado aplicaciones tecnológicas que ayuda a la implementación de nuevas prácticas, pero una de sus mayores fortalezas es que cuenta con el apoyo y patrocinio de la alta gerencia para seguir mejorando en este campo.

Es por ello que se recomienda al personal que conforma la Oficina de Proyectos identificar e incorporar las mejores prácticas incluidas en el estándar de OPM3 en relación a las actividades de Proyectos, Programas y Portafolio, para así sugerirlas de acuerdo al impacto en los resultados, iniciando un plan de implementación de forma inmediata. Producto del nivel de madurez de la empresa y del impacto de los tres dominios en los resultados, es necesario orientar la prioridad para iniciar la implementación.

En relación con el modelo de selección propuesto, se recomienda continuar con su implantación, estableciendo previamente los factores críticos de éxito, como el diseño y divulgación de un plan comunicacional, definiendo su contenido y canal de comunicación de acuerdo al tipo de usuario: formuladores, comité de alineación, personal de la oficina de proyectos, Junta Directiva e inclusive todo el personal que de alguna manera participa en alguna parte del proceso de acuerdo a su rol. Otro factor crítico de éxito lo constituye la adecuación de los criterios e instrumentos diseñados a las aplicaciones tecnológicas existentes, con la finalidad de contar la integridad de la información y poderla conseguir en un solo lugar evitando retrabajo.

El modelo incluye una propuesta para hacer las cosas de forma diferente y más efectivas, definiendo paso a paso las actividades, pero con la flexibilidad de hacer ajustes a la realidad. Uno

de los elementos en los que más se enfatiza se relaciona con los proceso y técnicas para la identificación, y categorización de los proyectos, así como la adecuación de los criterios y diseño de instrumentos, es por ello que las recomendaciones al respecto son:

- Categorizar u organizar los proyectos de acuerdo a sus características comunes y beneficios al negocio (Market Share, Mejoramiento Continuo, Actualizaciones Tecnológicas, etc, todas definidas en la propuesta), y a su vez identificando las sub categorías (E, O, R)
- Ajustar los criterios de evaluación a cada categoría, de tal manera de que apliquen de acuerdo al tipo de categorías y sub categorías.
- En vez de trabajar con un solo portafolio, definir otros portafolios y/u programas adicionales que permitan agrupar los proyectos de acuerdo a las conveniencias organizacionales.

Todo esto evitaría la mezcla de proyectos, facilitando los procesos de evaluación, selección y priorización y conformando un portafolio más balanceado. En vez de tener un solo portafolio, tal vez se requiere de varios portafolios conformado por proyectos y programas.

BIBLIOGRAFÍA

Alsina, J. (2006, Septiembre), *Aumente el éxito de sus proyectos a través del Standard de OPM3 de Gerencia de Proyectos*. Ponencia presentada en el Hotel Eurobuilding, Caracas.

American Psychological Association (2002). *Manual de estilo de publicaciones de la American Psychological Association*. (2.a edición). Mexico, D.F.:

Balestrini, M. (1997). *Como se Elabora el Proyecto de Investigación (Para los estudios formulativos o exploratorios, descriptivos, diagnósticos, evaluativos, formulación de hipótesis causales, experimentales y los proyectos factibles)*. Caracas, Venezuela: BL Consultores Asociados, C.A.

Creswell, J. (1994). *Research Disign*. Thousand Oaks, California USA: SAGE.

Day, L. and Pennypacker, J. (Ed.). (1999). *Project Portfolio Management (Selecting and Prioritizing Projects for Competitive Advantage)*. United States of America: Center for Business Practices.

Francés, A. (2001). *Estrategia para la empresa en América Latina*. Caracas: Producción.

GABALDÓN, N. (1969). *Algunos conceptos de muestreo*. Caracas: Universidad Central de Venezuela, Instituto de Investigaciones Económicas y Sociales-

Kaplan, R. y Norton, D. (2001). *The Strategy Focused Organization*. Cambridge: Harvard Bussines School Press.

Kendall, K. y Kendall, J. (1997). *Análisis y Diseño de Sistemas*. New Jersey: Prentice Hall.

Loreto, J. (1984). *La Elaboración de la Tesis de Grado*. Caracas-Venezuela: Principios.

Martínez, M (1999). *La investigación cualitativa etnográfica en educación. Manual Teórico-Práctico*. México, DF: Trillas.

Palacio, L. (2003). *Principios esenciales para realizar proyectos Un enfoque latino*. Caracas: Trillas

Posner, K., y Applegarth, M. (2001). *La gestión de proyectos*. Madrid, España: Griker Orgemer.

Project Management Institute, Inc. (2002). *Una Guía a los Fundamentos de la Dirección de Proyectos (PMBOK GUIDE)* (Traducido por A. López y Colb.). Pennsylvania: Lexicomm International Ltd. (Original publicado en 2000.)

Project Management Institute, Inc. (2003). *Organizational Project Management Maturity Model (OPM3)*. Pennsylvania: Project Management Institute, Inc.

Project Management Institute (2004). *Guía de los Fundamentos de la Dirección de Proyectos. (Guía del PMBOK)*. Tercera Edición. Norma Nacional Americana ANSI/PMI 99-001-2004. Pensilvania: Project Management Institute, Inc.

Project Management Institute, Inc. (2006). *The Standard for Portfolio Management*. Pennsylvania: Project Management Institute, Inc.

Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL) (2003). *Manual de trabajos de grado de especialización y maestría y tesis doctorales*. Caracas: FEDUPEL.

Villalba, J. (1996). *Menú Estratégico*. Caracas: Torino.

Wikard Millares W. (2005). *Herramientas cuantitativas en la Gerencia de Proyectos*, Caracas: Trillas

Yáber, G. y Valarino, E. (2003, Julio) *Proyectos de investigación y aplicación en los programas de gerencia en la USB*. Ponencia presentada en el Seminario sobre líneas de investigación en gerencia y economía de la empresa. Caracas: Universidad Metropolitana.

ANEXOS



Anexo Nro. 1

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICERECTORADO ACADÉMICO
DIRECCIÓN GENERAL DE LOS ESTUDIOS DE POSTGRADO
ÁREA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y DE GESTIÓN
POSTGRADO EN GERENCIA DE PROYECTOS

Caracas, Marzo 2007

Estimado Profesor:

Me dirijo a usted, en la oportunidad de solicitar su valiosa colaboración para realizar la validación del presente cuestionario tipo entrevista estructurada, el cual tiene como objetivo específico diagnosticar la situación actual en relación a la selección, priorización y criterios utilizados por la empresa objeto de estudio, para la conformación del portafolio de proyectos; información de gran importancia para el logro del objetivo principal del estudio basado en el Diseño de un modelo de selección y priorización de proyectos para la conformación del portafolio, que satisfaga los requerimientos del plan estratégico de una empresa del sector financiero.

Conocida su capacidad y experiencia profesional, las opiniones emitidas por usted son de gran valor y utilidad para la investigación a realizar, la cual se enmarca dentro del tipo proyecto factible.

Atentamente,

Lic. Clarenny Márquez

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICERECTORADO ACADÉMICO
DIRECCIÓN GENERAL DE LOS ESTUDIOS DE POSTGRADO
ÁREA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y DE GESTIÓN
POSTGRADO EN GERENCIA DE PROYECTOS

FORMATO PARA REVISIÓN Y VALIDACIÓN DEL CUESTIONARIO

CRITERIOS	APRECIACION CUALITATIVA			
	EXCELENTE	BUENO	REGULAR	DEFICIENTE
Presentación del Instrumento				
Claridad en la redacción				
Pertinencia de las Variables con los indicadores				
Relevancia del contenido				
Factibilidad de la aplicación				

APRECIACIÓN CUALITATIVA:

OBSERVACIONES:

VALIDADO POR:

Nombre y Apellido: _____

Profesión: _____

Lugar de Trabajo: _____

Cargo que desempeña: _____

Firma: _____

Anexo Nro. 2



**UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICERECTORADO ACADÉMICO
DIRECCIÓN GENERAL DE LOS ESTUDIOS DE POSTGRADO
ÁREA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y DE GESTIÓN
POSTGRADO EN GERENCIA DE PROYECTOS**

CUESTIONARIO DIAGNÓSTICO

**Autor: Clarenny Márquez
C.I. 10.490.074**

Caracas, 2007

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICERECTORADO ACADÉMICO
DIRECCIÓN GENERAL DE LOS ESTUDIOS DE POSTGRADO
ÁREA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y DE GESTIÓN
POSTGRADO EN GERENCIA DE PROYECTOS

CUESTIONARIO DIAGNÓSTICO

INSTRUCCIONES:

A continuación se presentan una serie de preguntas a las que usted contestará de acuerdo a su experiencia, conocimiento y opinión, en relación a la selección y priorización de los proyectos o programas en la organización.

El instrumento consta de dos (2) partes:

1. La parte A, conformada por preguntas abiertas. No responda en términos de cómo le gustaría o cómo debería ser la selección y priorización de los proyectos. Responda en términos de cómo es la realidad actual en la organización.
2. La parte B, conformada por preguntas cerradas a la que Ud. contestará de acuerdo a los criterios presentados en cada pregunta.

NOTA: La información suministrada es absolutamente confidencial y será utilizada únicamente con fines académicos.

Gracias por su valiosa colaboración...

CUESTIONARIO DIAGNÓSTICO

DATOS PERSONALES

Fecha: / /

Cargo: Gerente ☐ Vicepresidente ☐

Ubicación Estructural: _____

PARTE A: Preguntas Abiertas

En la actualidad,

- | |
|---|
| 1. Se utiliza algún mecanismo preliminar, que sirva de filtro para incorporar y/o descartar componentes (proyectos, programas, otros trabajos) que serán sometidos a un proceso de evaluación posterior. En caso afirmativo, describa brevemente en qué consiste. |
| 2. ¿Existe alguna clasificación de los proyectos en la Organización? En caso afirmativo, identifique cómo están clasificados. |
| 3. Que tipo de información proporciona la organización a los formuladores, para la propuesta de iniciativas proyectizables? |
| 4. ¿Se realiza algún tipo de evaluación de proyectos? En caso afirmativo, mencione los criterios utilizados para la evaluación? |
| 5. Que criterios utilizan los formuladores, para evaluar la alineación de las iniciativas proyectizables con la estrategia del negocio? |
| 6. Cómo se seleccionan y priorizan los proyectos en la organización como parte del proceso para la conformación del portafolio? |
| 7. Mencione el nombre de las áreas y cargos dentro de la organización que participan en la selección, priorización y conformación del portafolio de proyectos. |
| 8. Mencione las técnicas y herramientas utilizadas para la evaluación de proyectos. Describa brevemente en que consiste. |
| 9. Mencione las técnicas y herramientas utilizadas para la selección de proyectos. Describa brevemente en que consiste? |
| 10. Mencione las técnicas y herramientas utilizadas para la priorización de los proyectos. Describa brevemente en que consiste? |
| 11. ¿Se utiliza algún mecanismo de validación, que permita asegurar la adecuada selección de los componentes del portafolio? En caso afirmativo, que criterios o análisis adicionales se realizan? |
| 12. ¿Utilizan indicadores para evaluar la alineación del portafolio de proyectos con la estrategia del negocio? En caso afirmativo, Describa brevemente en que consiste |
| 13. De acuerdo a su experiencia y participación en proyectos de la organización, que opina acerca de la efectividad para la selección, priorización y conformación del portafolio de proyectos? <ul style="list-style-type: none"> • Planificado y con un proceso definido y conocido/ No existe ningún plan o proceso • Efectivo/Inefectivo • Lleva mucho tiempo / Dentro del tiempo adecuado • Está alineado a la estrategia / Suele ser un tanto % desalineado • Otros Comentarios: |

PARTE B. Preguntas Cerradas

- | |
|--|
| 1. A que obedece principalmente la forma de clasificación/ categorización de los proyectos en la organización? |
| <ul style="list-style-type: none"> • Incremento de la Rentabilidad ☐ • Reducción de Riesgo ☐ • Mejora del Rendimiento/ eficiencia ☐ • Obligación Legal ☐ • Incremento del Market Share ☐ • Mejora de Procesos ☐ • Mejoramiento continuo ☐ • Nuevos Negocios (Actualización tecnológica, kit de técnicas internacionales, etc.) ☐ • Otros: |

2. De la lista que se presenta a continuación, marque con una x, en la columna (A), los criterios que a su criterio se deben tomar en cuenta para la evaluación de los proyectos en la organización; y en la columna (B), los criterios que se utilizan actualmente para la **EVALUACIÓN** de los proyectos.

CRITERIOS DE EVALUACIÓN DE PROYECTOS	COLUMNA A: Criterios que usted considera se deben tomar en cuenta	COLUMNA B: Criterios que se utilizan actualmente
Criterios de Negocio: • Alineación estratégica • Productividad • Mejoramiento de Procesos • Ventaja Competitiva • Satisfacción del Cliente • Impacto por falta de compromiso proyectos	☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐	☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
Criterios Financieros • Incremento de Ingresos • Reducción de costos • Tasa Interna de Retorno • Valor Presente Neto • Retorno de Inversión • Período de reembolso • Generación de Flujo de efectivo	☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐	☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
Criterios relacionados con Riesgo • Tecnológicos • Del negocio • De aceptación del mercado • Implementación de riesgos • Imagen de marca	☐ ☐ ☐ ☐ ☐	☐ ☐ ☐ ☐ ☐
Criterios de cumplimiento Legal /Regulatorio	☐	☐
Criterios relacionados con el Recurso Humano • Competencia específica • Satisfacción del empleado • Disponibilidad de Recursos • Capacidad de Recurso Humano • Impacto en las condiciones de trabajo	☐ ☐ ☐ ☐ ☐	☐ ☐ ☐ ☐ ☐
Criterios de Mercado • Impacto en el mercado • Probabilidad de éxito • Tiempo para mercadear • Impacto en la línea de producción • Estimación de la vida del producto	☐ ☐ ☐ ☐ ☐	☐ ☐ ☐ ☐ ☐
Criterios Técnicos • Alineación arquitectónica • Entrega de información (documentación) • Probabilidad de éxito del proyecto • Confiabilidad, utilidad y soporte • Conformación de estándar	☐ ☐ ☐ ☐ ☐	☐ ☐ ☐ ☐ ☐

3. De la lista que se presenta a continuación, marque con una x, en la columna (A), los Análisis que desearía se tomaran en cuenta para la selección de los proyectos en la organización; y en la columna (B) los análisis que se utilizan actualmente para la **SELECCIÓN** de proyectos.

ANÁLISIS DE SELECCIÓN DE PROYECTOS	COLUMNA A: Criterios que usted considera se deben tomar en cuenta	COLUMNA B: Criterios que se utilizan actualmente
Análisis de Capacidad del Recurso Humano		
Análisis de Capacidad Financiera		
Análisis de Capacidad de Recursos		

4. Si Ud. pudiera generar una propuesta ideal y efectiva para la conformación del portafolio de proyectos de la organización, que elementos incorporaría (técnicas, herramientas, criterios, etc.) que en la actualidad no son tomados en cuenta.

Anexo Nro. 3

Evaluación OPM3

Traducido por: Ing. Jacqueline Sánchez R.

1. ¿Los patrocinadores y otros stakeholders están involucrados en el establecimiento y dirección de proyectos que son de mayor interés para todos los stakeholders?
☐ Si ☐ No
2. ¿Los riesgos son considerados en la organización durante la selección de los proyectos?
☐ Si ☐ No
3. ¿Los logros y objetivos de la organización son comunicados y entendidos por los equipos de proyectos?
☐ Si ☐ No
4. ¿Los proyectos emprendidos por la organización tienen objetivos claros y medibles en relación a Tiempo, costo y calidad?
☐ Si ☐ No
5. ¿La organización mejora continuamente la calidad de los proyectos a fin de alcanzar la satisfacción del cliente?
☐ Si ☐ No
6. ¿La organización tiene políticas que describen estándares, medición, control y mejoramiento continuo de los procesos de gerencia de proyectos?
☐ Si ☐ No
7. ¿La organización está completamente integrada con el PMBOK Guide knowledge áreas en su metodología de gerencia de proyectos?
☐ Si ☐ No
8. ¿La organización utiliza procesos y técnicas de gerencia de proyectos de una manera pertinente y efectiva para cada proyecto?
☐ Si ☐ No
9. ¿La organización utiliza data interna para los proyectos, y para la organización y datos del sector al que pertenece para desarrollar modelos de planificación y re-planificación?
☐ Si ☐ No
10. ¿La organización establece el rol de “Gerente de Proyecto” para todos los proyectos?
☐ Si ☐ No
11. ¿La organización establece estándares de funciones cruzadas para la estructura de los equipos de proyecto?
☐ Si ☐ No
12. ¿La organización crea un ambiente de trabajo que favorezca el trabajo en equipo, fomente el compromiso y motive a los equipos de proyecto para asumir los riesgos calculados apropiadamente?
☐ Si ☐ No
13. ¿La organización cuenta con los procesos, herramientas, guías y otros medios formales necesarios para evaluar el desempeño, el conocimiento y los niveles de experiencia de los recursos de proyectos a fin de que la asignación de roles se realice apropiadamente?
☐ Si ☐ No
14. ¿La organización crea un ambiente de trabajo que apoye la realización personal y profesional?
☐ Si ☐ No
15. ¿Los “Gerentes de Proyectos”, en la organización, se comunican y colaboran efectiva y responsablemente con “Gerentes de Proyecto” de proyectos relacionados?
☐ Si ☐ No

16. ¿La organización establece y utiliza procesos estándar documentados, a nivel de proyectos, para el proceso de iniciación (Proceso de iniciación)?
- ☐ Si ☐ No
17. ¿La organización establece y utiliza procesos estándar documentados, a nivel de proyectos, para los procesos de planificación (Plan de desarrollo de proyectos, planificación de alcance, definición de alcance, definición de actividades, secuencia de actividades, estimado de la duración de las actividades, cronograma de desarrollo, planificación de recursos, estimación de costos, costo presupuestario, planificación de gerencia de riesgo)?
- ☐ Si ☐ No
18. ¿La organización establece y utiliza procesos estándar documentados, a nivel de proyectos, para los procesos facilitadores de planificación (Plan de calidad, plan organizacional, adquisición de RRHH, plan de comunicación, identificación de riesgos, análisis cualitativo de los riesgos, análisis cuantitativo de los riesgos, plan de respuesta a los riesgos, plan de suministro, plan de requerimientos)?
- ☐ Si ☐ No
19. ¿La organización establece y utiliza procesos estándar documentados, a nivel de proyectos, para los procesos de ejecución (plan de ejecución del proyecto)?
- ☐ Si ☐ No
20. ¿La organización establece y utiliza procesos estándar documentados, a nivel de proyectos, para los procesos facilitadores de ejecución (Aseguramiento de calidad, desarrollo de equipos, distribución de información, requerimientos, fuentes de selección, administración de contratos)?
- ☐ Si ☐ No
21. ¿La organización establece y utiliza procesos estándar documentados, a nivel de proyectos, para los principales procesos de Control (Reportes de desempeño, Control de cambios integrados)?
- ☐ Si ☐ No
22. ¿La organización establece y utiliza procesos estándar documentados, a nivel de proyectos, para los procesos facilitadores de control (verificación de alcance, control de cambio de alcance, control del cronograma, control de costo, control de calidad, monitoreo y control de riesgo)?
- ☐ Si ☐ No
23. ¿La organización establece y utiliza procesos estándar documentados, a nivel de proyectos, para los procesos de cierre (Cierre de contratos, cierre administrativo)?
- ☐ Si ☐ No
24. ¿La organización puede demostrar el retorno de inversión de un proyecto emprendido?
- ☐ Si ☐ No
25. ¿Al inicio del proyecto se definen y revisan logros y criterios de éxito del mismo a fin de revisarlos durante el progreso del proyecto?
- ☐ Si ☐ No
26. ¿La organización posee un estándar propuesto para la definición, recolección y análisis de métricas para asegurar que la data de los proyectos es consistente y precisa?
- ☐ Si ☐ No
27. ¿La organización utiliza estándares internos y externos medir y mejorar la ejecución de proyectos?
- ☐ Si ☐ No
28. ¿La organización ha definido hitos, donde los entregables son evaluados para determinar si el proyecto debería continuar o terminar?
- ☐ Si ☐ No
29. ¿La organización utiliza técnicas de gerencia de riesgo para tomar mediciones y evaluar el impacto de los riesgos durante la ejecución de los proyectos?
- ☐ Si ☐ No

30. ¿La organización utiliza algún sistema formal que permita evaluar el desempeño a nivel individual y por grupos de proyecto durante del proceso de ejecución del proyecto y en base a los resultados del mismo?
- ☐ Si ☐ No
31. ¿La organización establece y utiliza mediciones, a nivel de proyectos, para el proceso de iniciación (Proceso de iniciación)?
- ☐ Si ☐ No
32. ¿La organización establece y utiliza mediciones, a nivel de proyectos, para los procesos de planificación (Plan de desarrollo de proyectos, planificación de alcance, definición de alcance, definición de actividades, secuencia de actividades, estimado de la duración de las actividades, cronograma de desarrollo, planificación de recursos, estimación de costos, costo presupuestario, planificación de gerencia de riesgo)?
- ☐ Si ☐ No
33. ¿La organización establece y utiliza mediciones, a nivel de proyectos, para los procesos facilitadores de planificación (Plan de calidad, plan organizacional, adquisición de RRHH, plan de comunicación, identificación de riesgos, análisis cualitativo de los riesgos, análisis cuantitativo de los riesgos, plan de respuesta a los riesgos, plan de suministro, plan de requerimientos)?
- ☐ Si ☐ No
34. ¿La organización establece y utiliza mediciones, a nivel de proyectos, para los procesos de ejecución de proyectos (Plan de ejecución del proyecto)?
- ☐ Si ☐ No
35. ¿La organización establece y utiliza mediciones, a nivel de proyectos, en los procesos facilitadores de ejecución (Aseguramiento de la calidad, desarrollo de equipos, distribución de la información, requerimientos, fuentes de selección, administración de contratos)?
- ☐ Si ☐ No
36. ¿La organización establece y utiliza mediciones, a nivel de proyectos, para los procesos de control (reportes de desempeño, control de cambios integrado)?
- ☐ Si ☐ No
37. ¿La organización establece y utiliza mediciones, a nivel de proyectos, para los procesos facilitadores de control (verificación del alcance, control de cambios de alcance, control del cronograma, control de costos, control de calidad, monitoreo y control de riesgo)?
- ☐ Si ☐ No
38. ¿La organización establece y utiliza mediciones, a nivel de proyectos, para los procesos de cierre (Cierre de contratos, cierre administrativo)?
- ☐ Si ☐ No
39. ¿La organización establece y ejecuta controles, a nivel de proyectos, para manejar la estabilidad de los procesos de iniciación (Proceso de iniciación)?
- ☐ Si ☐ No
40. ¿La organización establece y ejecuta controles, a nivel de proyectos, para manejar la estabilidad de los procesos de planificación (Plan de desarrollo de proyectos, planificación de alcance, definición de alcance, definición de actividades, secuencia de actividades, estimado de la duración de las actividades, cronograma de desarrollo, planificación de recursos, estimación de costos, costo presupuestario, planificación de gerencia de riesgo)?
- ☐ Si ☐ No
41. ¿La organización establece y ejecuta controles, a nivel de proyectos, para manejar la estabilidad de los procesos facilitadores de planificación (Plan de calidad, plan organizacional, adquisición de RRHH, plan de comunicación, identificación de riesgos, análisis cualitativo de los riesgos, análisis cuantitativo de los riesgos, plan de respuesta a los riesgos, plan de suministro, plan de requerimientos)?
- ☐ Si ☐ No
42. ¿La organización establece y ejecuta controles, a nivel de proyectos, para manejar la estabilidad de los procesos de ejecución de proyectos (Plan de ejecución del proyecto)?
- ☐ Si ☐ No

43. ¿La organización establece y ejecuta controles, a nivel de proyectos, para manejar la estabilidad de los procesos facilitadores de ejecución (Aseguramiento de la calidad, desarrollo de equipos, distribución de la información, requerimientos, fuentes de selección, administración de contratos)?
- ☐ Si ☐ No
44. ¿La organización establece y ejecuta controles, a nivel de proyectos, para manejar la estabilidad de los procesos de control (reportes de desempeño, control de cambios integrado)?
- ☐ Si ☐ No
45. ¿La organización establece y ejecuta controles, a nivel de proyectos, para manejar la estabilidad de los procesos facilitadores de control (verificación del alcance, control de cambios de alcance, control del cronograma, control de costos, control de calidad, monitoreo y control de riesgo)?
- ☐ Si ☐ No
46. ¿La organización establece y ejecuta controles, a nivel de proyectos, para manejar la estabilidad de los procesos de cierre (Cierre de contratos, cierre administrativo)?
- ☐ Si ☐ No
47. ¿La organización captura, analiza y aplica lecciones aprendidas de pasados proyectos?
- ☐ Si ☐ No
48. ¿La organización identifica, evalúa e implementa mejoras, a nivel de proyectos, a los procesos de iniciación (Proceso de iniciación)?
- ☐ Si ☐ No
49. ¿La organización identifica, evalúa e implementa mejoras, a nivel de proyectos, a los procesos de planificación (Desarrollo del plan de proyecto, planificación del alcance, definición del alcance, definición de actividades, secuencia de actividades, estimación de la duración de las actividades, desarrollo del cronograma, planificación de recursos, estimación de costos, costo presupuestario, planificación de gerencia de riesgo)?
- ☐ Si ☐ No
50. ¿La organización identifica, evalúa e implementa mejoras, a nivel de proyectos, a los procesos facilitadores de planificación (Plan de calidad, plan organizacional, adquisición de RRHH, plan de comunicación, identificación de riesgos, análisis cualitativo de los riesgos, análisis cuantitativo de los riesgos, plan de respuesta a los riesgos, plan de suministro, plan de requerimientos)?
- ☐ Si ☐ No
51. ¿La organización identifica, evalúa e implementa mejoras, a nivel de proyectos, para los procesos de ejecución de proyectos (Plan de ejecución del proyecto)?
- ☐ Si ☐ No
52. ¿La organización identifica, evalúa e implementa mejoras, a nivel de proyectos, para los procesos facilitadores de la fase de ejecución (Aseguramiento de la calidad, desarrollo de equipos, distribución de la información, requerimientos, fuentes de selección, administración de contratos)?
- ☐ Si ☐ No
53. ¿La organización identifica, evalúa e implementa mejoras, a nivel de proyectos, para los procesos de control (Reportes de desempeño, control de cambio integrado)?
- ☐ Si ☐ No
54. ¿La organización identifica, evalúa e implementa mejoras, a nivel de proyectos, para los procesos facilitadores de control (verificación de alcance, control de cambio de alcance, control de cronogramas, control de costos, control de calidad, monitoreo y control de riesgo)?
- ☐ Si ☐ No
55. ¿La organización identifica, evalúa e implementa mejoras, a nivel de proyectos, para los procesos de cierre (cierre de contratos, cierre administrativo)?
- ☐ Si ☐ No

56. ¿La organización posee una estructura que soporte la comunicación y colaboración efectiva entre proyectos en el programa permitiendo mejorar los resultados de esos proyectos?
- ☐ Si ☐ No
57. ¿Los “Gerentes de Programas” evalúan la confiabilidad de los planes de proyectos en términos de su cronograma, dependencias con otros proyectos y disponibilidad de recursos?
- ☐ Si ☐ No
58. ¿Los “Gerentes de Programas” entienden cómo sus programas y otros programas en la organización encajan en el total éxito de las estrategias de la organización?
- ☐ Si ☐ No
59. ¿La organización utiliza un conjunto de procesos comunes para manejar e integrar consistentemente múltiples proyectos?
- ☐ Si ☐ No
60. ¿La organización establece y utiliza procesos estándar documentados, a nivel de programas, para el proceso de iniciación (Proceso de iniciación)?
- ☐ Si ☐ No
61. ¿La organización establece y utiliza procesos estándar documentados, a nivel de Programas para la etapa de planificación (Plan de desarrollo de proyectos, planificación de alcance, definición de alcance, definición de actividades, secuencia de actividades, estimado de la duración de las actividades, cronograma de desarrollo, planificación de recursos, estimación de costos, costo presupuestario, planificación de gerencia de riesgo)?
- ☐ Si ☐ No
62. ¿La organización establece y utiliza procesos estándar documentados, a nivel de programas, para la planificación de los procesos facilitadores (Plan de calidad, plan organizacional, adquisición de RRHH, plan de comunicación, identificación de riesgos, análisis cualitativo de los riesgos, análisis cuantitativo de los riesgos, plan de respuesta a los riesgos, plan de suministro, plan de requerimientos)?
- ☐ Si ☐ No
63. ¿La organización establece y utiliza procesos estándar documentados, a nivel de programas, para los procesos de ejecución (plan de ejecución del proyecto)?
- ☐ Si ☐ No
64. ¿La organización establece y utiliza procesos estándar documentados, a nivel de programas, para los procesos facilitadores de ejecución (Aseguramiento de calidad, desarrollo de equipos, distribución de información, requerimientos, fuentes de selección, administración de contratos)?
- ☐ Si ☐ No
65. ¿La organización establece y utiliza procesos estándar documentados, a nivel de programas, para los principales procesos de Control (Reportes de desempeño, Control de cambios integrados)?
- ☐ Si ☐ No
66. ¿La organización establece y utiliza procesos estándar documentados, a nivel de programas, para los procesos facilitadores de control (verificación de alcance, control de cambio de alcance, control del cronograma, control de costo, control de calidad, monitoreo y control de riesgo)?
- ☐ Si ☐ No
67. ¿La organización establece y utiliza procesos estándar documentados, a nivel de programas, para los procesos de cierre (Cierre de contratos, cierre administrativo)?
- ☐ Si ☐ No
68. ¿La organización evalúa los procesos de medición para todos los niveles de mejora?
- ☐ Si ☐ No
69. ¿La organización establece y utiliza mediciones, a nivel de programas, para el proceso de iniciación (Proceso de iniciación)?
- ☐ Si ☐ No

70. ¿La organización establece y utiliza mediciones, a nivel de programas, para los procesos de planificación (Plan de desarrollo de proyectos, planificación de alcance, definición de alcance, definición de actividades, secuencia de actividades, estimado de la duración de las actividades, cronograma de desarrollo, planificación de recursos, estimación de costos, costo presupuestario, planificación de gerencia de riesgo)?
- ☐ Si ☐ No
71. ¿La organización establece y utiliza mediciones, a nivel de programas, para los procesos facilitadores de planificación (Plan de calidad, plan organizacional, adquisición de RRHH, plan de comunicación, identificación de riesgos, análisis cualitativo de los riesgos, análisis cuantitativo de los riesgos, plan de respuesta a los riesgos, plan de suministro, plan de requerimientos)?
- ☐ Si ☐ No
72. ¿La organización establece y utiliza mediciones, a nivel de programas, para los procesos de ejecución de proyectos (Plan de ejecución del proyecto)?
- ☐ Si ☐ No
73. ¿La organización establece y utiliza mediciones, a nivel de programas, en los procesos facilitadores de ejecución (Aseguramiento de la calidad, desarrollo de equipos, distribución de la información, requerimientos, fuentes de selección, administración de contratos)?
- ☐ Si ☐ No
74. ¿La organización establece y utiliza mediciones, a nivel de programas, para los procesos de control (reportes de desempeño, control de cambios integrado)?
- ☐ Si ☐ No
75. ¿La organización establece y utiliza mediciones, a nivel de programas, para los procesos facilitadores de control (verificación del alcance, control de cambios de alcance, control del cronograma, control de costos, control de calidad, monitoreo y control de riesgo)?
- ☐ Si ☐ No
76. ¿La organización establece y utiliza mediciones, a nivel de programas, para los procesos de cierre (Cierre de contratos, cierre administrativo)?
- ☐ Si ☐ No
77. ¿La organización establece y ejecuta controles, a nivel de programas, para manejar la estabilidad de los procesos de iniciación (Proceso de iniciación)?
- ☐ Si ☐ No
78. ¿La organización establece y ejecuta controles, a nivel de programas, para manejar la estabilidad de los procesos de planificación (Plan de desarrollo de proyectos, planificación de alcance, definición de alcance, definición de actividades, secuencia de actividades, estimado de la duración de las actividades, cronograma de desarrollo, planificación de recursos, estimación de costos, costo presupuestario, planificación de gerencia de riesgo)?
- ☐ Si ☐ No
79. ¿La organización establece y ejecuta controles, a nivel de programas, para manejar la estabilidad de los procesos facilitadores de planificación (Plan de calidad, plan organizacional, adquisición de RRHH, plan de comunicación, identificación de riesgos, análisis cualitativo de los riesgos, análisis cuantitativo de los riesgos, plan de respuesta a los riesgos, plan de suministro, plan de requerimientos)?
- ☐ Si ☐ No
80. ¿La organización establece y ejecuta controles, a nivel de programas, para manejar la estabilidad de los procesos de ejecución de proyectos (Plan de ejecución del proyecto)?
- ☐ Si ☐ No
81. ¿La organización establece y ejecuta controles, a nivel de programas, para manejar la estabilidad de los procesos facilitadores de ejecución (Aseguramiento de la calidad, desarrollo de equipos, distribución de la información, requerimientos, fuentes de selección, administración de contratos)?
- ☐ Si ☐ No

82. ¿La organización establece y ejecuta controles, a nivel de programas, para manejar la estabilidad de los procesos de control (reportes de desempeño, control de cambios integrado)?
- ☐ Si ☐ No
83. ¿La organización establece y ejecuta controles, a nivel de programas, para manejar la estabilidad de los procesos facilitadores de control (verificación del alcance, control de cambios de alcance, control del cronograma, control de costos, control de calidad, monitoreo y control de riesgo)?
- ☐ Si ☐ No
84. ¿La organización establece y ejecuta controles, a nivel de programas, para manejar la estabilidad de los procesos de cierre (Cierre de contratos, cierre administrativo)?
- ☐ Si ☐ No
85. ¿La organización identifica, evalúa e implementa mejoras, a nivel de programas, a los procesos de iniciación (Proceso de iniciación)?
- ☐ Si ☐ No
86. ¿La organización identifica, evalúa e implementa mejoras, a nivel de programas, a los procesos de planificación (Desarrollo del plan de proyecto, planificación del alcance, definición del alcance, definición de actividades, secuencia de actividades, estimación de la duración de las actividades, desarrollo del cronograma, planificación de recursos, estimación de costos, costo presupuestario, planificación de gerencia de riesgo)?
- ☐ Si ☐ No
87. ¿La organización identifica, evalúa e implementa mejoras, a nivel de programas, a los procesos facilitadores de planificación (Plan de calidad, plan organizacional, adquisición de RRHH, plan de comunicación, identificación de riesgos, análisis cualitativo de los riesgos, análisis cuantitativo de los riesgos, plan de respuesta a los riesgos, plan de suministro, plan de requerimientos)?
- ☐ Si ☐ No
88. ¿La organización identifica, evalúa e implementa mejoras, a nivel de programas, para los procesos de ejecución de proyectos (Plan de ejecución del proyecto)?
- ☐ Si ☐ No
89. ¿La organización identifica, evalúa e implementa mejoras, a nivel de programas, para los procesos facilitadores de la fase de ejecución (Aseguramiento de la calidad, desarrollo de equipos, distribución de la información, requerimientos, fuentes de selección, administración de contratos)?
- ☐ Si ☐ No
90. ¿La organización identifica, evalúa e implementa mejoras, a nivel de programas, para los procesos de control (Reportes de desempeño, control de cambio integrado)?
- ☐ Si ☐ No
91. ¿La organización identifica, evalúa e implementa mejoras, a nivel de programas, para los procesos facilitadores de control (verificación de alcance, control de cambio de alcance, control de cronogramas, control de costos, control de calidad, monitoreo y control de riesgo)?
- ☐ Si ☐ No
92. ¿La organización identifica, evalúa e implementa mejoras, a nivel de programas, para los procesos de cierre (cierre de contratos, cierre administrativo)?
- ☐ Si ☐ No
93. ¿La organización considera efectivamente la carga de trabajo, la ventaja requerida y los tiempos de entrega al decidir cuántos proyectos se pueden emprender?
- ☐ Si ☐ No
94. ¿La organización alinea y prioriza proyectos en base a las estrategias del negocio?
- ☐ Si ☐ No

95. ¿La organización está “Priorizada” en cuanto a que tiene políticas para la gerencia de proyectos y valores, maneja el lenguaje común de proyectos y usa procesos de gerencia de proyectos a lo largo de toda la operación?
- ☐ Si ☐ No
96. ¿La organización utiliza y mantiene la estructura, metodología y procesos de gerencia de proyectos comunes para ser utilizados en todos sus proyectos?
- ☐ Si ☐ No
97. ¿Los ejecutivos de la organización están involucrados directamente en la dirección de la Gerencia de Proyectos de la organización y demuestran conocer y apoyar esta dirección?
- ☐ Si ☐ No
98. ¿La estructura de la organización apoya la dirección de su gerencia de proyectos?
- ☐ Si ☐ No
99. ¿La organización apoya la comunicación abierta en todos los niveles?
- ☐ Si ☐ No
100. ¿Personas con diferentes roles y funciones en la organización colaboran para definir y acordar metas comunes?
- ☐ Si ☐ No
101. ¿La organización fija estrategias para retener el conocimiento de recursos internos y externos?
- ☐ Si ☐ No
102. ¿La organización tiene y apoya la comunidad de Gerencia de Proyectos, que proactivamente provee todos los roles requeridos por la gerencia de portafolio?
- ☐ Si ☐ No
103. ¿La organización motiva la membresía a comunidades de gerencia de proyectos externas (Ej. Asociación de profesionales o iniciativas)?
- ☐ Si ☐ No
104. ¿La organización provee entrenamiento y desarrollo los recursos de la gerencia de proyectos?
- ☐ Si ☐ No
105. ¿La organización cuenta con un plan de carrera para los roles relacionados con proyectos?
- ☐ Si ☐ No
106. ¿La organización ejecuta la gerencia de portafolio incluyendo planificación, gerencia del riesgo, suministro y gerencia financiera?
- ☐ Si ☐ No
107. ¿La organización balancea la mezcla de proyectos en portafolios para asegurar la salud del portafolio?
- ☐ Si ☐ No
108. ¿El sistema de Gerencia de Calidad de la organización incluye la gerencia de portafolio?
- ☐ Si ☐ No
109. ¿El sistema de Gerencia de Calidad de la organización es revisado por personal independiente?
- ☐ Si ☐ No
110. ¿La organización establece y utiliza procesos estándar documentados, a nivel de Portafolio, para la etapa de iniciación (Proceso de iniciación)?
- ☐ Si ☐ No
111. ¿La organización establece y utiliza procesos estándar documentados, a nivel de Portafolio, para la etapa de planificación (Plan de desarrollo de proyectos, planificación de alcance, definición de alcance, definición de actividades, secuencia de actividades, estimado de la duración de las actividades, cronograma de desarrollo, planificación de recursos, estimación de costos, costo presupuestario, planificación de gerencia de riesgo)?
- ☐ Si ☐ No

112. ¿La organización establece y utiliza procesos estándar documentados, a nivel de Portafolio, para la planificación de los procesos facilitadores (Plan de calidad, plan organizacional, adquisición de RRHH, plan de comunicación, identificación de riesgos, análisis cualitativo de los riesgos, análisis cuantitativo de los riesgos, plan de respuesta a los riesgos, plan de suministro, plan de requerimientos)?
- ☐ Si ☐ No
113. ¿La organización establece y utiliza procesos estándar documentados, a nivel de Portafolio, para los procesos de ejecución (plan de ejecución del proyecto)?
- ☐ Si ☐ No
114. ¿La organización establece y utiliza procesos estándar documentados, a nivel de Portafolio, para los procesos facilitadores de ejecución (Aseguramiento de calidad, desarrollo de equipos, distribución de información, requerimientos, fuentes de selección, administración de contratos)?
- ☐ Si ☐ No
115. ¿La organización establece y utiliza procesos estándar documentados, a nivel de Portafolio, para los principales procesos de Control (Reportes de desempeño, Control de cambios integrados)?
- ☐ Si ☐ No
116. ¿La organización establece y utiliza procesos estándar documentados, a nivel de Portafolio, para los procesos facilitadores de control (verificación de alcance, control de cambio de alcance, control del cronograma, control de costo, control de calidad, monitoreo y control de riesgo)?
- ☐ Si ☐ No
117. ¿La organización establece y utiliza procesos estándar documentados, a nivel de Portafolio, para los procesos de cierre (Cierre de contratos, cierre administrativo)?
- ☐ Si ☐ No
118. ¿La organización recoge las mediciones de aseguramiento de calidad en sus proyectos?
- ☐ Si ☐ No
119. ¿La organización posee un repositorio central de mediciones de proyectos?
- ☐ Si ☐ No
120. ¿La organización utiliza las mediciones para determinar la efectividad de los proyectos, los programas, los portafolios y de la organización?
- ☐ Si ☐ No
121. ¿La organización utiliza procesos de evaluación formales y sistemas de evaluación individual y de los equipos de proyecto?
- ☐ Si ☐ No
122. ¿La organización evalúa y considera la inversión en recursos humanos y financieros cuando selecciona un proyecto?
- ☐ Si ☐ No
123. ¿La organización evalúa y considera el valor que tienen los proyectos para la organización cuando se seleccionan proyectos?
- ☐ Si ☐ No
124. ¿La organización cuenta con herramientas de gerencia de proyectos integradas con otros sistemas corporativos?
- ☐ Si ☐ No
125. ¿La organización establece y utiliza mediciones, a nivel de portafolio, para el proceso de iniciación (Proceso de iniciación)?
- ☐ Si ☐ No
126. ¿La organización establece y utiliza mediciones, a nivel de portafolio, para los procesos de planificación (Plan de desarrollo de proyectos, planificación de alcance, definición de alcance, definición de actividades, secuencia de actividades, estimado de la duración de las actividades, cronograma de desarrollo, planificación de recursos, estimación de costos, costo presupuestario, planificación de gerencia de riesgo)?
- ☐ Si ☐ No

127. ¿La organización establece y utiliza mediciones, a nivel de portafolio, para los procesos facilitadores de planificación (Plan de calidad, plan organizacional, adquisición de RRHH, plan de comunicación, identificación de riesgos, análisis cualitativo de los riesgos, análisis cuantitativo de los riesgos, plan de respuesta a los riesgos, plan de suministro, plan de requerimientos)?
- ☐ Si ☐ No
128. ¿La organización establece y utiliza mediciones, a nivel de portafolio, para los procesos de ejecución de proyectos (Plan de ejecución del proyecto)?
- ☐ Si ☐ No
129. ¿La organización establece y utiliza mediciones, a nivel de portafolio, en los procesos facilitadores de ejecución (Aseguramiento de la calidad, desarrollo de equipos, distribución de la información, requerimientos, fuentes de selección, administración de contratos)?
- ☐ Si ☐ No
130. ¿La organización establece y utiliza mediciones, a nivel de portafolio, para los procesos de control (reportes de desempeño, control de cambios integrado)?
- ☐ Si ☐ No
131. ¿La organización establece y utiliza mediciones, a nivel de portafolio, para los procesos facilitadores de control (verificación del alcance, control de cambios de alcance, control del cronograma, control de costos, control de calidad, monitoreo y control de riesgo)?
- ☐ Si ☐ No
132. ¿La organización establece y utiliza mediciones, a nivel de portafolio, para los procesos de cierre (Cierre de contratos, cierre administrativo)?
- ☐ Si ☐ No
133. ¿La organización establece y ejecuta controles, a nivel de portafolio, para manejar la estabilidad de los procesos de iniciación (Proceso de iniciación)?
- ☐ Si ☐ No
134. ¿La organización establece y ejecuta controles, a nivel de portafolio, para manejar la estabilidad de los procesos de planificación (Plan de desarrollo de proyectos, planificación de alcance, definición de alcance, definición de actividades, secuencia de actividades, estimado de la duración de las actividades, cronograma de desarrollo, planificación de recursos, estimación de costos, costo presupuestario, planificación de gerencia de riesgo)?
- ☐ Si ☐ No
135. ¿La organización establece y ejecuta controles, a nivel de portafolio, para manejar la estabilidad de los procesos facilitadores de planificación (Plan de calidad, plan organizacional, adquisición de RRHH, plan de comunicación, identificación de riesgos, análisis cualitativo de los riesgos, análisis cuantitativo de los riesgos, plan de respuesta a los riesgos, plan de suministro, plan de requerimientos)?
- ☐ Si ☐ No
136. ¿La organización establece y ejecuta controles, a nivel de portafolio, para manejar la estabilidad de los procesos de ejecución de proyectos (Plan de ejecución del proyecto)?
- ☐ Si ☐ No
137. ¿La organización establece y ejecuta controles, a nivel de portafolio, para manejar la estabilidad de los procesos facilitadores de ejecución (Aseguramiento de la calidad, desarrollo de equipos, distribución de la información, requerimientos, fuentes de selección, administración de contratos)?
- ☐ Si ☐ No
138. ¿La organización establece y ejecuta controles, a nivel de portafolio, para manejar la estabilidad de los procesos de control (reportes de desempeño, control de cambios integrado)?
- ☐ Si ☐ No
139. ¿La organización establece y ejecuta controles, a nivel de portafolio, para manejar la estabilidad de los procesos facilitadores de control (verificación del alcance, control de cambios de alcance, control del cronograma, control de costos, control de calidad, monitoreo y control de riesgo)?
- ☐ Si ☐ No

140. ¿La organización establece y ejecuta controles, a nivel de portafolio, para manejar la estabilidad de los procesos de cierre (Cierre de contratos, cierre administrativo)?
- ☐ Si ☐ No
141. ¿La organización posee algún programa para obtener la madurez en la gerencia de proyectos?
- ☐ Si ☐ No
142. ¿La organización reconoce la necesidad de OPM3 como parte del programa de madurez en la gerencia de proyectos?
- ☐ Si ☐ No
143. ¿La organización incorpora las lecciones aprendidas de pasados proyectos, programas y portafolios dentro de su metodología de gerencia de proyectos?
- ☐ Si ☐ No
144. ¿La organización identifica, evalúa e implementa mejoras, a nivel de portafolios, a los procesos de iniciación (Proceso de iniciación)?
- ☐ Si ☐ No
145. ¿La organización identifica, evalúa e implementa mejoras, a nivel de portafolios, a los procesos de planificación (Desarrollo del plan de proyecto, planificación del alcance, definición del alcance, definición de actividades, secuencia de actividades, estimación de la duración de las actividades, desarrollo del cronograma, planificación de recursos, estimación de costos, costo presupuestario, planificación de gerencia de riesgo)?
- ☐ Si ☐ No
146. ¿La organización identifica, evalúa e implementa mejoras, a nivel de portafolios, a los procesos facilitadores de planificación (Plan de calidad, plan organizacional, adquisición de RRHH, plan de comunicación, identificación de riesgos, análisis cualitativo de los riesgos, análisis cuantitativo de los riesgos, plan de respuesta a los riesgos, plan de suministro, plan de requerimientos)?
- ☐ Si ☐ No
147. ¿La organización identifica, evalúa e implementa mejoras, a nivel de portafolios, para los procesos de ejecución de proyectos (Plan de ejecución del proyecto)?
- ☐ Si ☐ No
148. ¿La organización identifica, evalúa e implementa mejoras, a nivel de portafolios, para los procesos facilitadores de la fase de ejecución (Aseguramiento de la calidad, desarrollo de equipos, distribución de la información, requerimientos, fuentes de selección, administración de contratos)?
- ☐ Si ☐ No
149. ¿La organización identifica, evalúa e implementa mejoras, a nivel de portafolios, para los procesos de control (Reportes de desempeño, control de cambio integrado)?
- ☐ Si ☐ No
150. ¿La organización identifica, evalúa e implementa mejoras, a nivel de portafolios, para los procesos facilitadores de control (verificación de alcance, control de cambio de alcance, control de cronogramas, control de costos, control de calidad, monitoreo y control de riesgo)?
- ☐ Si ☐ No
151. ¿La organización identifica, evalúa e implementa mejoras, a nivel de portafolios, para los procesos de cierre (cierre de contratos, cierre administrativo)?
- ☐ Si ☐ No